КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость

Michael E. Porter

COMPETITIVE ADVANTAGE

Creating and Sustaining Superior Performance

THE FREE PRESS New York London
Toronto Sydney Singapore

Майкл Е. Портер

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость

Перевод с английского

Москва
2005

УДК 65.011 ББК
55.290-2
П60

Перевод Ё. Калинина Научный

редактор О. Нижельская

Партер М.

П60 Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость Майкл Е Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.— 715 с.
ISBN 5-9614-0182-0

Классическая работа, посвящённая анализу конкурентоспособности. Как достичь конкурентного преимущества в условиях современного рынка. По мнению автора, оно достается компании не случайно, а в результате кропотливого труда и слаженности во всех возможных видах деятельности по созданию продукта.

На примере конкретных компаний в книге показано, каким образом следует разрабатывать стратегии получения основных конкурентных преимуществ - минимизации затрат и дифференциации продукта, а также эффективно применять их на практике. Автор призывает руководителей компаний уделять особое внимание деятельности в смежных отраслях, доказывая, что только таким образом можно удерживать преимущества достаточно долга

Книга адресована руководителям компаний, менеджерам-практикам$_a$ ученым-исследователям, преподавателям и студентам управленческих вузов и специальностей.

УДК 65.011
ББК 63.290-2

Все *права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы* то ни *было средствами без разрешения владельца авторских прав.*

© Michael E. Porter, 1985
© Michael E. Porter$_t$ Introduktion,
First Published by The Free Press, a Division of Simon & Schuster Inc. © Перевод, оформление.
ООО "Альпина Бизнес Букс», 2005

ISBN 5-9614-0182-0 (рус.)
ISBN 0-634^4146-0 (англ.)

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие 14
Введение 21

1 КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ: БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ 25
Структурный анализ отраслей 29
Структура отрасли и потребности покупателей 34
Структура отрасли и баланс спроса и предложения 36
Общие стратегии конкуренция 37
Минимизация издержек 40
Дифференциация 42
Фокусирование 43
«Застрявшие на середине» 46
Можно ли одновременно реализовать более одной стратегии? 47
Устойчивость конкурентных преимуществ 51
Общие стратегии конкуренции и эволюция отрасли 54
Общие стратегии конкуренции и организационная структура 56
Общие стратегии конкуренции и процесс стратегического планирования 58
Обзор книги 60

ЧАСТЬ I
ОСНОВЫ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА 67
Цепочка создания стоимости 70
Виды деятельности по созданию стоимости 75
Определение цепочки создания стоимости S2
Взаимосвязи в цепочке создания стоимости 86
Внешние «сцепления» 89
Покупательская цепочка создания стоимости 92
Масштаб конкуренции и цепочка создания стоимости, ... *94*
Масштаб сегмента 95
Вертикальный масштаб 96
Географический масштаб *97*
Масштабы отрасли 98
Коалиции и масштаб *99*
Масштаб конкуренция и определение бизнеса 100
Цепочка создания стоимости *и* структура отрасли 101
Цепочка создания стоимости и организационная структура 102

ПРЕИМУЩЕСТВО В ИЗДЕРЖКАХ 105
Цепочка создания стоимости и анализ издержек 107
Определение цепочки создания стоимости для анализа издержек 108
Распределение издержек и активов 110
Первый срез анализа издержек 112
Динамика издержек 113
Ключевые факторы издержек 113
Затраты на приобретение ресурсов 140
Динамика издержек рыночного сегмента 145
Динамика издержек 149
Преимущество в издержках 152
Определение относительных издержек конкурентов 153
Как получить преимущество в издержках 155
Устойчивость конкурентных преимуществ 172
Реализация стратегии и конкурентные преимущества 175
Типичные ошибки стратегии, ориентированной на лидерство в издержках 177
Последовательность стратегического анализа издержек 181

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ 182
Источники дифференциации 183
Дифференциация и цепочка создания стоимости 184
Ключевые факторы уникальности продуктов 188
Затраты на дифференциацию 193
Потребительская стоимость и дифференциация 197
Потребительская стоимость 198
Цепочка создания стоимости и потребительская стоимость 200
Снижение затрат покупателя 203
Повышение эффективности покупателя 207
Представления покупателей о стоимости 208
Потребительская стоимость и реальный потребитель 211
Покупательские критерии выбора товаров 212
Определение критериев использования 218
Стратегия дифференциации 224
Пути дифференциации 228
Устойчивость преимущества дифференциации 235
Ошибки стратегии дифференциации 237
Стадии анализа дифференциации 239

ТЕХНОЛОГИИ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА 243
Технологии и конкуренция 245
Технологии и цепочка создания стоимости 245
Технологии и конкурентные преимущества 249
Технологии и отраслевая структура 254
Технологическая стратегия компании 259
Какие технологии развивать 260
Технологическое лидерство или заимствование? 265
Лицензирование технологий 278
Технологическая эволюция 282
Технологическая эволюция: равномерная и скачкообразная 286
Прогнозирование технологической эволюции 287
Выработка технологической стратегии 288

ОТБОР КОНКУРЕНТОВ 292
Стратегические выгоды от наличия конкурентов 293
Рост конкурентных преимуществ 294
Улучшение структуры отрасли 300
Помощь в развитии рынка 302
Сдерживание новых вхождений 304
Что такое «хороший» конкурент? 306
Признаки «хорошего» конкурента 307
«Хорошие» лидеры рынка 311
Как распознать «хороших» конкурентов 312
Как влиять на позицию конкурентов 314
Ущерб, наносимый "хорошим" конкурентам в борьбе с плохими 316
Как превратить «плохих» конкурентов в «хороших» 317
Оптимальная конфигурация рынка 318
Оптимальное соотношение конкурентов 318
Поддержание жизнеспособности конкурентов 322
Движение к идеальному соотношению конкурентов в отрасли 322
Поддержание стабильности в отрасли 323
Ошибки в отборе конкурентов 324

ЧАСТЬ II
КОНКУРЕНЦИЯ В РАМКАХ ОТРАСЛИ

СЕГМЕНТАЦИЯ ОТРАСЛИ
И КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО 328
Основа сегментации отрасли 330
Структурная база сегментации 331
Переменные сегментации 337
Как обнаружить новые сегменты 349
Матрица сегментации отрасли 351
Отношения переменных сегментации 353
Комбинированные матрицы сегментации 354
Сегментация отрасли и конкурентная стратегия 359

Прибыльность сегмента 359
Взаимосвязи между сегментами 362
Взаимосвязи между сегментами и стратегии широкой специализации 368
Выбор специализации 369
Возможна ли специализация на обслуживании новых сегментов? 372
Устойчивость преимуществ, получаемых при реализации стратегии специализации 373
Ошибки и возможности компаний, избравших специализацию, а также их конкурентов с широкой сферой деятельности 377
Сегментация отрасли и определение ее границ 380

8 ЗАМЕЩЕНИЕ 381
Определение товаров-заменителей 382
Экономика процесса замещения 387
Соотношение «потребительская стоимость / цена» продукта и его заменителей 388
Издержки переключения 397
Склонность покупателя к переходу на продукты-заменители 400
Сегментация и замещение 402
Изменение характера угрозы замещения 404
Замещение и общий уровень спроса в отрасли 411
Замещение и структура отрасли 412
Модель процесса замещения 412
Сегментация и процесс замещения 417
Модели прогнозирования замещения 418
Замещение и конкурентная стратегия 423
Продвижение на рынок товаров-заменителей 423
Как защититься от товаров-заменителей 428
Стратегия вытеснения отрасли и стратегия вытеснения компании 430
Стратегические ошибки в борьбе с заменителями 431

ЧАСТЫМ
КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ
И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ БИЗНЕС-ЕДИНИЦАМИ 437
Растущее значение единой стратегии 440
Взаимосвязи между подразделениями 445
Материальные взаимосвязи 448
Совместная деятельность по созданию стоимости и конкурентные преимущества 450
Издержки при совместной деятельности по созданию стоимости 455
Воспроизведение взаимосвязей конкурентами 462
Обнаружение материальных взаимосвязей 463
Нематериальные взаимосвязи 479
Конкурентные взаимосвязи 483
Разнонаправленные конкуренты в несвязанных отраслях 486
Конкуренция по нескольким направлениям в смежных отраслях 489
Конкуренты *с* разными схемами взаимосвязей 492
Нахождение потенциальных конкурентов 494

10 ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ 495
Необходимость в определенной горизонтальной стратегии 497
Разработка горизонтальной стратегии 500
Взаимосвязи и стратегия диверсификации 509
Диверсификация, основанная на материальных взаимосвязях 510
Диверсификация через образование «плацдармов» 512
Диверсификация и корпоративные ресурсы 515
Ошибки при разработке горизонтальной стратегии 515
Игнорирование взаимосвязей 516
Ошибки в ходе использования взаимосвязей 517

ФОРМИРОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ ... 519
Препятствия к формированию взаимосвязей ... 522
Как возникают организационные препятствия ... 522
Взаимосвязи и справедливость ... 530
Различный характер препятствий ... 531
Организационные механизмы создания взаимосвязей ... 532
Горизонтальная структура ... 534
Горизонтальные системы ... 544
Горизонтальная система управления персоналом ... 548
Горизонтальные процедуры разрешения конфликтов ... 550
Роль корпорации в упрощении процесса образования взаимосвязей ... 551
Взаимосвязи и способ диверсификации ... 552
Управление горизонтальной организацией ... 553
Примеры, вселяющие надежду ... 554
Японские компании и их системы взаимосвязей ... *559*
Новые организационные формы ... 560

ВЗАИМОДОПОЛНЯЮЩИЕ ТОВАРЫ
И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ... 562
Контроль сферы взаимодополняющих товаров ... 564
Конкурентные преимущества контроля в сфере взаимодополняющих товаров ... 565
Проблемы контроля над сферой взаимодополняющих товаров ... 570
Контроль над сферой взаимодополняющих товаров и эволюция отрасли ... 571
Как выделить стратегически важные взаимодополняющие товары ... 572
Объединение продуктов в пакеты ... 574
Конкурентные преимущества пакетирования ... 575
Риски, связанные с объединением продуктов в пакеты ... 579
Стратегия пакетирования и реализация компонентов пакета по отдельности ... 581
Объединение продуктов в пакеты и эволюция отрасли ... 583
Как применить результаты анализа пакетирования к разработке стратегии ... 588
Перекрестное субсидирование ... 590
Условия, благоприятствующие перекрестному субсидированию ... 591
Риски перекрестного субсидирования ... 592
Перекрестное субсидирование и эволюция отрасли ... 593
Стратегические рекомендации по перекрестному субсидированию ... 594
Взаимодополняющие товары и конкурентная стратегия ... *596*

ЧАСТЬ IV
ПРИМЕНЕНИЕ НАСТУПАТЕЛЬНОЙ И ОБОРОНИТЕЛЬНОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

13 ОТРАСЛЕВЫЕ СЦЕНАРИИ: КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ... 599
Сценарии как инструмент плакирования ... 600
Отраслевые сценарии ... 602
Создание отраслевых сценариев ... 603
Как определить отраслевые сценарии ... 606
Зависимые и свободные ситуации неопределенности ... 609
Согласованность допущений ... 619
Анализ сценариев ... 622
Как ввести в сценарий действия конкурентов ... 623
Число сценариев для анализа ... 626
Дополнение сценария оценками вероятности: ... 628
Краткая характеристика отраслевых сценариев ... 629
Отраслевые сценарии и конкурентная стратегия, ... 630
Стратегические методы в рамках разных сценариев ... 631
Комбинированные и последовательные стратегии ... 635
Выбор стратегии в условиях определенного сценария ... 636
Сценарные переменные и рыночная разведка ... 638
Сценарии и процесс планирования ... 639
Роль корпорации в созданий отраслевых сценариев ... 640
Отраслевые сценарии и творческий подход ... 642

14 ОБОРОНИТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ 642
Процесс вхождения в отрасль или завоевание новой конкурентной позиции 644
Оборонительная тактика 649
Повышение структурных барьеров 651
Предупреждение о серьезных ответных мерах 659
Лишение нападающего стимулов для атаки *664*
Оценка защитной тактики *666*
Оборонительная стратегия 670
Устрашение 670
Реакция 676
Меры в ответ на снижение цен 679
Защищаться или отзывать капиталовложения? 680
Ошибки оборонительной стратегии 681

15 АТАКА НА ЛИДЕРОВ ОТРАСЛИ 632
Условия для наступления на лидера 683
Пути атаки на лидера отрасли 688
Реконфигурация 690
Переопределение 695
Чистые расходы 702
Альянсы для атаки на лидеров 703
Препятствия для ответных мер лидера 704
Признаки уязвимости лидера 709
Отраслевые сигналы 709
Сигналы о характеристиках лидера 710
Атака на лидеров и структура отрасли 711

Библиографический список 713
Об авторе 715

ПРЕДИСЛОВИЕ

Книга "*Конкурентное преимущество"* была опубликована в 1985 году и стала, **важным дополнением к** книге "*Конкурентная стратегия".* **Если** в книге *«Конкурентная стратегия»* акцент делался на отдельной отрасли, то книга "Конкурентное преимущество" основное внимание уделила компании. Моя задача при написании этой книги заключалась в том, чтобы представить такую концепцию фирмы, которая позволила бы заглянуть в самую суть конкурентных преимуществ и: определить основы их устойчивости для компании.

Книга написана в рамках теории компании, центральным моментом которой является ее экономическая деятельность. В какой бы отрасли ни приходилось конкурировать компании, она вынуждена осуществлять широкий круг самых различных видов деятельности: обработку заказов, обслуживание клиентов, сборку продуктов, обучение сотрудников. Стоимость продукта, его ценность для покупателя создается специализированными видами деятельности, более узкими, чем те, которые обычно рассматриваются в этом отношении, — как, например, маркетинг илн исследования я разработки. Именно эти специализированные виды деятельности являются базовыми составляющими конкурентных преимуществ.*

В литературе по оптимизации структуры компании и ее деятельности используется термин *"процессы".* Иногда он употребляется как синоним слова деятельность, вид деятельности. Иногда под этим термином подразумеваются виды деятельности или их совокупность, охватывающие более чем одну производственную единицу. В любом случае, смысл понятия от этого не меняется — и стратегические, и производственные вопросы лучше всего рассматривать в аспекте деятельности. — Прим. *авт.*

В книге *«Конкурентное преимущество* вводится понятие цепочки создания стоимости. Оно лежит в основе методики, позволяющей стратегически осмыслить все аспекты деятельности любого бизнеса, а также оценить их относительную стоимость и роль в дифференциации компаний. Разница между ценой, которую покупатели готовы платить за тот или иной продукт или услугу, и стоимостью всех операций в процессе создания этого продукта определяет прибыль компании. Понятие цепочки создания стоимости позволяет четко и строго представить все факторы, определяющие потребительскую стоимость продукта и его цену, а также понять, почему продукт или услуга в конечном итоге заменяется другим. Стратегия — это внутренне согласованная конфигурация различных видов деятельности, которая отличает фирму от ее конкурентов.

Рассмотрение компании с точки зрения различных видов деятельности является хорошим фундаментом для того, чтобы осмысливать стратегию, исходя из возможности ведения бизнеса в *нескольких* отраслях. В книге *«Конкурентное преимущество»* исследуется роль сопутствующих продуктов или услуг в конкуренции и создании конкурентных преимуществ в некоторых отраслях. Подход на основе видов деятельности также позволяет проанализировать конкурентные преимущества и неблагоприятные стороны диверсификации. Возможности создания стоимости в ходе конкуренции сразу в нескольких отраслях бизнеса лучше всего рассматривать в рамках общих для разных компаний видов деятельности или передачи патентованных технологий от одной деятельности к другой. Это позволяет сделать смутное понятие синергии четким я конкретным. В книге помимо этих вопросов рассматриваются организационные проблемы взаимодействия различных подразделений. Сейчас, когда повсюду идет новая волна слияний, имеющих сомнительную ценность с точки зрения конкурентных преимуществ, все эти вопросы имеют первостепенное значение.

Наконец, подход на основе видов деятельности дает мощную теоретическую базу для исследований международных стратегий фирм, что в наиболее общем виде можно назвать конкуренцией, независимой от месторасположения бизнеса. В условиях международной конкуренции разные виды деятельности одной и той же фирмы могут быть локализованы в разных частях света (для описания этого явления я использую термин *«конфигурация»).* Успешная координация разных видов деятельности независимо от местоположения фирм в глобальной экономической сети также является потенциальным источником конкурентных преимуществ. Вопросы международной конкуренции рассматриваются мной в отдельной книге, поскольку книга *«Конкурентное преимущество»* имеет уже достаточно большой объем и уровень сложности.* Рассуждения на эту тему привели к тому, что я заинтересовался ролью местоположения фирмы и его значением с точки зрения создания конкурентных преимуществ. Это стало темой моей книги ***"The Competitive Advantage of Nation",*** **которая завершает трилогию**.**

За 13 лет, которые прошли со дня первой публикации книги *«Конкурентное преимущество" е*е основные понятия прочно вошли в научный обиход, и это наполняет меня искренним воодушевлением. Термины «конкурентное преимущество» и «устойчивость конкурентных преимуществ» употребляются на каждом шагу. Понятие деятельности не только широко применялось к изучению конкуренции и стратегии, но оказалось полезным для исследования более практических проблем, таких как менеджмент в сфере услуг или роль информационных технологий в конкуренции. Подход на основе деятельности в области калькуляции издержек и стоимости производства постепенно приобретает статус нового стандарта в управленческом учете — даже притом, что потенциал данного подхода в качестве инструмента исследовании стратегии еще только предстоит реализовать.

Оглядываясь назад, я понимаю, что книга *«Конкурентное преимущество»* принесла мне огромное удовлетворение как ученому. В то время как *«Конкурентная стратегия»* опиралась на богатые традиции исследовании по отраслевой экономике, бесспорных предшественников у "*Конкурентного преимущества"* в литературе по менеджменту и экономике нет. Наоборот, эта книга появилась потому, что л хотел сам решить некоторую проблему, а именно: можем ли мы предложить систематическую методику для исследования основ конкурентных преимуществ? Ведь проникновение в самую суть этих основ, связанных непосредственно с издержками и дифференциацией компаний, позволяет нам без лишних сложностей выявить существенные различия между различными фирмами. Сейчас я более чем когда-либо

*** Адам Бранденбургер и Барри** Нейлбафф **написали захватывающую книгу, где значительно** подробнее исследуется роль сопутствующих товаров и услуг (A. Brandenburger, B. Nalebuff "*Co-operation"* CurrencWDoubleday,NewYork* 1996). — *Прим, авт.* ** Эти понятия получили дальнейшее развитие в работе M. **Porter «From Competitive Advantage to Corporate Strategy"** *Harvard Business Review,* May**-June** 1987. — *Прим.*

M Porter (ed.), *"Competition in Global Industries",* Harvard Business School Press, Boston, 1986. — *Прим. авт.*

M Porter. *"The Competitive Advantage of Nation"* The Free Press, New York, 1990. Б ряде статей предлагается интегрированный взгляд на проблему международной коикуренции и конкуренции независимо от местоположения фирмы. В основе подхода лежит совместное рассмотрение вопросов местоположения фирмы и преимуществ глобальной экономической сети. См. M. Porter "Competing Across Locations: Enhancing Competitive Advantage through a Global Strategy" в "*Michael Porter on Competition".* Harvard Business school Press, 1998, — *Прим. Авт.*

убежден, что именно подход с точки зрения видов деятельности является тем самым инструментарием. По мере работы над книгой я понимал, что это даже более мощный аппарат, чем я мог предположить в самом начале.

Почему это так? В настоящей книге предлагается способ выйти за пределы слишком широкого или одномерного подхода к конкурентным преимуществам. В большинстве более ранних работ в этой области содержатся указания на то, что преимущества создаются за счет масштаба компании или доли рынка. Очевидно, что это — чрезмерное упрощение: масштаб компании или доля рынка могут быть важнее, чем факторы издержек или дифференциации, лишь в некоторых сферах бизнеса. Более того, часто именно фирмы небольшого и среднего размера успешнее работают на рынке, чем крупные компании. Наконец, даже тогда, когда размер компании или доля рынка определяют ее успех, они часто оказываются лишь *следствием* конкурентных преимуществ, а вовсе не причиной.

В ряде работ делалась попытка объяснить основные моменты конкурентных преимуществ—сильные и слабые стороны деятельности компании, ключевые факторы успеха, различия *в* уровне профессионализма персонала — через представление фирмы как многомерной единицы, но, к сожалению, систематического и четкого объяснения причин конкурентных преимуществ в этих работах не получилось, равно как не было сделано попытки связать все эти объяснения с прибыльностью. В этой книге я исходил из того, что конкурентные преимущества складываются из большого числа источников; затем я показал, как преимущества связаны с конкретными видами деятельности и как эти виды деятельности соотносятся друг с другом, а также с такими видами деятельности, как отношения с поставщиками или обслуживание клиентов. Особое внимание в ней уделяется глубинным источникам преимуществ, связанным с тем или иным видом деятельности: почему одним фирмам удается сократить издержки, а другим нет и как те или иные виды деятельности создают реальную потребительскую стоимость. В книге подчеркивается тот факт, что самая прочная конкурентная позиция на рынке, как правило, складывается в результате кумуляции положительных факторов в многочисленных областях деятельности. Когда конкурентное преимущество основывается на небольшом количестве видов деятельности, такие преимущества легче распознать и повторить этот опыт в своей компании. Наконец, с точки зрения цепочки создания стоимости и видов деятельности фирма предстает как система взаимозависимых составляющих, в которой отношения этих отдельных составляющих носят последовательный, системный характер.

В более широком смысле благодаря книге *«Конкурентное преимущество»* стратегия стала более конкретной и дающей основания для принятия мер, чтобы сделать ее успешной. Разные виды повседневной деятельности фирм

вполне определенны, осязаемы, и ими можно управлять. Представления о стратегии перепали носить расплывчатый характер; под ней мы понимаем определенную конфигурацию видов деятельности, которые отличают фирму от ее соперников. Стратегия лидерства в издержках, таким образом, включает одни набор деятельности, а стратегия дифференциации — другой.

Понятие вида деятельности оказывается связующим между стратегией и ее реализацией. Когда стратегия определялась с точки зрения категорий позиционирования, четкое разделение стратегии и структуры было весьма значимым. «Что?» и «как?» были совершенно разными вопросами. Однако как только вы признаете, что фирма — это совокупность отдельных видов деятельности, разница между стратегией, тактикой и организацией сотрется. Стратегия оказывается множеством видов деятельности, организованных определенным образом с целью предоставления некоторого ассортимента товаров или услуг избранной группе покупателей, для которых эти товары или услуги представляют ценность. Конфигурация каждого вида деятельности подразумевает и то, как тот или иной вид деятельности реализуется на практике наряду с использованием всех типов человеческих и материальных ресурсов, а также связанными с ним организационными установками. В этом отношении уровень профессионализма фирмы перестает быть абстрактным понятием, не имеющим отношения к издержкам и потребительской стоимости, и предстает как специфическая составляющая любой деятельности.

Функции, которые часто относят к организационным — такие как система оплаты труда, обучение сотрудников и даже общая архитектура принятия решений — тоже являются определенными видами деятельности. Я буду называть их вспомогательными, чтобы отличать от деятельности, непосредственно связанной с производством, доставкой, обслуживанием продукта и его продвижением на рынке. Вспомогательная деятельность также может стать источником конкурентных преимуществ. Конфигурация видов деятельности, ориентированная на определенную конкурентную стратегию, влияет на то, как будут складываться договорные отношения с сотрудниками и другими фирмами. Методика на основе видов деятельности позволяет адекватно очертить организационные границы.

Таким образом, различные виды деятельности делают стратегию оперативной. Иными словами, взгляд на фирму как на совокупность определенных видов деятельности позволяет четко уяснить, что каждый ее сотрудник является составляющей стратегии. Это также объясняет, почему все сотрудники должны понимать стратегию фирмы, чтобы для них стала очевидной целесообразность именно той конфигурации деятельности, в которой они участвуют, а также ее связь с другими видами деятельности.

Идеи, изложенные в книге "*Конкурентное преимущество",* воплотить в жизнь гораздо сложнее, чем те, которые были высказаны в *«Конкурентной стратегии»:* это требует глубокого и всестороннего понимания всех аспектов деятельности фирмы. В мире, где менеджеры склонны к поиску простых рецептов, детальный анализ деятельности остается задачей сложной. Поиск примеров того, как работает цепочка создания стоимости, наталкивается на ограничения чисто практического плана. Сложность устройства компании не может быть втиснута в рамки простых примеров, при этом глубокие эмпирические исследования в этой области остаются большой редкостью: от фирмы, которая согласится участвовать в таком исследовании, потребуется обнародовать много информации о своей деятельности. При этом самые успешные компании рассматривают детальную конфигурацию всех видов деятельности как свою собственность, на которую у них есть права, И действительно, так как получение информации о конфигурации всех аспектов деятельности фирмы затруднено, это остается одной из причин того, что конкурентные преимущества могут служить компании долго.

Сегодня, когда прошло более 10 лет, как книга "*Конкурентное преимущество»* увидела свет, идеи, высказанные в ней, продолжают циркулировать в научном обиходе. В области изучения конкуренции и стратегии, где всегда существовала сильная тенденция к разделению и противопоставлению внешних (отраслевая структура и позиционирование фирмы) и внутренних (уровень квалификации, ключевые ресурсы) факторов, многие ученые продолжают утверждать, что внутренние факторы важнее. В противоположность "*Конкурентной стратегии"* отделение фактора квалификации от ключевых ресурсов не позволяет достичь цели и является» корне неверным.

Думать, что позиционирование (конкуренция на рынке продукта) и более продолжительные факторы — навыки сотрудников, репутация фирмы, производственная квалификация—можно рассматривать отдельно, означает слишком упрощенный подход. На самом деле, обе стороны в таком разделении связаны понятием деятельности. Является ли фирма совокупностью видов деятельности или множеством ресурсов и возможностей? Понятно, что фирму составляет и то и другое. Но ведь именно через виды деятельности определяются те ресурсы и возможности, которые необходимы для операций компании. Именно с понятием деятельности связано позиционирование фирмы на рынках производственных факторов и продуктов Виды деятельности можно исследовать, они поддаются воздействию и имеют самое непосредственное отношение к издержкам и дифференциации. Именно конкретная избранная стратегия придает ресурсам и возможностям необходимую стоимость, и применение другой стратегии ее только снижает. Если отделить ресурсы и возможности от видов деятельности, стратегии и

отрасли, компания становится ориентированной исключительно на саму себя. Можно многое понять, размышляя об активах фирмы, но только в том случае, если вы будете их рассматривать во взаимосвязи с другими аспектами деятельности.

В книге *«Конкурентное преимущество»* я предлагаю методику исследования и оценки различных видов стратегий, связанную с поведением компании и источниками конкурентных преимуществ. Эта методика лежит в основе более глубокого понимания деятельности фирмы. Оглядываясь назад, я отчетливо осознаю, что книга "*Конкурентное преимущество"* помогла мне выйти на новый уровень в постановке вопросов, которыми я сейчас занимаюсь: почему различия в видах деятельности фирм приводят к разным конкурентным позициям на рынке; как можно найти оптимальное соотношение позиций; почему фирме не удается иногда скопировать деятельность других фирм; каким образом разные виды деятельности сочетаются друг с другом, благодаря чему возникают уникальные рыночные ниши?*

Ясно одно: нам еще многое предстоит узнать о том, почему одни компании успешнее других. Но еще больше сил следует приложить, чтобы выяснить, какие процессы и процедуры позволяют компании находить уникальные стратегии, применять их на практике и модифицировать в связи с изменившимися условиями. Ответы на эти вопросы получить непросто, а правильные ответь: потребуют интегрированного подхода.

Майкл Е. Портер
Бруклин, Массачусетс
Январь 1998

Впервые идеи на эту тему были выдвинуты в работе M Porter, "What is strategy?", *Harvard Business Review,* November-December 1*996 —Прим. авт.*

ВВЕДЕНИЕ

в издержках, дифференциация и фокусирование. Книга «Конкурентное преимущество» — о том, как компания в действительности может реализовать эти общие стратегии на практике. Как *она* сможет удерживать в течение длительного времени преимущество в издержках? Как фирма должна позиционировать свои товары и услуги, чтобы они выделялись на фоке то паров и услуг конкурентов? Когда *и* как фирма может добиться конкурентного преимущества, применяя в конкуренции координированную стратегию в смежных отраслях? Как обратить в свою пользу элемент неопределенности, чтобы получить конкурентные преимущества? Как фирма должна защитить свою конкурентную позицию? Это всего лишь часть вопросов, о которых пойдет речь в этой книге.

В основе конкурентных преимуществ лежит стоимость, которую компания создает для своих покупателей. Эта стоимость может принимать форму более низких цен по сравнению с теми, которые будут за аналогичные продукты предлагаться конкурентами; или это будут уникальные предложения, которые вполне достойны более высокой цены. В книге вводится понятие цепочки создания стоимости, благодаря которому стало возможным рассматривать отдельно покупателей, поставщиков и саму компанию в рамках совокупности, в которой они взаимодействуют, создавая стоимость. К цепочке создания стоимости я буду вновь и вновь возвращаться в этой книге, а вместе с ней — к конкретным источникам конкурентных преимуществ, а также их отношению к потребительской стоимости.

Вряд ли можно говорить, что конкурентные преимущества — тема абсолютно новая. Многие книги по проблематике бизнеса прямо или косвенно эту тему затрагивали. Вопросы контроля издержек, как и дифференциации и сегментация рынка, уже давно стали для многих актуальными. В этой книге представлен междисциплинарный подход, поскольку маркетинг, производство, управление, финансы и многие другие виды деятельности в компании играют определенную роль в получении ею конкурентного преимущества. Аналогичным образом к данному вопросу имеет непосредственное отношение и давняя традиция исследований в области деловой политики и экономики отраслей. Однако нельзя добиться истинного понимания конкурентного преимущества, не объединив эти дисциплины в рамках всестороннего и целостного рассмотрения всей фирмы. Исследуя все источники конкурентных преимуществ на основе всеобъемлющего и интегрированного подхода, я надеюсь предложить новую перспективу изучения явления, которая опирается на предыдущие работы, но не замещая и не исключая их. Невозможно упомянуть всех тех, чьи изыскания в той или иной области послужили вкладом и повлияли определенным образом на формирование излагаемых здесь идей. Эта книга без них никогда не стала бы возможной.

Книга написана для менеджеров-практиков, которые отвечают за разработку стратегии фирмы, а также обязаны постоянно решать вопрос *о* том, как компании добиться определенных конкурентных преимуществ. Книга будет полезна *и* для тех, кто хочет лучше понять свою компанию и факторы, обусловливающие ее высокий результат. Любая составляющая фирмы является потенциальным источником конкурентного преимущества. Каждый отдел, филиал предприятие и другие организационные подразделения играют свою роль, и эта роль должна быть четко определена и всем понятна. Все сотрудники, независимо от степени их участия в процессе формулирования стратегии компании, должны четко осознавать, чем они могут помочь компании в достижении конкурентных преимуществ и обеспечении *их* устойчивости. Те ученые, которые занимаются анализом конкуренции за рамками вопросов стратегии, также обязаны понимать, насколько их исследования должны быть связаны с более общим понятием конкурентного преимущества. Надеюсь, что всем, кого я упомянул, эта книга действительно будет полезна.

В написании книги мне помогали очень многие. Гарвардская школа бизнеса предоставила особенно благоприятную среду для разработки этой тематики. Мне удалось в значительной степени опереться на традицию междисциплинарного подхода школы, равно как и на тесную связь между теорией и практикой, которую в ней исповедуют. Декан Джон МакАртур является не только моим другом *и* вдохновителем на протяжении многих лет — он щедро предоставлял в мое распоряжение необходимые ресурсы, а также давал возможность плодотворно совмещать исследования с преподавательской деятельностью. Рэймонд Коури, руководитель отдела исследований, также стал моим верным помощником, и его помощь я высоко ценю. Участие в работе гарвардской группы по деловой политике во многом сформировало мое видение предмета исследования. Я особенно благодарен К. Роланду Кристенсену за его поддержку; ему и Кеннету Эндрюсу — за то, что они делились со мной своей мудростью. Мне также очень помогла моя работа в области отраслевой экономики и постоянное интеллектуальное стимулирование со стороны Ричарда Кейвза.

Книга появилась на свет во многом благодаря творческому вкладу моих коллег и друзей, которые работали со мной в течение последних нескольких лет. Джон Р. Уэллс, доцент Гарвардской школы бизнеса, не только преподавал вместе со мной, но *и* помог мне сформулировать идеи, изложенные в главах 3 и 9. Собственные исследования Джона в области конкурентной стратегии также несомненно станут весомым вкладом в эту область. Панкадж Гемават, доцент Гарвардской школы бизнеса, также преподавал вместе со мной курс по разработке стратегии, высказывая множество полезных

соображений. Ом также проводит важные исследования в этой области Марк Б. Фуллер, бывший доцент Гарвардской школы бизнеса, а теперь сотрудник компании Monitor, также был моим коллегой в течение многих лет на поприще преподавательской деятельности Влияние его идей особенно заметно в главе II но присутствует оно и во всей книге. Кэтрин Хэйден, также сотрудница компании Monitor была для меня источником постоянной моральной поддержки, ее идеи и комментарии сыграли свою роль при написании главы 4.

Джозеф Б. Фуллер был моим коллегой в проведении исследований и в разработке учебник курсов; мы также сотрудничали в области практического применения теории стратегии Его содержательные замечания и концептуальные идеи стали для меня в процессе работы над рукописью поистине бесценными. Ричард Роулинсои, ведущий сотрудник Гарвардской школы бизнесу работал со мной над исследованиями, а также высказывал глубокие замечания относительно книги в целом. Среди тех, кто щедро уделял мне время, высказывая ценные комментарии и внося таким образом вклад в формирование идей книги, были Марк Элбион, Роберт Экклз, Дуглас Андерсон Илон Колберг и Ричард Мейер — все сотрудники Гарвардской школы бизнеса, Майкл Белл, Томас Крэйг, Мэри Керни и Марк Томас в ходе нашей совместной работы сделали все возможное для реализации моих идей на практике, и сотрудничество с ними в значительной степени повлияло на осмысление высказанных в книге идей. Джейн Кении Остин, Эрик Эванс к Поль Росетти также сделали ряд ценных: комментариев; по многим важным вопросам я опирался именно на их исследования, Наконец, я хотел бы выразить свою благодарность коллегам из других школ, включая Ричарда Шмалензее и Джона Стевгревикса.

Я бы не смог выстоять под напором всех требований, предъявляемых в процессе подготовки книги, если бы не мой ассистент Кетлин Свенссон. Она не только помогала организовать мою деятельность, но также контролировала всю подготовку рукописи. Я также благодарен Роберту Уоллесу, моему редактору, а также всем сотрудникам издательства The Free Press за их терпение и поддержку; им приходилось иметь дело с автором, который проявлял порой упрямство и непокорность. *Я* должен поблагодарить моих многочисленных талантливых учеников — как обучающихся по программе MBA, так и аспирантов. Процесс наших обсуждений всегда был для меня источником огромной радости, а их внимание и интерес стали мощными стимулами для творческого мышления. Я хочу поблагодарить Дебору Зильберберг за ее постоянную поддержку. И наконец, я многим обязан тем многочисленным мыслящим специалистам-практикам, которые делились со мной своими тревогами и проблемами.

1
КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ: БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ

Конкуренция — главный фактор, который определяет, станет компания успешной либо потерпит крах. Именно в ходе конкуренции становится *ясно,* насколько инновации компании, выработка общей корпоративной культуры или реализация выбранной стратегии способствуют ее эффективности, Стратегия конкурентной борьбы, или конкурентная стратегия, —это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли — то есть на главной арене, где сражаются соперники. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли.

Выбор конкурентной стратегии обусловлен двумя основными моментами. Во-первых, привлекательностью отрасли с точки зрения долгосрочной прибыльности, а также факторами, которые ее определяют. Не все отрасли обладают равными возможностями и для того, чтобы оставаться прибыльными на протяжении длительного времени, поэтому внутренне присущая отрасли прибыльность является также существенной составляющей прибыльности отдельно взятой компании. Второй центральный момент в выборе

стратегии конкуренции — это факторы, определяющие относительную конкурентную позицию фирмы внутри отрасли. В большинстве отраслей одни компании могут быть намного прибыльнее, чем другие, независимо от того, каков средний показатель прибыльности в целом по отрасли.

Выбор конкурентной стратегии должен осуществляться только с учетом обоих моментов, каждого в отдельности из них недостаточно. Даже если компания работает в весьма привлекательной отрасли, ее прибыль может оказаться недостаточно высокой из-за неверно выбранной конкурентной позиции. И наоборот, как компания, занимающая исключительную позицию на рынке, работает в совершенно недоходном бизнесе, все усилия по укреплению этой позиции могут оказаться бесплодными.[+] Оба момента, определяющие выбор стратегии конкуренции, динамичны по своей природе; привлекательность отрасли и прибыльность компании могут со временем изменяться, неприбыльные отрасли и компании становятся прибыльными и наоборот; то же касается и конкурентной позиции компании — она меняется, отражая непрекращающуюся борьбу соперников. Каким бы длительным ни был период стабильности на рынке, неожиданный конкурентный ход кого-нибудь из участников может разом дестабилизировать весь рынок.

Деятельность отдельно взятой компании влияет как на доходность отрасли в целом, так *и* на ее конкурентную позицию, и поэтому выбор конкурентной стратегии является одновременно сложной и интересной проблемой. Несмотря на то что прибыльность отрясли в некоторой степени зависит от факторов, которые мало влияют на компании, тем не менее избранная компанией стратегия может существенно сказываться на привлекательности отрасли, изменяя ее как в одну, так и в другую сторону. В то же время, выбрав ту или иную конкурентную стратегию, компания может тем самым укрепить или, наоборот, подорвать свою позицию. Таким образом, выбор конкурентной стратегии не только определяется условиями отрасли, но также и сам является попыткой повлиять на эти условия в пользу компании.

Центральное место моих исследований занимают именно эти два основных момента в выборе конкурентной стратегии. В своей книге *«Кон курен-*

Многие теории стратегического планирования игнорировали прибыльность самой отрасли и подчеркивали необходимости борьбы за значительную долю рынка. Но это часто оказывалось рецептом пирровой победы. *Если* отрасль при этом является недостаточно прибыльной, победитель в борьбе за рынок все равно не получит высоких доходов, а сама борьба может негативно повлиять на структуру отрасли или подорвать основы *прибыльности участвующей* в борьбе компании. Согласно другим теориям планирования, "мертвые точки" — то есть ситуации, когда фирма в принципе не способна обогнать конкурентов — обычно связаны с н*изкой* прибылью. Но на самом деле, если прибыльна сама отрасль, то даже положение *в "мертвой* точке"может оказаться вполне прибыльным. — *Прим. авт.*

*тная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов»** я изложил аналитический инструментарий, позволяющий понять состояние отрасли и позицию конкурентов, а также сформулировать общую конкурентную стратегию компании. В книге описаны пять конкурентных сил, определяющих притягательность отрасли, а также причины, которые лежат в основе действия этих сил, кроме того, показано, как направление действия этих сил меняется с течением времени и как на результат этого действия влияет выбор компанией той или иной стратегии. В книге определены три наиболее общие стратегии, позволяющие добиться конкурентного преимущества. Также рассказывается о том, как проводить анализ конкурентов, предсказывать их поведение и определенным образом влиять на него. Показано, как отслеживать движение конкурентов внутри стратегических групп и как находить наиболее выгодные позиции в отрасли. Затем выработанная на этой основе концепция применяется к ряду наиболее важных этапов развития той или иной отрасли. Я обозначил эти этапы развития термином «структурное становление» — это, к примеру, раздробленные отрасли, зарождающиеся отрасли, отрасли на стадии перехода к зрелости, отрасли в период спада, отрасли глобального масштаба. И последнее: в книге рассматриваются важные стратегические решения, которые компания вынуждена принимать «в контексте» той или иной отрасли, — этот контекст может включать вертикальную интеграцию: расширение мощностей, выходы на новые рынки.

В настоящей книге я беру за основу концепцию, предложенную в книге *«Конкурентная стратегия»*. Центральная проблема настоящей книги — это то, как компания может создать и удержать определенные конкурентные преимущества в той или иной отрасли. Иными словами, как реализовать те три наиболее общие стратегии, которые изложены в предыдущей книге. Цель, поставленная в этой книге, — связать стратегию и ее реализацию. К сожалению, в предыдущих исследованиях выбор стратегии рассматривался в отрыве от ее реализации или же проблеме реализации стратегии уделялось недостаточно внимания.

Конкурентные преимущества по сути возникают из той стоимости, которую компания способна создать для своих потребителей и которая превышает затраты по ее созданию. Стоимость — это то, что покупатели готовы оплачивать: высокая стоимость обусловливается либо более низким уровнем цены по сравнению с ценой конкурентов на аналогичный продукт, либо предоставлением уникальных выгод, оправдывающих более высокую цену. Есть два основных типа конкурентных преимуществ: лидерство в из-

*** Книга М Портера "*Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов*" вышла в издательстве «Альпина Бизнес Букс» в 2005 г. — Прим. ред.**

держках и дифференциация. В книге будет рассказано о том, каким образом компания может добиться преимуществ в издержках или же дифференцировать свою деятельность. В книге также пойдет речь о том, какую роль в получении конкурентных преимуществ играет выбор сферы конкуренции, или, другими словами, круга деятельности фирмы. Наконец, предложенные в книге концепции, дополненные концепциями предыдущей книги, используются для широкого применения в отношении как наступательной, так и оборонительной конкурентной стратегии; при этом учитывается влияние на выбор стратегии фактора неопределенности. В книге представлены не только конкурентные стратегии в рамках отдельно взятой отрасли, но также и корпоративные стратегии внутри диверсифицированных фирм. Если компании удается создать взаимосвязи с бизнес-единицами, конкурирующими в смежных отраслях это упрочивает ее конкурентные преимущества в отрасли, в которой она функционирует. Взаимосвязи между бизнес-единицами для диверсифицированных фирм являются главными факторами создания потребительной стоимости *и* тем самым закладывают основы самой корпоративной стратегии. Будет показано, как диагностировать наличие таких взаимосвязей и разрабатывать на этой основе корпоративную стратегию; а также как можно создать эти взаимосвязи вопреки разного рода организационным препятствиям, встречающимся практически во всех диверсифицированных фирмах.

Хотя по расстановке акцентов настоящая книга отличается от предыдущей, они несомненно дополняют друг друга. В книге *«Конкурентная стратегия»* основной акцент делается на структуре отрасли и анализе конкурентов в контексте сложившихся в отрасли условий, несмотря на то что многие выводы этой книги были бы справедливы и для теории конкурентных преимуществ. В самом начале настоящей книги представлены основные положения, касающиеся моего понимания структуры индустрии и поведения конкурентов, а также показано, каким образом на основе этого понимания достигаются реальные конкурентные преимущества. Действия компании, предпринимаемые ею в целях получения конкурентных преимуществ, часто оказывают серьезное воздействие на отраслевую структуру, а также на конкурентное поведение участников рынка, вот почему *я* буду часто обращаться также и к этим вопросам.

Для знакомства с этой книгой необязательно подробно изучать "*Конкурентную стратегию",* однако если читатель не знаком с основными понятиями предыдущей книги, эта книга будет иметь гораздо менее действенный эффект как практическое пособие для разработки стратегии. В первой главе я представляю и подробно останавливаюсь на некоторых из этих базовых понятий. Обсуждение изначальных концепций понадобится также и для

обеспечений теоретического инструментария и методики анализа, которые я намерен применить в этой книге. Я буду обращаться к некоторым особо важным вопросам, которые неизбежно возникают при применении базовых концепций на практике. Поэтому даже тем, кто уже знаком с моей предыдущей книгой, настоящий обзор будет весьма полезен.

Структурный анализ отраслей

Первым основополагающим фактором прибыльности компании является притягательность отрасли. Конкурентная стратегия должна разрабатываться на основе всестороннего понимания правил конкурентной борьбы, которые и определяют привлекательность или прибыльность того или иного вида бизнеса. Конечная цель конкурентной стратегии состоит в том, чтобы овладеть этими правилами, а также — в идеале — быть способными изменять их в интересах компании. В любой отрасли, будь то отрасль национального или международного масштаба, производство товаров или сфера услуг*, правила конкуренции заключаются в пяти движущих конкурентных силах: выход на рынок новых конкурентов, угроза со стороны субститутов, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, соперничество между действующими на рынке конкурентами (см. рис. 1.1).

Совместное действие этих пяти сил определяет способность компании получать в среднем прибыль на вложенный капитал, превышающую стоимость капитала. Суммарная мощь данных пяти сил различается в зависимости от типа отрасли и может меняться по мере ее развития. В результате разные типы отраслей далеко не одинаковы с точки зрения потенциального уровня прибыльности. Если в какой-то отрасли действие конкурентных сил благоприятствует действующим на рынке компаниям (как это, например, происходит в производстве медикаментов, безалкогольных напитков, в создании баз данных), большинство конкурирующих компаний получают высокую прибыль. Но в тех отраслях, где одна из сил действует слишком интенсивно (например, такая ситуация имеет место *в* производстве резины, стали, компьютерных игр), очень немногие фирмы могут рассчитывать на высокие прибыли, несмотря на все усилия руководства. Прибыльность отрасли никак не зависит от внешнего вида продукта, от того, применяются ли в его производстве новейшие технологии, — прибыльность отрасли определяется исключительно ее структурой. Некоторые вполне «скромные» отрасли, такие как производство почтовых весов или торговля зерном, являются в высшей степени прибыльными, тогда как некоторые более «роскошные», высокотехнологичные области, как, например, производство персональных компьютеров или кабельное телевидение, оказываются для многих участников далеко не самыми прибыльными.

Моя теория *с* одинаковым успехом может применяться как к продуктам, так и к услугам. В этой книге я буду использовать термин "продукт" в самом общем его значении —применительно как к продуктам производства, так и к услугам. — *Прим. авт.*

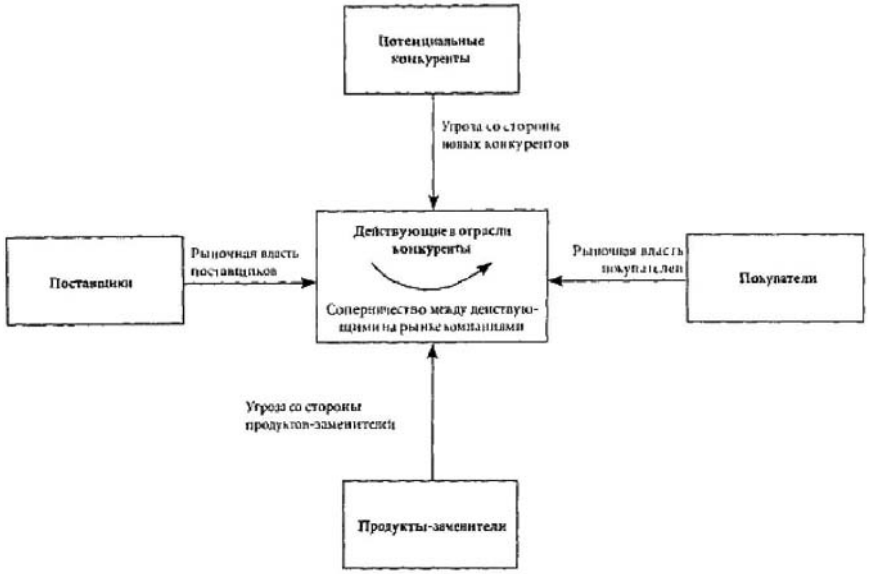


Рис. 1.1. Пять конкурентных сил, определяющих прибыльность отрасли

Прибыльность отрасли в целом определяется действием вышеописанных пяти сил, поскольку именно они воздействуют на цены, издержки и уровень необходимых инвестиций действующих в отрасли компаний — все эти элементы являются также составляющими доходности капиталовложений. Рыночная власть покупателей самым непосредственным образом влияет на то, какие цены компания может устанавливать на свою продукцию, — точно так же влияет на цены угроза со стороны продуктов-заменителей (субститутов). Рыночная власть покупателей также определяет размеры издержек и инвестиций — «влиятельные» покупатели требуют дорогостоящего обслуживания. Стоимость сырья и других материалов зависит от рыночной власти поставщиков. Интенсивность соперничества также влияет на цены, равно как и на издержки конкуренции, в таких сферах, как производство, разработка продукта, реклама и торговля. Постоянная угроза появления но-

вых конкурентов ограничивает рост цен и определяет необходимый стартовый уровень инвестиций, что является инструментом сдерживания притока новых конкурентов.

Интенсивность действия каждой из этих сил определяется *структурой отрасли* или лежащими в основе экономическими и техническими особенностями отрасли. Ее важнейшие элементы представлены на рис. 1.2. Структура отрасли относительно стабильна, но может со временем изменяться по мере ее (отрасли) развития. Изменения структуры сказываются как на абсолютной, так и на относительной интенсивности каждой из пяти сил, и соответственно положительно или отрицательно влияют на прибыльность всей отрасли. Для выработки стратегии наиболее важными являются те тенденции развития отрасли, которые оказывают воздействие на структуру отрасли в целом.

Но если бы вышеописанные силы конкуренции и определяющие их структурные факторы были просто производной от внутренних характеристик отрасли, конкурентная стратегия в этом случае зависела бы исключительно от выбора "правильной" отрасли, а также от способности понять действие пяти главных сил лучше, чем это могут сделать конкуренты. Но, хотя это и является важнейшей задачей, стоящей перед любой компанией, и именно в этом состоит сущность стратегии конкуренции *в* ряде отраслей, компания обычно не является заложницей структуры отрасли. Применяя те или иные стратегии, компания может управлять силами конкуренции. Но если любая фирма может видоизменять структуру отрасли, это означает, что эта же фирма может фундаментально изменить и прибыльность отрасли — к лучшему или худшему. Многие компании, избрав успешную стратегию, смогли таким образом изменить правила конкурентной борьбы.

На рис. 1.2 подробно представлены все элементы структуры отрасли, которые влияют на ход конкурентной борьбы. Разумеется, в любой отрасли каждая из этих пяти сил будет иметь разную степень значимости, разной будет и относительная важность каждого конкретного структурного фактора. Каждая отрасль — уникальное образование, также уникальной является соответственно и ее структура. Теория пяти сил позволяет выявить закономерности в этом сложном образовании и определить те факторы, которые имеют решающее значение для конкуренции в данной отрасли. Эта теория позволяет также определить стратегические инновации, которые позволили бы максимально увеличить прибыльность как отрасли, так и собственно компании. Однако теория пяти сил не отменяет необходимости творческого

Рис. 1.2. Элементы структуры отрасли

Структура отрасли подробно рассматривается в книге "*Конкурентная стратегия" в* **главе *1. — Прим. авт.***

подхода к поиску новых путей конкуренткой борьбы в той или иной отрасли. Эта теория направляет творческую энергию менеджеров на те аспекты отраслевой структуры, которые имеют особое значение для прибыльности в долгосрочной перспективе. Цель концепции конкурентных сил состоит в повышении шансов руководства в обнаружении необходимой стратегической инновации в процессе разработки стратегии.

Однако стратегия, способная изменить структуру отрасли, — это палка о двух концах; применяя определенную стратегию, фирма может воздействовать на прибыльность и структуру отрасли как положительно, так и отрицательно. Например, продукт новой разработки, снижающий барьеры вхождения на рынок или доводящий интенсивность конкурентной борьбы до критической точки, может подорвать долгосрочную прибыльность отрасли, хотя компания, вышедшая с данным продуктом на рынок, в течение некоторого времени будет получать достаточно высокую прибыль. В другом случае затянувшийся период заниженных цен может отрицательно сказаться на дифференциации. Например, в табачной индустрии немарочные сигареты, выпускаемые под маркой известных брендов, являются серьезной угрозой для всей структуры индустрии. Они могут настроить покупателей на сниженные цены, то есть повысить чувствительность покупателей к цене, что подстегнет ценовую конкуренцию. Итогом этого процесса станет размывание барьера высоких цен на рекламу табачных изделий, который обычно сдерживал приток *в* табачную индустрию новых конкурентов*. Вполне возможно, что таким же образом подорвать структуру алюминиевой отрасли могли совместные предприятия, в которые вступали крупные производители алюминия с целью уменьшить риски и снизить стоимость капитала. Лидеры производства алюминия фактически "пригласили" на рынок потенциально опасных новых конкурентов. Более того, ОНИ помогли ИМ преодолеть серьезные барьеры для выхода на рынок. Но совместные предприятия могли еще и воздвигнуть барьеры на выход с рынка — ведь прежде чем завод окончательно закроется, должно быть получено согласие всех участников совместного предприятия.

Часто компания идет на тот или иной ход в реализации стратегии конкурентной борьбы, не отдавая себе отчета в том, какие последствия этот ход может иметь в долгосрочной перспективе для всей структуры отрасли. Если ход *был* удачным и компания заняла более благоприятную позицию в от-

Вообще, так называемые продукты -дженерики (обычно в фармацевтической отрасли — дешевые аналоги оригинального, патентованного лекарства, "воспроизведенный препарат" — *Прим. ред.),* непатентованные продукты, представляют собой такую же угрозу во многих других отраслях производства товаров широкого потребления. — *Прим авт.*

расли, руководство компании вряд ли будет интересоваться последствиями ответных ходов со стороны конкурентов. Но в случае, если аналогичный ход со стороны главных конкурентов будет иметь разрушительное воздействие на структуру отрасли, проблемы будут у всех. Такими «разрушителями» индустрии чаще всего оказываются компании второго ранга, стремящиеся найти способы занять более выгодные ПОЗИЦИИ в конкурентной борьбе. Такие компании испытывают обычно серьезные трудности, что толкает их на отчаянный поиск выхода; «разрушителями» структуры отрасли могут стать и те конкуренты, которые плохо понимают собственную политику цен или строят далекие от реальности планы на будущее. Например, стратегия компании Ligget Group в табачной индустрии (одна из отстающих компаний) привела к усилению тенденции все большего появления на рынке непатентованной продукции.

Ввиду того, что на структуру отрасли может повлиять стратегия любой фирмы, на ее лидеров ложится особая ответственность. Лидеры отрасли — это обычно влиятельные крупные компании, и в сфере их влияния находятся и покупатели, и поставщики, и конкуренты, поэтому действия лидеров могут иметь очень сильное воздействие на отраслевую структуру. При этом, как правило, значительные рыночные доли лидеров в свою очередь, гарантируют, что любые действия, затрагивающие структуру отрасли, не замедлят сказаться я на положении лидеров. Поэтому именно лидеры должны постоянно отдавать себе отчет в том, что их конкурентная позиция неизбежно отражается на здоровье отрасли в целом. Часто лидеры даже выигрывают оттого, что не ищут конкурентных преимуществ исключительно для себя, а предпринимают действия, направленные на защиту структуры индустрии. Этому принципу, в частности, следовали такие признанные лидеры, как Coca-Cola и Campbell's Soup.

СТРУКТУРА ОТРАСЛИ И ПОТРЕБНОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Всем известно, что именно удовлетворение потребностей покупателей лежит в основе успеха любой попытки предпринимательства. Но какое отношение это имеет к анализу структуры отрасли? Действительно, удовлетворение потребностей покупателей — необходимое условие жизнеспособности как всей отрасли, так и каждой компании, работающей в данной отрасли. Покупатель должен захотеть платить за продукт цену, превосходящую издержки на его производство, иначе вся индустрия просто погибнет. В главе 4 будет подробно рассказано о том, как компания может дифференцировать свои продукты, удовлетворяя потребности покупателей лучше, чем это делают конкуренты.

Удовлетворение потребностей покупателей, являясь необходимым условием прибыльности отрасли, при этом не является условием достаточным. Ее прибыльность определяется тем, получат ли работающие в этой отрасли фирмы прибыль при создании ими стоимости или в ходе конкуренции она достанется другим. Именно структура отрасли определяет в конечном итоге, кто создает ценность для потребителя и получает прибыль. Угроза вхождения в отрасль новых конкурентов постоянно повышает вероятность того, что прибыль в ходе конкуренции перейдет к только что появившимся на рынке компаниям или к покупателям — в виде снижения цен в результате того же появления новых конкурентов. Прибыль может также сократиться в случае, если повысятся издержки, необходимые для успешного ведения конкуренции. У покупателей также есть определенная рыночная власть — благодаря этой власти наибольшие выгоды от создания стоимости могут перейти к покупателю, а компания-производитель получит лишь весьма скромную прибыль. На рынке постоянно существует угроза появления продуктов-субститутов — в зависимости от того, насколько они могут удовлетворить те же потребности покупателей, создается потолок цен, то есть та максимальная сумма, которую покупатель готов уплатить за товары, производимые в той или иной отрасли. Рыночная власть поставщиков определяет, в какой степени прибыль в результате создания и реализации СТОИМОСТИ ДЛЯ потребителя перейдет к поставщикам, а не к компаниям-производителям отрасли. Наконец, интенсивность соперничества влияет на распределение доходов так же, как и угроза появления новых конкурентов. От интенсивности конкурентной борьбы зависит, кто будет наиболее прибыльным в отрасли: сами компании-производители, или покупатели за счет снижения цен, или же другие участники рынка за счет высших издержек в ходе конкурентной борьбы.

Таким образом, именно структурой отрасли определяется то, какая доля дохода от стоимости, созданной для потребителя, перейдет к компаниям-производителям, а какая — в другие руки. Если продукт не представляет особой ценности для покупателей, компании получат лишь небольшую прибыль независимо от того, какие элементы входят в структуру индустрии. Но если продукт представляет для покупателя большой интерес, именно структура индустрии решающим образом определяет распределение дохода от созданной стоимости. В некоторых отраслях, таких как производство легковых и грузовых автомобилей, продукция пользуется у покупателей огромным спросом, однако сами компании в среднем получают небольшой процент созданной стоимости в виде прибыли. В других сферах деятельности, представленных, в частности, агентствами по определению рейтинга ценных бумаг, производством медицинского оборудования, разработкой нефтяных месторождений и производством бурильного оборудования, компании также создают высо-

кую потребительскую стоимость, но до сих пор существенная доля созданной стоимости возвращается компаниям-производителям Например, многие производители оборудования для нефтедобывающей промышленности благодаря особенностям своей продукции позволили существенно снизить цену на добычу нефти. В результате производители получили высокие прибыли, и структура отрасли этому способствовала. Однако в последнее время такая благоприятная структура во многих отраслях нефтедобывающей промышленности была разрушена, что явилось следствием снижения спроса, появления на рынке новых компаний, нивелирования дифференциации я повышенной чувствительности покупателя к ценам. Несмотря на то что продукты нефтедобывающей промышленности продолжают пользоваться большим спросом у покупателей, прибыльность всей отрасли и составляющих ее компаний значительно снизилась.

СТРУКТУРА ОТРАСЛИ И БАЛАНС СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Имеется и другая распространенная точка зрения на факторы прибыльности отрасли, а именно: ее прибыльность определяется балансом спроса и предложения. ЕСЛИ спрос превышает предложение, отрасль является высокоприбыльной. Но оказывается, что в долгосрочной перспективе баланс спроса и предложения в большой степени зависит от структуры отрасли, и последствия дисбаланса между спросом и предложением, которые сказываются на отраслевой прибыльности, также определяются ее структурой. Отсюда следует, что, даже если небольшие колебания баланса спроса и предложения сказываются на краткосрочной прибыльности, в долгосрочной перспективе отраслевая прибыльность определяется ее структурой.

Уровни спроса и предложения постоянно меняются, приводя друг друга в соответствие. Структура отрасли определяет, насколько быстро на рынке будут появляться новые продукты. Высокие барьеры, препятствующие выходу на рынок НОВЫХ конкурентов, уменьшают вероятность того, что новички собьют цены на те или иные товары. Интенсивность конкуренции также играет *в* этом важную роль: в зависимости от интенсивности действующие в отрасли фирмы иди станут весьма активно наращивать производственные мощности, или, наоборот, попытаются поддерживать существующий уровень прибыльности. Структурой отрасли также определяется и то, насколь-

ко быстро конкуренты смогут привести к нормальному уровню избыточное предложение на рынке. Барьеры для выхода из отрасли также не позволяют компании уйти из нее, если в ней наблюдается избыток мощностей, — таким образом «затягиваются» периоды переизбыточных производственных мощностей. Например, в индустрии нефтеперевозок дополнительные барьеры для ухода с рынка создаются за счет высоко специализированного характера активов Это, в свою очередь, ведет к тому, что на рынке чередуются резкие и короткие подъемы цен и длительные периоды их умеренного снижения. Таким образом, от структуры отрасли зависит, как складывается баланс спроса и предложения, а также длительность периодов дисбаланса.

Последствий дисбаланса спроса и предложения для прибыльности отрасли весьма разнообразны и также определяются структурой отрасли Б некоторых отраслях даже небольшой избыток производственных мощностей становится причиной ценовых войн, в результате чего прибыльность отрасли падает. Есть отрасли, где сама их структура вынуждает конкурентов вести особо ожесточенную борьбу или наделяет покупателей значительной рыночной властью. В других отраслях периоды избытка производственных мощностей относительно слабо влияют на прибыльность за счет благоприятной структуры. Например, в производстве различного оборудования для нефтедобывающей промышленности в ходе экономического спада наблюдалось резкое падение цен. Однако в производстве бурильного оборудования спада цен практически не было. Такие производители отрасли, как Hughes Tool, Smith International и Baker International (см. главу 6), успешно конкурируют здесь, поскольку сама отрасль располагает относительно благоприятной структурой. Структура отрасли определяет прибыльность и в условиях избыточного спроса. К примеру, в периоды бума благодаря оптимальной структуре отрасли компания может получить небывалые прибыли, тогда как неблагоприятная структура ограничивает возможности компании в отношении превращения этих прибылей в капитал: наличие поставщиков, обладающих рыночной властью, или продуктов - субститутов означает, что пользоваться преимуществами ситуации рыночного бума будут другие. Таким образом, структура отрасли в основе своей определяет, как быстро придут в соответствие друг с другом спрос и предложение, а также взаимосвязь между использованием производственных мощностей и прибыльностью.

Общие стратегии конкуренции

Прибыльность отрасли — только ОДИН ИЗ факторов, определяющих выбор конкурентной стратегии. Второй центральной проблемой *в* выборе конкурентной стратегии является позиционирование компании в рамках той или иной отрасли. В зависимости от ее позиционирования по отношению к другим участникам рынка ее доходы будут выше или ниже среднего уровня в отрасли. Компания, занявшая благоприятную позицию, будет получать высокую прибыль, даже если отраслевая структура окажется неблагоприятной, а средние показатели прибыльности в силу этого обстоятельства будут *невысоки.*

Основой эффективной деятельности компании в долгосрочной перспективе является *устойчивое конкурентное преимущество.** И хотя у каждой компании по сравнению с конкурентами найдется большое количество сильных и слабых сторон, они могут обладать, как правило, только двумя видами конкурентных преимуществ: низкими издержками и дифференциацией продукта. Значимость сильной и слабой стороны компании в конечном итоге определяется ее способностью максимально (по сравнению с конкурентами) снизить издержки или добиться большей дифференциации своего продукта по сравнению с продуктами конкурентов. Возможность минимизации издержек или дифференциации продуктов зависит, в свою очередь, от структуры отрасли. Компания может добиться этих преимуществ, только подчинив себе те пять движущих сил конкуренции, о которых я говорил выше, при условии, что конкурентам это удастся в меньшей степени,

Два основных типа конкурентных преимуществ в сочетании с той сферой деятельности, в которой компания пытается добиться этих преимуществ, позволяют ей выработать три *наиболее общих конкурентных стратегии,* с помощью которых можно добиться уровня эффективности, превышающего средние показатели в индустрии: лидерство в минимизации издержек, дифференциация и фокусирование. Стратегия фокусирования имеет две разновидности: фокусирование на издержках и фокусирование на дифференциации. Эти три стратегии представлены на рис 1.3.

Каждая из общих стратегий предполагает фундаментально различные пути к получению конкурентных преимуществ, которые складываются из сочетания самого выбора определенного типа искомых преимуществ, а также масштаба стратегических целей, в рамках которого эти преимущества планируется получить. Стратегии лидерства в минимизации издержек и дифференциации обычно ориентированы на получение конкурентного преимущества в рамках широкого круга сегментов отрасли, тогда как стратегии фокусирования предполагают получение преимуществ в отношении издержек или дифференциации в узких сегментах отрасли. Те конкретные

---

* **При** отсутствии устойчивого конкурентного **преимущества высокая** эффективность компании обычно совпадает с периодом сбора урожая, — *Прим. авт.*

действия, которые требуется предпринять для реализации каждой стратегии, варьируются в зависимости от типа индустрии, различными будут и возможности реализаций той или иной общей стратегии в конкретной отрасли. Непросто выбрать общую стратегию, и еще более непросто реализовать ее на практике, однако имеются логически «выстраиваемые» способы получения конкурентных преимуществ, и эти способы можно пробовать применять в любой индустрии.

Главное, что следует понять относительно наиболее общих стратегий, — это то, что каждая из этих стратегий по сути своей ориентирована на получение определенных конкурентных преимуществ, и, чтобы добиться этих преимуществ, компания должна сделать выбор, то есть решить, какого именно типа конкурентные преимущества ей необходимы и в каком масштабе компания будет добиваться этих преимуществ. Быть «всем для всех» нельзя — это стратегический рецепт посредственной и малоэффективной

Рис. 1.3. Общие стратегии конкуренции

деятельности; часто это означает, что у компании отсутствуют какие бы то ни было конкурентные преимущества.

МИНИМИЗАЦИЯ ИЗДЕРЖЕК

Пожалуй, из трех наиболее общих стратегий минимизация издержек является самой очевидной и понятной. В рамках этой стратегии компания ставит своей целью наладить малозатратное производство товаров отрасли. Обычно у такой компании широкая сфера деятельности: компания обслуживает несколько сегментов индустрии при этом захватывая по возможности и смежные отрасли, — зачастую именно такая широкая сфера деятельности и позволяет компании добиться лидерства в минимизации издержек. Источники преимуществ в области издержек могут быть весьма разнообразны, они варьируют в зависимости от типа отрасли. Это могут быть повышение эффективности за счет экономии на масштабе, собственных патентованных технологий, особых прав доступа к источникам сырья, а также многие другие факторы, о которых будет сказано подробнее в главе 3. Например, в производстве телевизоров лидерство *в* сокращении затрат предполагает производство кинескопов оптимального размера, недорогой дизайн, автоматическую сборку и глобальный масштаб производства, за счет которых финансируются исследования и разработки. Если компания предоставляет охранные услуги, преимущества в издержках создаются за счет низких накладных расходов, избытка дешевой рабочей силы, а также эффективных программ обучения, необходимых в силу высокой текучести кадров в этой сфере. Статус производителя малозатратного продукта предполагает не просто извлечение выгоды на основе «кривой обучения». Такие производители должны постоянно искать новые источники преимуществ в области затрат и извлекать из них максимальную выгоду.

Если компании удалось добиться безусловного лидерства в отношении сокращения издержек и удерживать это преимущество в течение долгого времени, эффективность работы такой компании намного превысит среднерыночный уровень — но при условии, что компания сможет удерживать цены на свои продукты на среднем для данной индустрии уровне или на уровне, незначительно его превышающем. Компания — лидер в области снижения затрат благодаря этому преимуществу будет получать высокие прибыли даже при ценах, сопоставимых с ценами конкурентов, или при более низких, чем у конкурентов, ценах. Однако такая компания не должна забывать об основах дифференциации. Продукт компании должен оцениваться покупателями как сопоставимый с продуктами конкурентов или

хотя бы вполне приемлемый, в противном случае компания, даже будучи лидером в минимизации издержек, будет вынуждена значительно снизить цены на товары, чтобы продажи достигли необходимых показателей. А это может свести на нет все выгоды, получаемые за счет благоприятной для сокращения издержек позиции. К примеру, в эту ловушку попали компании Texas Instruments (производство часов) и Northwest Airlines (воздушные перевозки): обеим компаниям удалось существенно минимизировать свои издержки. Но затем компания Texas Instruments не смогла решить проблем, связанных с дифференциацией продуктов, и ей пришлось покинуть рынок. Фирма Northwest Airlines вовремя обнаружила проблему, и руководство приложило определенные усилия, направленные на улучшение маркетинга, обслуживания пассажиров и услуг по продаже билетов, чтобы продукты компании ничем не уступали продуктам конкурентов.

Таким образом, как бы компания ни полагалась на конкурентные преимущества в виде сокращения издержек, она все равно должна добиваться *равенства* или хотя бы *приближенного равенства* в основах дифференциации своих продуктов по отношению к продуктам конкурентов — только в этом случае компаний сможет выйти на показатели эффективности, превышающие среднерыночный уровень. Равенство в основах дифференциации позволяет компании — лидеру в минимизации издержек непосредственно переводить свое преимущество в низких затратах в высокие прибыли — причем более высокие, чем у конкурентов.* Но даже при приближенном равенстве базисов дифференциации низкие цены, необходимые для получения контроля над нужной долей рынка, никак не затрагивают преимуществ лидера в минимизации издержек, в силу чего лидер получает более высокие доходы, чем в среднем по рынку.

Логика стратегии лидерства в минимизации издержек обычно требует, чтобы компания стала *единственным* лидером, а не просто вошла бы в группу тех, кто стремится занять эту позицию**. Многие компании, отка-

* Равенство предполагает либо идентичность продуктов конкурентов, либо определенную комбинацию характеристик продукта, которая вызывает у покупателей такой же интерес, как и продукты конкурента. — *Прим. авт.*

** Компания — лидер в минимизации издержек несомненно будет получать самые высокие на рынке прибыли, но ей совершенно необязательно становиться единственным лидером, чтобы в течение долгого времени поддерживать доходы на уровне выше среднерыночного в тех отрасти, где возможности для создания эффективных производственных мощностей ограничены. Компания, сумевшая снизить издержки до определенного уровня, в такой отрасли все равно будет работать с эффективностью, превышающей среднерыночные показатели, даже не будучи лидером. В частности, подобная ситуация возникла в алюминиевой индустрии, где возможности развития малозатратного производства ограничены — требуется доступ к дешевой энергии и бокситовому сырью, а также создание малозатратной инфраструктуры. — *Прим. авт.*

завшиеся признать этот факт, допустили тем самым серьезную стратегическую ошибку. Когда на позицию лидера в минимизации издержек имеется несколько кандидатов, соперничество между ними становится особенно ожесточенным — ведь каждый, даже самый небольшой, фрагмент рынка начинает иметь решающее значение. И пока одна из компаний не займет позицию лидера, "убедив" тем самым остальных конкурентов сменить стратегию, последствия этой борьбы для прибыльности (а также и для структуры индустрии в долгосрочной перспективе) могут стать весьма пагубными, и именно так обстояло дело с несколькими предприятиями нефтехимической промышленности. Таким образом, стратегия лидерства в минимизации издержек в основном базируется на приоритетном праве обладания определенным преимуществом — и компания вынуждена отказаться от этого права, если только в какой-то момент она не получит возможности радикально изменить свое положение *в* отношении издержек благодаря крупным технологическим достижениям.

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

Второй из наиболее общих стратегий конкуренции является стратегия дифференциации, которая состоит в том, что компания пытается занять уникальное положение в той или иной индустрии, придавая продукту такие характеристики, которые будут по достоинству оценены большим количеством покупателей. Таких характеристик или атрибутов может быть один или несколько — главное, чтобы они были действительно важны для покупателей. В этом случае компания, чьи продукты благодаря этим атрибутам удовлетворяют определенные потребности покупателей, позиционирует себя некоторым уникальным образом, и наградой за эту уникальность становится готовность покупателей платить высокие цены за продукцию компании.

Способы дифференциации различаются от отрасли к отрасли. В основе дифференциации могут лежать уникальные свойства самого продукта, особенности реализации, особые маркетинговые подходы, а также самые разнообразные прочие факторы. Например, в производстве строительного оборудования дифференциация продукции компании Caterpillar базируется на долгом сроке службы машин, техническом обслуживании, доступности запчастей и отличной дилерской сети. В парфюмерно-косметической промышленности основой дифференциации чаще всего бывает имидж продукта и его размещение на прилавках универмагов. В главе 4 будет более подробно рассказано о том, как компания может дифференцировать свою продукцию и поддерживать выбранное направление дифференциации.

Компания, которая сможет определенным образом дифференцировать продукцию и поддерживать выбранное направление в течение длительного периода, будет работать более эффективно, чем в среднем компании данной отрасли — но только в том случае, если наценки на товары компании превосходят дополнительные издержки на дифференциацию, то есть на то, чтобы сделать продукт уникальным. Компания, выбирающая стратегию дифференциации, должна, таким образом, постоянно искать новые способы дифференциации — такие, с помощью которых можно получать прибыли, превосходящие расходы на саму дифференциацию. Но компания, идущая по пути дифференциации, не должна забывать и об издержках: любые, даже самые высокие наценки не приведут ни к чему, если компаний будет занимать не выгодную по издержкам позицию. Таким образом, если компания выбирает в качестве стратегии дифференциацию, она должна стремиться к *равенству* или *приближенному равенству* издержек относительно своих конкурентов, сокращая расходы во всех областях, не имеющих прямого отношения к избранному направлению дифференциации.

Логика стратегии дифференциации требует, чтобы компания в основу дифференциации закладывала такие атрибуты продукта, которые бы *отличали* его от продукта компаний-конкурентов. Если компания хочет, чтобы за ее товары платили высокую цену, она должна быть действительно уникальной или восприниматься покупателями как уникальная. Но в отличие от стратегии лидерства в издержках реализация стратегии дифференциации не требует наличия в отрасли только одного лидера — в этом случае здесь может быть несколько компаний, успешно реализующих стратегию дифференциации, но при условии, что товары в данной отрасли имеют несколько параметров, которые особо ценятся покупателями.

ФОКУСИРОВАНИЕ

Третья общая стратегия конкуренции — это стратегия фокусирования. Данная стратегия отличается от остальных: она основана на выборе узкой сферы конкуренции в рамках той или иной отрасли. Компания, избравшая стратегию фокусирования, выбирает определенный сегмент или группу сегментов отрасли и направляет свою деятельность на обслуживание исключительно данного сегмента или сегментов. Оптимизируя свою стратегию в соответствии с целевыми сегментами, компания пытается получить определенные конкурентные преимущества именно в этих сегментах, хотя общих конкурентных преимуществ в рамках всей отрасли у нее может не быть

Стратегия фокусирования существует в двух разновидностях. *Фокусирование на издержках* — это стратегия, при которой компания, работая в своем целевом сегменте, пытается получить преимущество за счет низких затрат. При *фокусировании на дифференциации* компания осуществляет дифференциацию в своем целевом сегменте. Оба варианта стратегии основаны на тех признаках, которые отл*ичают* избранный целевой сегмент от прочих сегментов данной отрасли. Целевой сегмент, скорее всего, объединяет как клиентов с особыми потребностями, так и системы производства и реализации, удовлетворяющие их наилучшим образом и отличающиеся на этом основании от принятых в отрасли стандартов. При фокусировании на издержках компания обращает в свою пользу различия в их структуре в различных секторах отрасли, тогда как при фокусировании на дифференциации компания получает выгоду за счет того, что в определенных сегментах рынка существуют особые группы покупателей с особыми потребностями. Существование таких различий в структуре издержек и потребительского спроса предполагает, что данные сегменты плохо обслуживаются конкурентами, имеющими широкую специализацию, — такие компании обслуживают эти особые сегменты на равных основаниях со всеми остальными. В этом случае компания, избравшая стратегию фокусирования, получает конкурентные преимущества, полностью сосредоточив свою работу на данном сегменте. Неважно, будет это узкий или широкий сегмент: сущность стратегии фокусирования состоит в том, что компания получает доход за счес тех особенностей данного сегмента, которые отличают его от прочих секторов индустрии.* Узкая специализация сама по *себе* недостаточна дня того, чтобы компания добилась показателей эффективности, которые будут выше среднерыночных.

Рассмотрим пример компании Hammermill Paper. Работа этой компании служит прекрасным образцом реализации стратегии фокусирования: компания избрала стратегию, базирующуюся на различиях в производственном процессе, а затем оптимизировала свое производство в соответствии с избранным целевым сегментом. Фирма Hammermill все больше и больше двигается *в* сторону выпуска относительно небольших партий высококачественной бумаги для специфических целей, тогда как крупные компании *чье*

* На практике стратегии дифференциации часто путают со стратегией фокусирования на дифференциации. Но между ними есть одно существенное отличие: компания, набравшая в качестве стратегии дифференциацию, будет строить ее на базе тех характеристик продукта, которые представляют ценность для всех покупателей (например, это стратегия компании IBM в производстве компьютеров). Наоборот, компания, выбравшая фокусирование на дифференциации, будет искать такие сегменты, где *у* покупателей имеются вполне специфические потребности, и будет пытаться удовлетворять потребности именно таких покупателей (например, в компьютерной индустрии это стратегия компании Cray Research). — *Прим. авт.*

оборудование настроено на выпуск крупных партий, понесли бы значительные убытки, выпуская такой продукт. Оборудование Hammermill больше подходит для выпуска небольших партий товара и частой перенастройки под определенные параметры продукта.

Компания, избравшая фокусирование в качестве конкурентной стратегии, имеет существенное преимущество перед конкурентами с широкой специализацией, а именно: такая компания может выбирать направление оптимизации — дифференциацию или сокращение издержек. Например, возможно, что конкуренты недостаточно хорошо обслуживают тот или иной сегмент рынка, не удовлетворял потребностей покупателей в данном секторе, и тогда перед компанией открываются прекрасные возможности для фокусирования на дифференциации. С другой стороны, конкуренты с широкой специализацией, скорее всего, затрачивают слишком много средств и усилий на обслуживание этого сегмента, а *это* означает, что их затраты на удовлетворение потребностей покупателей в данном сегменте слишком высоки. В этом случае у компании есть вариант избрать фокусирование на издержках — ведь можно сократить затраты, расходуя средства исключительно на удовлетворение потребностей покупателей в данном сегменте, и ничего более.

Если выбранный компанией целевой сегмент ничем не отличается от прочих сегментов, стратегия фокусирования не принесет желаемых результатов. Например, в индустрии безалкогольных напитков компании Coca-Cola и Pepsi выпускают широкий ассортимент продуктов с различным составом и вкусовыми качествами, тогда как фирма Royal Crown решила специализироваться на производстве только напитка кода. Выбранный компанией сегмент уже хорошо обслуживается компаниями Соке и Pepsi — при том, что эти компании обслуживают еще и другие сегменты. Поэтому у компаний Соке и Pepsi имеется несомненное преимущество перед Royal Crown в сегменте рынка, представленном коласодержащими напитками, — и все благодаря тому, что они производят более широкий ассортимент продуктов.*

Показатели эффективности работы компании, избравшей стратегию фокусирования, будут выше средних по отрасли в том случае, если а) компания сможет добиться в своем сегменте устойчивого лидерства в минимизации издержек (фокусирование на издержках) или максимально дифференцировать в этом сегменте свой продукт (фокусирование на дифференциации); б) при этом сегмент окажется привлекательным с точки зрения его структуры. Структурная привлекательность сегмента является необходимым условием, так как некоторые сегменты в отрасли будут заведомо менее прибыльными, чем другие. Часто индустрия предоставляет возможности для успешной реализации нескольких долгосрочных стратегий фокусирования, но только в том случае, если выбирающие данную стратегию компании проводят ее в различных сегментах. В большинстве отраслей можно выделить несколько разных сегментов, предполагающих специфические потребности покупателей или особую систему производства и доставки, в силу чего такие сегменты будут прекрасными полигонами для реализации стратегии фокусирования. В главе 7 будет подробно рассказано о том, как определить отраслевой сегмент, а также как разработать стратегию фокусирования и пользоваться ее преимуществами в течение длительного времени.

* Этот пример более подробно обсуждается в главе 9 — *Прим. авт.*

«ЗАСТРЯВШИЕ НА СЕРЕДИНЕ»

Компания, которая безуспешно пытается реализовать все три стратегии, неминуемо окажется "застрявшей" посередине между лидерами и отстающими. Эта стратегическая позиция — верный признак низкой эффективности работы компании, а также путь к тому, чтобы не получить ни одного из конкурентных преимуществ. «Забуксовавшая» компания всегда будет в крайне невыгодной с точки зрения конкуренции позиции — в любом сегменте рынка все выгодные позиции будут заняты либо лидерами в минимизации издержек, либо компаниями, избравшими дифференциацию или фокусирование Даже если "застрявшая" компания удачным образом обнаружит прибыльный продукт или перспективную группу покупателей, конкуренты, имеющие преимущества и знающие, как удержать эти преимущества, быстро приберут к рукам все выгодные находки. В большинстве отраслей всегда есть несколько «буксующих» компаний.

Если вдруг компания попадает в число «застрявших», она будет получать существенные прибыли только *в* том случае, если этому в высокой степени благоприятствует структура индустрии или же если компании повезет настолько, что ее конкурентами также окажутся "застрявшие" фирмы. Однако обычно такие компании получают гораздо меньшую прибыль, чем те, кто последовательно реализует одну из общих стратегий конкуренции. Когда отрасль в процессе развития достигает стадии зрелости, это делает разницу в эффективности работы между "буксующими" компаниями и компаниями, реализующими одну из общих стратегий, более заметной, более явной. Ведь таким образом становится ясно, что стратегия компании была неверной с самого начала, но быстрый рост отрасли не позволял заметить недостатки стратегии на первых порах.

Когда компания начинает «буксовать», это часто означает, что ее руководство в свое время не пошло на *сознательный выбор* стратегии. Такая компания всеми силами пытается получить конкурентные преимущества, но, как правило, безрезультатно — когда вы пытаетесь добиться разных типов конкурентных преимуществ одновременно, это делает ваши действия непоследовательными. "Застрять" могут даже вполне успешные компании: те, которые ради роста или престижа компании в ходе реализации одной из общих стратегий конкуренции решили пойти на компромиссы. Классическим примером такого рода является компания Laker Airways, которая начинала свою деятельность на Северо-Атлантическом рынке с четко очерченной стратегией фокусирования на издержках: деятельность компании была ориентирована на тот сегмент рынка авиаперевозок, где для клиентов самым важным были цены на билеты, поэтому компания предлагала только самые базовые услуги. Однако со временем компания стала предлагать новые услуги и новые маршруты: добавив, таким образом, в свой сервис элемент роскоши. Это отрицательно повлияло на имидж компании и подорвало ее сервис и систему поставок. Последствия были трагичными: компания в конце концов обанкротилась.

Искушение отойти от планомерной реализации одной из общих стратегий (что неизбежно ведет к «застреванию») особенно велико для тех компаний, которые, избрав стратегию фокусирования, доминируют в своем рыночном сегменте. Специализация требует, чтобы компания намеренно ограничивала потенциальные объемы продаж. Успех часто ослепляет, и компания, реализующая стратегию фокусирования, забывает о том, что привело ее к успеху, и ради дальнейшего роста идет на компромисс, отходя от выбранной стратегии. Но вместо того, чтобы жертвовать исходной стратегией, компании скорее стоит находить новые, перспективные в отношений роста отрасли, где компания сможет также реализовать одну из общих стратегий конкуренции или использовать в своих интересах существующие в этой отрасли взаимосвязи.

МОЖНО ЛИ ОДНОВРЕМЕННО РЕАЛИЗОВАТЬ БОЛЕЕ ОДНОЙ СТРАТЕГИИ?

Любая из наиболее общих стратегий конкуренции представляет собой фундаментально особый подход к получению конкурентных преимуществ и к тому, как удержать их в течение длительного периода времени. Каждая такая стратегия совмещает определенный тип конкурентных преимуществ, которого фирма пытается добиться, а также масштаб стратегической цели.

Обычно компания должна выбрать для себя конкретный тип и того и другого — иначе ее ждет судьба «застрявшей» между лидерами и отстающими. Если же компания пытается одновременно обслуживать большое количество разнообразных сегментов рынка, выбирая фокусирование на издержках или дифференциации, она теряет те преимущества, которые могла бы получить, оптимизируя свою стратегию с расчетом на конкретный целевой сегмент (фокусирование). Иногда компании удается создать две совершенно независимые бизнес-единицы в рамках одной корпорации, и каждая из этих единиц реализует свою стратегию. Хорошим примером такого рода является британская гостиничная фирма Trusthouse Forte: компания создала пять отдельных гостиничных сетей, каждая из которых ориентирована на определенный сегмент рынка. Однако такая компания должна жестко отделить друг от друга единицы, ориентированные на реализацию различных стратегий, — иначе ни одна из этик единиц не добьется тех конкурентных преимуществ, которые предполагается получить в результате реализации избранной руководством стратегия. Тот подход к конкуренции, при котором руководство допускает передачу корпоративной культуры от одной бизнес-единицы я: другой, а также не имеет четко обозначенной политики в отношении каждой бизнес-единицы, подрывает конкурентную стратегию как каждой бизнес-единицы, так и всей корпорация, и ведет к тому, что компания попадает *в* число «забуксовавших».

Обычно лидерство в минимизации издержек и дифференциации несовместимы друг с другом — дифференциация, как правило, обходится довольно дорого. Чтобы сделать компанию уникальной и тем самым заставить покупателей платить за ее продукцию самые высокие цены, руководство вынуждено увеличивать издержки — такова цена дифференциации, В частности, в индустрии строительного оборудования именно так поступило руководство компании Caterpillar. Наоборот, сокращение издержек часто требует компромиссов в дифференциации — сокращение накладных расходов и других трат неизбежно ведет к стандартизации продукта.

Однако сокращение издержек не всегда требует уступок в области дифференциации продукта. Многим компаниям удалось найти способ сократить издержки, сделав при этом свои товары еще более дифференцированными за счет использования эффективных организационных приемов или принципиально отличных технологий. Иногда таким путем можно добиться радикального сокращения без ущерба для дифференциации — если, конечно, компания до этого не была жестко ориентирована на сокращение издержек. Но простое сокращение издержек следует отличать от сознательного достижения минимизации издержек как определенного конкурентного преимущества. Когда компания конкурирует с сильными соперниками, кото-

рые также борются за лидерство а минимизации издержек, в конце концов неизменно наступает такой этап, когда дальнейшего сокращения невозможно добиться, не идя на компромисс в дифференциации продукта. Именно в этот момент стратегия компании может стать непоследовательной, и компания вынуждена делать выбор.

Если фирме удается добиться лидерства в минимизации издержек, оставшись при этом производителем дифференцированного продукта, она будет щедро вознаграждена за свои усилия: дифференциация предполагает высокую цену на продукт, а лидерство в области издержек — низкие затраты. Таким образом, преимущества суммируются. Примером компании, которой удалось добиться одновременно лидерства в минимизации издержек и реализации стратегии дифференциации, является Crown Cork & Seal — компания — производитель металлической тары. Компания специализируется на выпуске тары для жидких продуктов — пива, безалкогольных напитков, аэрозолей. Продукция компании сделана из стали — в отличие от продукции других компаний, которые выпускают как стальные, так и алюминиевые контейнеры. В своих целевых сегментах компания дифференцирует свой продукт за счет особого сервиса и технологической поддержки, а также предлагая полный ассортимент стальных герметичных банок, металлических крышек и оборудования для закатывания банок. Дифференциации такого типа было бы труднее добиться в других секторах индустрии, где у клиентов другие потребности. В то же время компания Crown ориентирует свое производство на выпуск только тех типов контейнеров, которые требуются покупателям в целевых секторах, и активно инвестирует *в* современную технологию производства герметичной баночной упаковки, производимой из двух деталей. В итоге Crown, скорее всего, уже получила также статус малозатратного производителя в своих рыночных сегментах.

Фирма может одновременно реализовать стратегию дифференциации и добиться лидерства в издержках в том случае, если будут выполнены следующие три условия:

Конкуренты компании «застряли». Когда конкуренты компании «застревают», никакие их действия не могут привести к тому, что компания окажется в такой позиции, где несовместимы лидерство в минимизации издержек и дифференциация. Именно такой случай имел место в ситуации с Crown Cork, Самые серьезные конкуренты компании не вкладывали денег в низкозатратную технологию производства стальных; контейнеров» поэтому компании удалось добиться снижения издержек, не жертвуя при этом дифференциацией своею продукта. Но если бы конкуренты компании избрали стратегию лидерства в минимизации издержек, попытка компании Crown

стать низкозатратным производителем дифференцированного продукта была бы обречена, компания оказалась бы в числе «застрявших». Ведь в этом случае все возможности сокращения издержек без ущерба для дифференциации были бы уже задействованы конкурентами компании Crown.

Тем не менее ситуация, когда конкуренты "буксуют", а сама компания благодаря этому добивается преимуществ одновременно в области издержек и в области дифференциации, часто носит временный характер. В конце концов, кто-нибудь из конкурентов начнет реализацию одной *из* общих стратегий конкуренции и тоже прекрасно преуспеет в нахождении баланса между издержками и дифференциацией. То есть компания все-таки должна выбирать определенный тип конкурентных преимуществ, на который она ориентирована и который она будет пытаться удерживать в течение длительного периода времени. Слабые конкуренты тоже опасны: в этих условиях компания пытается добиться одновременно дифференциации и минимизации издержек, пытаясь совместить эти два направления стратегии, но в результате такая компания окажется незащищенной, если на рынке появится новый мощный конкурент.

Уровень затрат находится под воздействием доли рынка и отраслевых взаимосвязей. Добиться одновременно лидерства в минимизации затрат и дифференциации можно в том случае, если уровень затрат определяется объемом рынка, причем в большей степени, чем дизайном продукта, технологичностью, уровнем сервиса к прочими факторами. Если компания добивается преимуществ, обладая значительной долей рынка, преимущества в издержках позволяют компании не потерять лидирующей позиции в себестоимости даже в том случае, если компания пойдет на дополнительные расходы в других областях. В другом случае при определенной доле рынка компании можно снизить стоимость затрат на дифференциацию до уровня ниже, чем *у* конкурентов (см. главу 4). Таким же образом можно добиться одновременно снижения затрат и дифференциации в тех областях, где имеются такие взаимосвязи между отраслями, которые могут быть выгодно использованы только определенными компаниями, но не их конкурентами (см. главу 9). Такие уникальные взаимосвязи могут помочь снизить затраты на дифференциацию или хотя бы уравновесить высокие затраты на нее. И все-таки попытка добиться одно времен ко лидерства в минимизации издержек затрат и высокой степени дифференциации продукта всегда делает компанию уязвимой и незащищенной перед лицом таких конкурентов, которые будут активно инвестировать в реализацию одной из общих стратегий, соотнося свою стратегию либо с определенной долей рынка, либо с существующими в отрасли взаимосвязями.

Фирма становится пионером в области крупных инноваций. Внедрение в отрасли крупной технологической инновации позволяет компании одновременно снизить затраты и серьезно продвинуться в отношении дифференциации продукта, добившись таким образом успеха в реализации обеих стратегий. Такой эффект может иметь введение новых автоматизированных производственных технологий, равно как и использование новых информационных технологий в логистике или компьютерном дизайне продукта. Этого же эффекта можно добиться путем использования новаторских организационных приемов, не связанных с технологиями. Например, в главе 3 будет рассказано о том, как отношения кооперации с поставщиками способствует снижению расходов и одновременно — повышению уровня качества продуктов.

Однако возможность добиться статуса производителя дифференцированного низкозатратного продукта напрямую зависит от того, насколько компания может стать единственным обладателем прав на инновацию. Как только инновация начинает использоваться кем-либо из конкурентов, компания вынуждена снова выбирать между снижением затрат и дифференциацией, оказываясь, к примеру, перед дилеммой следующего типа: является ли информационная система компании по сравнению с такой же системой конкурента более приспособленной для минимизации затрат или для дифференциации? Компания-пионер может даже оказаться в невыгодном положении, если в погоне за минимизацией затрат и дифференциацией одновременно ее руководство не сумело предвидеть возможности воспроизведения инновации конкурентами. Как только инновация становится достоянием конкурентов, избравших одну из общих стратегий, компания-пионер не сможет добиться ни одного из преимуществ.

Компания всегда должна активно использовать такие возможности минимизации затрат, которые не требуют компромиссов в области дифференциации. В то же время компания должна использовать и все возможности дифференциации, не требующие высоких затрат. Однако если компании не удается найти точку пересечения возможностей и того, и другого рода, руководство компании должно быть готово к выбору определенного типа конкурентных преимуществ, чтобы соответствующим образом скорректировать баланс издержек и дифференциации.

УСТОЙЧИВОСТЬ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Ни одна из общих стратегий сама по себе не ведет к высоким показателям эффективной работы — успех приходит только в том случае, если компания выберет отличную от конкурентов стратегию и будет последовательно прилагать усилия для ее реализации (хотя при этом любые действия конкурентов, которые положительно влияют на структуру индустрии, могут повысить уровень ее прибыльности даже в том случае, если конкуренты будут имитировать действия друг друга). Для последовательной реализации избранной стратеги (одной из трех) необходимо обеспечивать защиту конкурентных преимуществ компании от воздействия конкурентов и негативных последствий эволюции индустрии. Каждая из трех стратегий связана с рисками определенного рода — эти риски представлены в табл. 1.1.

Последовательная реализация любой из общих стратегий конкуренции требует, чтобы фирма создавала определенные барьеры, затрудняющие имитацию стратегии конкурентами. Поскольку создать абсолютно непреодолимые барьеры такого рода вряд ли возможно, компания должна стать «подвижной мишенью» для конкурентов, пытаясь постоянно продвинуться.

Таблица 1 1 Риски, связанные с каждой из общих стратегий конкуренции

Риски стратегии лидерства в минимизации затрат	Риски дифференциации	Риски фокусирования
Сохранение устойчивой Стратегии лидерства в минимизации затрат становится невозможным, если - конкуренты имитируют действия компании - изменяется технология, - разрушаются и другие основания для снижения затрат	Реализация стратегии дифференцирования становится невозможной, если - конкуренты имитируют действия компании - основание для дифференциации теряет свою ценность для покупателей	Стратегию фокусирования легко имитировать Целевой сегмент становится непривлекательным с точки зрения его структуры, когда - структура разрушается - падает спрос
Появляются серьезные расхождения между конкурентами в дифференцировании продуктов	Появляются серьезные расхождения между конкурентами в области издержек	Конкуренты с более широкой специализацией наводняют целевой сегмент рынка, стираются отличия данного сегмента от остальных укрепляются позиции неспециализированных продуктов
Конкуренты, избравшие стратегию фокусирования на издержках, добиваются более низких затрат *в* своих целевых сегментах	Конкуренты, избравшие стратегию фокусирования на дифференциации, добиваются более высокого уровня дифференциации в своих целевых сегментах	Новые конкуренты, избравшие стратегию фокусирования, по-новому сегментируют рынок, выделяя более узкие сегменты

на все более выгодные позиции и инвестируя в те меры, которые этому способствуют Потенциальная угроза для компании исходит и от конкурентов, которые реализуют стратегию, отличную от стратегии данной компании К примеру, как показано в табл. 1.1, компании, реализующие стратегию фокусирования, должны всегда держать под контролем действия конкурентов с широкой сферой деятельности и наоборот. В главах 3, 4 и 7 будут более подробно обсуждаться те факторы, которые способствуют последовательной реализации каждой из стратегий.

Таблица 1.1 показывает, какие методы необходимо использовать для атаки на конкурентов, избравших определенную стратегию. К примеру, если компания выбирает только дифференциацию, ей может с успехом противостоять другая компания, которая резко снизит цены и уровень дифференциации продуктов, что в конечном итоге приведет к сдвигу интересов покупателей к другим параметрам дифференцирования; атаковать компанию, избравшую дифференцирование, можно и другим способом — через фокусирование- Каждая из общих конкурентных стратегий уязвима для разного рода атак — об этом мы будем говорить в главе 15

В некоторых отраслях сама структура индустрии или диспозиции конкурентов таковы, что использование какой-то из общих стратегий для получения конкурентных преимуществ просто исключается. Например, компания не может добиться реального серьезного преимущества в издержках из-за того, что ряд конкурентов занимают аналогичную позицию в отношении экономии на масштабе доступа к сырьевым ресурсам, а также другим источникам, способствующим сокращению затрат. Аналогично отрасль, в которой наличествует всего несколько сегментов или различия между сегментами недостаточно явно выражены (к примеру, таковой является производство полиэтилена низкой плотности), не является благоприятной почвой для реализации стратегии фокусирования. Это означает, что возможности использования каждой стратегии различны в зависимости от типа индустрии.

Однако при этом во многих отраслях все три общие стратегии конкуренции могут выгодным образом сосуществовать, но только при условии, что различные компании выбирают различные стратегии или различные основания для дифференциации и фокусирования. Особенно прибыльными являются такие отрасли, где несколько сильных компаний идут по пути дифференциации, но стратегия каждой из них основана на различных источниках создания потребительской стоимости. Данная ситуация обычно способствует улучшению структуры отрасли и ведет к стабильной диспозиции конкурентов в ней. Но если вдруг две или более компаний выбирают один и тот же тип общей стратегии или одно и то же основание для дифференциации и фокусирования, результатом становится затяжная я невыгодная ни

для одной из сторон война. Наихудший вариант развития ситуации — это борьба сразу нескольких компаний за лидерство в издержках. Выбор стратегии, таким образом, зависит еще и от того, какие именно стратегии выбираются конкурентами, а также от того, как дорого обойдется компании смена ее позиции в отрасли.

Концепция наиболее общих стратегий основывается на предположении о том, что существуют определенные способы получения конкурентных преимуществ, и эти способы определяются структурой индустрии. Если бы все фирмы, работающие в той или иной отрасли, строили свою деятельность на принципах конкуренткой стратегии, все выбирали бы разные источники конкурентных преимуществ. Конечно, далеко не все добились бы при этом успеха, но в любом случае три общие стратегии — это три разных пути к наиболее эффективной работе компании. Некоторые из прежних теорий стратегического планирования были слишком узкими: в их основе лежал, как правило, только один способ получения конкурентного преимущества — минимизация издержек. Такие теории не могут объяснить успех многих компаний — более того, их практическое применение ведет к тому, что все фирмы отрасли будут стремиться к одному и тому же типу конкурентных преимуществ, пытаясь добиться этих преимуществ одним и тем же способом. Надо ли говорить о том, что результаты этого процесса вполне предсказуемы и носят разрушительный характер.

ОБЩИЕ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ И ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ

Изменения в структуре отрасли *могут* затронуть основы применения в ней любой из общих стратегий, изменив в итоге баланс между стратегиями. Например, появление электронных систем контроля и новых систем создания изображения сильно подорвало позиции сервиса как основы дифференциации Б сфере фотокопирования. Именно структурные изменения создают риски, перечисленные в табл. 1.1.*

Структурные изменения могут нарушить относительный баланс между общими стратегиями в отрасли — ведь эти изменения влияют на возможность последовательной реализации той или иной стратегии в долгосрочной перспективе и на масштаб конкурентных преимуществ, получаемых *за* счет той или иной стратегии. Иллюстрацией этого служит ситуация в ав-

---

Процессы, ведущие к изменениям структуры отрасли, описаны в книге **"Конкурентная *стратегия"* в главе 8 — Прим. авт.**

томобильной промышленности. В самом начале ведущие компании этой отрасли производили дорогие легковые автомобили для туризма, выбирая при этом стратегии дифференциации. Благодаря технологическим изменениям и развитию рынка был создан тот потенциал, который позволил Генри Форду изменить правила конкуренции: компания General Motors, приняв классическую стратегию абсолютного лидерства в издержках, начала низкозатратное производство стандартных моделей, продаваемых по низким ценам. Вскоре автомобили марки «Форд» стали лидерами рынка во всем мире. Однако к концу 1920-х годов ситуация изменилась: экономический рост, постепенное освоение автомобиля человеком и технический прогресс снова создали необходимые условия для того, чтобы компания General Motors в очередной раз изменила правила игры на рынке: она выбрала стратегию дифференциации, основанную на широком ассортименте продукции, особых параметрах автомобиля и высоких ценах. Но в ходе этой эволюции конкуренты, применяющие стратегию фокусирования, также добивались определенного успеха.

Другим примером долгосрочной битвы стратегий стала розничная торговля. К Mart и другие магазины, торгующие по сниженным ценам, вышли на рынок, используя стратегию минимизации издержек, и атаковали обычные универмаги, в частности Sears. Магазины сниженных цен уменьшили накладные расходы, торгуя товарами национальных марок. Однако сейчас сеть К Mart конкурирует с магазинами низких цен, более ориентированными на дифференциацию и торгующими модной одеждой, — это, к примеру, Wal-Mart. В то же время дисконтные магазины, избравшие стратегию фокусирования, вышли на рынок, специализируясь на спортивных товарах (Herman's), косметике и парфюмерии (CVS), книгах (Barnes and Noble). Компании, торгующие по каталогам, также специализируются — например, в области бытовой техники и ювелирных изделий, — используя в данных сегментах стратегии низких затрат. Таким образом, основа конкурентных преимуществ компании К Mart была подорвана, и компании сейчас очень трудно выйти на такие показатели эффективности, которые превысили бы средние показатели в отрасли.

Другим более недавним примером маневрирований на основе общих стратегии конкуренции является ситуация в водочной индустрии. Компания Smirnoff уже давно является производителем дифференцированных продуктов, так как с самого начала позиционировала свою марку как продукт высокого класса, поддерживая такое позиционирование активной рекламой. По мере того как рост в этой индустрии замедлился и конкуренция обострилась, производители водки торговых и недорогих марок активно атакуют позиции Smirnoff. В то же время водка Stolichnaya компании PepsiCo занимает сейчас более дифференцированную позицию, чем Smirnoff, — и все это благодаря стратегии фокусирования. Компания Smirnoff оказалась зажатой между разными производителями, что непосредственно угрожает ее позиции лидера, которую компания занимает уже давно. Но в ответ компания выпустила на рынок несколько новых марок, включая дорогую марку, которая позиционируется как конкурент водки Stolichnaya.

ОБЩИЕ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Каждая из общих стратегий предполагает различные условий реализации и различные требования, которые необходимо соблюдать» чтобы добиться успеха, что, в свою очередь, определяет различия в организационной структуре и культуре. К примеру, лидерство в минимизации издержек обычно требует жесткой системы контроля, сокращения накладных расходов, экономии на масштабе и планомерного применения «кривой обучения». Однако все это приведет к совсем другому результату в случае, если компания изберет стратегию дифференциации, которая предполагает постоянную разработку новых креативных продуктов.*

Каждая из общих стратегий конкуренции подразумевает определенные различия те организации работы компании. Следствием этого является то, что попытка реализовать более одной общей стратегии ведет к непоследовательности в экономичном и организационном плане: это может закончиться нежелательной для компании ситуацией, когда компания будет применять не совместимые на практике приемы. Сейчас стало модным увязывать выбор исполнительного директора методов стимулирования сотрудников с "миссией" бизнес-единицы, которая обычно формулируется в терминах создания определенной доли рынка, ее защиты от конкурентов и получения в ее рамках значительных прибылей. Но столь же — если не более — важно привести в соответствие выбор исполнительного директора и методов стимуляции с той общей стратегией, которой компания намерена следовать.

Теория общих конкурентных стратегий также связана с определением роли корпоративной культуры для успешной конкуренции. Культура, которая определяется как совокупность норм и установок, способствующих формированию единства организации, часто рассматривается как важная составляющая успеха компании. Однако для разных стратегий подходят

*** Более подробный обзор требовании, предполагаемых в рамках стратегии каждого типа, дается в книге "*Конкурентная стратегия*" *в* главе 2, с. 40—41. — *Прим. авт.***

разные типы культур. Стратегию дифференцирования легче реализовать в условиях такой культуры, которая благоприятствует инновациям, индивидуализму и риску (такая культура характерна, например, для компании Hewlett-Packard). Наоборот, минимизация издержек возможна лишь в условиях экономии, дисциплины, внимания к деталям (в качестве примера можно привести компанию Emerson Electric). Культура может обеспечить мощную поддержку в случае, если компания добивается тех конкурентных преимуществ, на которые была рассчитана выбранная стратегия, —но только в том случае, если эта культура подходит для данного типа конкурентных преимуществ. Культура сама по *себе* не может быть ни плохой, ни хорошей. Культура — это средство получения необходимых конкурентных преимуществ, а не самоцель.

Связь между выбором общей стратегии и организацией работы компании также имеет значение и для диверсифицированных фирм. В рамках недавно возникшей тенденции диверсифицированные фирмы стали требовать от всех своих бизнес-единиц следования одной и той же конкурентной стратеги, так как вся организация работы корпорации и система информационного обеспечения специально разрабатываются с расчетом на определенный подход к получению конкурентных преимуществ. Более того, часто высшее руководство имеет опыт работы именно с одним конкретным типом стратегии. Например, широко известен пример компании Emerson Electric: многие из бизнес-единиц компании целенаправленно следуют стратегии: лидерства в минимизации издержек; одной из таких бизнес-единиц является, например, H.J. Heinz.

Использование одной и той же стратегии в разных бизнес-единицах — один из способов, позволяющих увеличить стоимость этих бизнес-единиц, *о* чем пойдет речь в главе *9,* посвященной взаимосвязям между бизнес-единицами. Однако использование одной и той же стратегии влечет определенные риски, о которых нельзя здесь не сказать. Например, очевидный риск имеет место тогда, когда диверсифицированная компания требует следования заданной стратегии от бизнес-единицы, работающей в отрасли, несовместимой с применением данной стратегии; возможно также, что стартовое положение данной бизнес-единицы также не благоприятствует реализации данной стратегии. Есть и менее очевидный риск, заключающийся в неверной оценке работы бизнес-единицы из-за того, что ситуация в отрасли, где работает это подразделение, будет несовместима с избранной корпоративной стратегией. Хуже того: собственные стратегии таких бизнес-единиц могут оказаться безнадежно загубленными высшим руководством. Поскольку каждая из общих стратегий конкуренции предполагает свою схему инвестиций, а также определенные типы исполнительного руководства и корпоративной культуры, всегда существует опасность того, что бизнес-единица, выбивающаяся из общего ряда, будет вынуждена жить по таким корпоративным правилам и в соответствии с такими корпоративными целями, которые совсем для нее не подходят. Например, для всеобщего сокращения издержек необходимы определенные правила поведения персонала, которые должны распространяться на всю компанию; но такие правила могут принести вред той бизнес-единице, которая ориентирована на дифференциацию по таким параметрам, как качество и обслуживание. Аналогичным образом корпоративная политика, направленная на дифференциацию и предполагающая повышенные накладные расходы, может отрицательно сказаться на работе бизнес-единицы, стремящейся получить статус низкозатратного производителя.

ОБЩИЕ СТРАТЕГИ И КОНКУРЕНЦИИ И ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Поскольку конкурентные преимущества играют центральную роль в том, что компания добивается высоких показателей эффективности, ядром стратегического плана компании должна стать одна из общих стратегий конкуренции. Общая стратегия конкуренции определяет фундаментальный подход к тем конкурентным преимуществам, которые фирма пытается получить; она же является основой для понимания того, какие действия необходимо предпринять в рамках этого подхода в каждой функциональной сфере. В то же время на практике многие стратегические планы представляют собой лишь списки определенных действий без четких указаний того, каких конкурентных преимуществ компания пытается добиться и каким образом. В таких планах упускается из виду базовая цель конкурентной стратегии— *и* это происходит уже на этапе создания плана. Таким же образом, многие планы построены на основе предсказаний будущих цен и затрат, а такие предсказания практически неизменно оказываются неверными. План должен быть основан на фундаментальной концепции отраслевой структуры и конкурентных преимущества которые в конечном итоге и будут определять прибыльность независимо от реальных цен и затрат.

Многие диверсифицированные фирмы в процессе стратегического планирования делят свои бизнес-единицы на категории в зависимости от особенностей работы с сегментом рынка: как создается этот сегмент, как он защищается от конкурентов и как компания получает в нем прибыли. Именно такие классификации часто используются при разработке стратегии бизнес-единицы. Конечно, такая категоризация может оказаться вполне полезной для процесса распределения ресурсов диверсифицированной фирмы, но

тем не менее она не заменяет собой стратегию, и подмена стратегии такой категоризацией может увести компанию в неверном направлении. Стратегия бизнес-единицы — это ее путь к получению определенных конкурентных преимуществ, которые и будут определять эффективность работы данной компании. Создание конкурентного преимущества, удержание его или сбор урожая — все это результаты применения общей стратегии иди признание невозможности добиться поставленной цели с помощью одной из стратегий, откуда проистекает необходимость сбора урожая. Аналогичным образом приобретение новых бизнес-единиц и вертикальная интеграция не являются стратегиями сами по себе — это всего лишь действия, предпринимаемые в рамках той или иной стратегии.

Другой распространенной практикой в стратегическом планировании является использование для описания конкурентной позиции той или иной бизнес-единицы такого показателя, как доля рынка. Более того, некоторые компании даже ставят перед своими подразделениями задачу абсолютного лидерства в своей отрасли (первое или второе место). Этот подход к стратегическому планированию обманчив именно в силу своей простоты и поэтому опасен. Конечно, доля рынка связана с конкурентной позицией (например, в силу эффекта масштаба), но лидерство и той или иной отрасли *является не причиной, а следствием получения определенных конкурентных преимуществ.* Сама по себе доля рынка не важна с точки зрения конкуренции; важны лишь конкурентные преимущества. В стратегическом отношении надо требовать от бизнес-единиц одного: добиваться конкурентных преимуществ. Погоня за лидерством ради лидерства — это скорее гарантий того, что компания никогда не добьется преимуществ в конкуренции или даже растеряет то, что у нее есть. Цель лидерства ради лидерства также втягивает руководителей в бесконечные дебаты по доводу того, как следует определять отрасль, чтобы правильно рассчитывать долю рынка, что делает более сложным путь к получению конкурентных преимуществ, — а ведь именно они лежат в основе любой стратегии.

В некоторых отраслях лидеры рынка являются далеко не первыми по эффективности работы, так как сама структура отрасли делает порой несовместимым лидерство и высокие прибыли. Примером из недавнего прошлого является компания Continental Illinois Bank. Руководство банка с самого начала поставило перед компанией задачу — добиться лидерства на рынке крупных кредитов. Компания добилась поставленной цели, но лидерство не давало никаких конкурентных преимуществ. Более того, стремление к лидерству для компании кончилось тем, что компания была вынуждена предоставлять такие кредиты, с которыми отказывались работать другие банки; лидерство также привело к увеличению затрат. Банку пришлось иметь дело

с крупными корпорациями, а они являются влиятельными потребителями кредитов, будучи одновременно крайне заинтересованными в низких ценах. Еще несколько лет банку Continental Illinois придется расплачиваться за позицию лидера. Для многих других компаний, таких, например, как Burlington Industries (производство тканей) и Texas Instruments (электроника), стремление к лидерству ради самого лидерства стало причиной того, что внимание руководства было отвлечено от получения конкурентных преимуществ и их удерживания в течение определенного периода.

Обзор книги

В книге *«Конкурентное преимущество»* будет сказано о том, как выбрать конкурентную стратегию и реализовать ее на практике с тем, чтобы компания могла добиться определенных конкурентных преимуществ и удерживать их в течение продолжительного периода времени. В книге обсуждается вопрос взаимодействия между основными типами конкурентных преимуществ — минимизацией издержек и дифференциацией — и сферой деятельности фирмы. Базовым теоретическим понятием для анализа конкурентных преимуществ и способов их получения является понятие *цепочки создания стоимости,* в соответствии с которой в составе компании можно выделить сектора, ответственные за определенные этапы разработки, производства, маркетинга и распространения товаров. Сфера деятельности фирмы, которую я в дальнейшем буду называть сферой конкуренции, играет очень важную роль в плане получения конкурентных преимуществ, так как она имеет непосредственное влияние на состав и функционирование цепочки создания СТОИМОСТИ. Я покажу, как узкая область специализации может служить источником конкурентных преимуществ, если цепочка создания стоимости будет соответствующим образом организована; я также покажу, как широкая область специализации может способствовать получению конкурентных преимуществ, если компания сможет правильно использовать взаимосвязи между участками цепочки, которые обслуживают различные сегменты, отрасли и даже географические районы. И хотя основной темой этой книги являются конкурентные преимущества, она знакомит с основами практического анализа отрасли и конкурентов; тем самым она может служить дополнением к моей первой книге.

Книга состоит из четырех частей, В первой части описываются различные типы конкурентных преимуществ и то, как компания может их добиться. Во второй части обсуждаются сферы конкуренции в рамках определенной отрасли и их влияние на получение конкурентных преимуществ,

В третьей части речь пойдет о сферах конкуренции в смежных отраслях или о том, как корпоративная стратегия может способствовать получению конкурентных преимуществ для бизнес-единиц корпорации. В четвертой части излагаются общие рекомендации по реализации стратегии конкуренции, включая способы работы в условиях неизвестности, а также методы защиты своих позиций в конкурентной борьбе и завоевания более выгодных позиций.

В главе 2 вводится понятие цепочки создания стоимости и показывается, как это понятие можно использовать для фундаментального анализа конкурентных преимуществ. В этой главе будет рассказано о том, как выделить в составе фирмы те виды деятельности, которые лежат в основе конкурентных преимуществ, и выявить те связи между этими видами деятельности, которые составляют ядро конкурентных преимуществ. В этой главе я также объясняю значение сферы конкуренции и ее влияние на цепочку стоимости и рассказываю о том, как путем создания коалиции с другими компаниями можно найти замену некоторым видам деятельности, которые до этого осуществлялись бизнес-единицами в составе корпорации. В главе 2 будет кратко сказано об использовании понятия цепочки создания стоимости при разработке организационной структуры.

В главе 3 речь идет о том, как получить преимущество в области сокращения издержек и удержать его в течение длительного периода, Я также покажу, как можно использовать понятие цепочки создания стоимости для анализа динамики издержек в отрасли с целью оптимизации стратегии фирмы соответствующим образом. Понимание динамики издержек важно не только для того, чтобы компания могла укрепить свои позиции в этой области, но и для того, чтобы лучше понимать затраты на дифференциацию.

Б главе 4 объясняется, как компания может дифференцировать свой продукт относительно продуктов конкурентов, Понятие цепочки создания стоимости помогает обнаружить возможные параметры дифференцирования, а также выявить фундаментальные факторы, лежащие Б его основе. Ключевым понятием анализа самих основ дифференцирования является цепь создания стоимости для потребителя, то есть создание стоимости для потребителя путем снижения цены или улучшения характеристик продукта. Дифференциация складывается в результате создания действительно уникального продукта для потребителя, а также благодаря умению компании убедить покупателя в том, что ему необходим именно этот продукт.

В главе 5 исследуется связь между технологией и конкурентными преимуществами. Технология проникает во все звенья цепочки создания стоимости и играет важную роль в создании конкурентного преимущества как в издержках, так и при дифференциации. В главе 5 я покажу, как технологические

изменения влияют на конкурентные преимущества и на структуру отрасли. В этой главе будут также описаны все факторы, которые определяют ход технологических изменений в отрасли. Затем я расскажу о том, как фирма может выбирать определенную стратегию в отношении технологии, чтобы усилить свои конкурентные преимущества, — например, поставить себе целью лидерство в использовании технологий или стратегически использовать лицензирование технологий. В этой главе также разрабатывается идея *преимуществ и недостатков «первого хода»,* будут сформулированы потенциальные риски И выгодные стороны «первого хода» для тех, кто является пионером в осуществлении любых изменений конкурентного поведения.

Глава 6 посвящена выбору конкурентов или, иными словами, роли конкурентов в получении конкурентных преимуществ и их значении для структуры отрасли. Будет показано, как наличие правильно выбранных конкурентов может даже укрепить позиции фирмы в конкурентной борьбе. Я также покажу, как выявить «правильных» конкурентов и как оказывать влияние на всех соперников по конкуренции. В этой главе будет рассказано также о том, как компания может рассчитать необходимый ей объем рынка: это очень важный вопрос, так как слишком большая доля рынка редко является оптимальной.

Главой 7 открывается вторая часть книги. Темой этой главы является сегментирование отрасли или рынка. Глава 7 опирается на вопросы, рассматриваемые *в* главах 3 и 4: ведь сегментирование основано на различиях между отраслями во всем, что касается потребностей покупателей и предполагаемых затрат. Сегментирование — это центральный вопрос в выборе стратегий фокусирования, равно как и проблема оценки рисков для фирм с широкой специализацией. В этой главе речь пойдет о том, как разработать выгодные для компании стратегии фокусирования, которые при этом можно будет защитить от конкурентов.

В главе 8 описаны факторы, обусловливающие процесс появления на рынке продуктов-заменителей (субститутов). Предметом обсуждения этой главы станет то, как компания может заменить один продукт другим или, наоборот, защитить свой продукт от угрозы вытеснения со стороны продуктов конкурентов. Замещение — это одна из пяти движущих сил конкуренции, основа процесса замещения — взаимодействие относительной стоимости замещающего продукта, затрат на его производство, издержек переключения, а также того, каким образом покупатели оценивают экономические выгоды от процесса переключения. Анализ процесса замещения имеет огромное значение: с его помощью можно расширить границы отрасли, выявив при этом такие сегменты, где риск замещения гораздо ниже, чем в других сегментах; с помощью такого анализа можно также разработать

стратегии, продвигающие продукт-заместитель или, наоборот, стратегии защиты от угрозы замещения Ясно, что понимание процесса замещения важно как при расширении, так и при сужении сферы деятельности компании. Анализ замещения опирается на материал, излагаемый в главах 3 и 7.

Глава 9 открывает третью часть книги. Это первая из четырех глав, посвященных корпоративной стратегии диверсифицированных фирм. Центральная задача корпоративной стратегии — это использование взаимосвязей между бизнес-единицами с целью получения конкурентных преимуществ. В главе *9* объясняется стратегическая логика таких взаимосвязей. Я выделяю три типа взаимоотношений между различными видами отраслей, а также показываю, почему значение этих взаимоотношений со временем возрастает. Затем я продемонстрирую, как оценить значение взаимосвязей для получения конкурентных преимуществ в конкретном случае.

Глава 10 посвящена значению взаимосвязей для *горизонтальной стратегии* — стратегии, охватывающей несколько различных бизнес-единиц. Компания, состоящая из нескольких бизнес-единиц, работающих *в* смежных отраслях, должна разрабатывать стратегию на уровне групп, секторов и всей корпорации: корпоративные стратегии в этом случае координируют стратегии отдельных бизнес-единиц. В этой главе речь идет о принципах разработки корпоративных стратегий и о том, как взаимосвязи в той или иной отрасли влияют на диверсификацию в новых отраслях.

Глава 11 посвящена созданию взаимосвязей между бизнес-единицами. Этому есть немало препятствий организационного характера, начиная от защиты сферы влияния и заканчивая ошибочными побудительными мотивами. В главе 11 подробно рассматриваются все виды таких препятствий; показывается, как их можно преодолеть с помощью того, что я называю *горизонтальной организацией.* Компании, конкурирующие в смежных отраслях, должны обладать горизонтальным типом организации: в такой организации бизнес-единицы взаимосвязаны, и это поддерживает иерархическую организацию, позволяющую контролировать их и управлять ими, но не замещает ее.

В главе 12 рассматривается особый» но при этом очень важный случай взаимосвязей между отраслями: случай, когда продукт данной отрасли используется или приобретается вместе с дополняющими продуктами. Выявляются обстоятельства, при которых компания должна сама заниматься такими дополняющими продуктами, не доверяя их поставки другим компаниям. В этой главе рассматривается также стратегия *товарного ассортимента (узла)* — продажи нескольких отдельных видов продуктов в составе одного пакета — и ситуации, в которых данная стратегия будет уместной В этой главе также анализируется перекрестное субсидирование, в рамках

которого цена дополняющих продуктов устанавливается некоторым взаимосвязанным образом, а не отдельно для каждого вида продукта. Четверга я часть книги написана исходя из концепций книги *«Конкурентная стратегия» и* всех предшествующих глав настоящей книги. В ней в общем виде разрабатываются принципы оборонительной и наступательной стратегий. В главе 13 обсуждается проблема формулирования конкурентной стратегии в условиях значительной неопределенности В этой главе также вводится понятие сценария в той или иной отрасли и показывается, как разработка таких сценариев может помочь в выявлении возможных направлений развития структуры отрасли. Далее в главе предлагаются альтернативные методы, с помощью которых компания может преодолеть фактор неопределенности при выборе стратегии. Стратегия конкуренции будет более эффективной, если эксплицитно рассмотреть множество возможных сценариев развития в той или иной отрасли, а также установить, насколько та или иная стратегия в условиях определенного сценария будет последовательной или непоследовательной.

Книга *«Конкурентное преимущество»* завершается анализом оборонительных и наступательных стратегий. В главах 14 и 15 сводятся воедино идеи, высказанные во всех предшествующих главах. Глава 14 посвящена оборонительной стратегии. В ней говорится о том, какие процессы представляют собой угрозу позиции фирмы в отрасли и какие виды защитной тактики существуют для того, чтобы задержать или блокировать наступление конкурентов. Далее в главе 14 рассматриваются следствия этого анализа для оборонительной стратегии. В главе 15 говорится о том, как вести атаку на лидеров отрасли. Я излагаю условия, которые должны быть соблюдены, чтобы бросить вызов лидеру, и описываю существующие методы изменения правил конкурентной игры в свою пользу. Те же принципы, которые используются для атаки на лидеров, могут быть применены в наступательной стратегии, направленной против любых конкурентов.

ЧАСТЬ I
ОСНОВЫ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Природу конкурентного преимущества нельзя понять, рассматривая фирму просто как некое целое. Конкурентное преимущество складывается как результат осуществления множества отдельных видов деятельности, входящих в состав процессов разработки, производства, маркетинга, доставки и обслуживания каждого продукта компании. Каждый из этих видов деятельности может способствовать установлению конкурентной позиции фирмы в отношении издержек и создать основу для дифференциации. К примеру, у компании может быть несколько разных источников преимущества *в* минимизации издержек: низкозатратная система дистрибуции, высокоэффективные процессы сборки или максимальное использование возможностей торгового персонала. Дифференциация может также стать результатом действия столь же различных факторов, включающих, к примеру, закупку высококачественного сырья, гибкую систему обработки заказов или высококлассный дизайн продукта.

Чтобы проанализировать природу конкурентных преимуществ, необходимо исследовать все осуществляемые компанией виды деятельности и

разобраться в их взаимодействии. В этой главе я ввожу концепцию цепочки создания СТОИМОСТИ; ЭТО понятие и станет основным инструментом моего анализа Применяя понятие цепочки создания стоимости, можно выделить в деятельности фирмы стратегически важные виды деятельности и таким образом понять картину издержек и выделить потенциальные источники дифференциации. Конкурентные преимущества получает та компания, которая осуществляет стратегически важные виды деятельности с меньшими затратами или более эффективно, чем конкуренты.

Цепочка создания стоимости *у* каждой компании складывается из обширного множества различных видов деятельности, которое я называю *системой создания стоимости* (см. схему на рис. *2.1.).* У каждого из поставщиков компании также есть цепочка создания стоимости *(входной уровень создания стоимости),* где производятся и доставляются продукты, приобретаемые компанией для своей стоимостной цепочки. Поставщики не просто предоставляют необходимые продукты; они оказывают самое непосредственное влияние на работу фирмы, причем разными способами. Кроме того, многие продукты на своем пути к потребителю проходят всю цепочку создания стоимости, соответствующую каналам дистрибуции (стоимость, *создаваемая каналом).* Каналы дистрибуции предоставляют дополнительные виды деятельности, которые непосредственно касаются покупателя, но при этом также влияют на деятельность фирмы. Продукт компании в конце концов становится частью *цепочки стоимости, создаваемой для потребителя.* Именно от самой компании и роли ее продуктов в стоимостной цепи для потребителя зависит возможность создания прочной основы для дифференциации товаров компании. Чтобы добиться конкурентных преимуществ и удерживать их, надо хорошо понимать как устройство цепи создания стоимости компании, так и положение компании в общей стоимостной системе.

Даже если компании работают в одной отрасли, цепочки создания ими стоимости, тем не менее, как правило, различаются. Эти различия обусловлены историей каждой компании, ее стратегией, а также успешностью ее реализации. Одним из существенных различий между компаниями, а также *их* цепочками создания СТОИМОСТИ является м*асштаб конкуренции,* который также представляет собой потенциальный источник конкурентных преимуществ. Если компания обслуживает один конкретный сегмент отрасли, она может приспособить свою цепочку создания стоимости к этому сегменту, результатом чего будет сокращение издержек или дифференциация *в* обслуживании данного сегмента по сравнению с конкурентами. Расширение или сужение географии рынков, на которых функционирует компания, может также влиять на конкурентные преимущества; верно это и в отно-

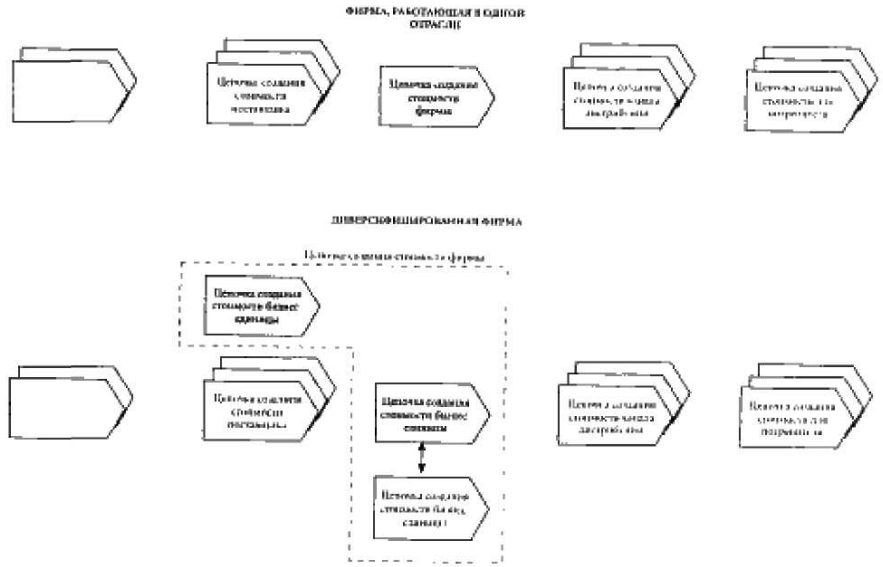


Рис. 2.1. Система создания стоимости

шении степени интеграции в определенных видах деятельности. Наконец, конкуренция в смежных отраслях, где цепочки создания стоимости определенным образом скоординированы, может привести к получению конкурентных преимуществ через взаимосвязи. Компания может пользоваться преимуществами масштаба деятельности сама или формируя с этой целью коалицию с другими фирмами. Такие коалиции — это длительные союзы нескольких фирм, построенные не на основе полного слияния, а на базе совместных предприятий, лицензирования и соглашений о поставках. Фирмы, участвующие в коалиции, обычно обладают скоординированными цепочками создания стоимости; цепочки создания стоимости компаний — участниц коалиции также могут частично пересекаться или перекрываться, что значительно увеличивает масштабы деятельности каждой компании.

В этой главе я расскажу о фундаментальной роли цепочки создания стоимости для определения источников конкурентных преимуществ. Вначале я опишу цепочку в целом и ее компоненты в частности. Цепочка создания стоимости каждой компании состоит из 9 категорий видов деятельности, которые в работе каждой компании особым образом связаны друг с другом. Я опишу устройство цепочки в *общем* и целом: таким образом я покажу, из чего состоит цепочка создания стоимости каждой фирмы и как в ней отражаются различные специфические видь: деятельности компании. Я также покажу, как виды деятельности компании, входящие в цепочку создания стоимости, связаны друг с другом и с деятельностью поставщиков, каналами дистрибьюторов и в какой мере характер этих связей способствует получению конкурентных преимуществ. Я исследую влияние масштаба деятельности компании на характер конкурентных преимуществ: это влияние опосредовано структурой цепи создания стоимости. В последующих главах *я* собираюсь подробно продемонстрировать, как понятие цепочки создания стоимости может быть использовано для анализа конкурентной позиции компании с точки зрения издержек и дифференциации, а также роли масштаба конкуренции в получении конкурентных преимуществ.

Цепочка создания стоимости

Каждая компания может быть представлена как совокупность различных видов деятельности, направленных на разработку, производство, маркетинг, доставку и обслуживание своих продуктов. Все эти виды деятельности объединяются в цепочку создания стоимости, которая схематически изображена на рис. 2.2. Цепочка создания стоимости компании и то, как компания выполняет определенные виды деятельности, является в совокупности

отражением ее истории, стратегии, ее подходов к реализации своей стратегии, а также хозяйственной деятельности внутренних подразделений.*

Относительным уровнем выстраивания цепочки стоимости является деятельность компании в определенной отрасли (или бизнес-единицы). Цепочка создания стоимости, охватывающая всю отрасль или какой-то ее сектор, является слишком широким понятием: рассмотрение такой цепочки не проявляет, а, наоборот, затемняет источники конкурентных преимуществ. И хотя компании в одной отрасли могут обладать схожими цепочками создания стоимости, стоимостные цепочки конкурентов чаще всего различаются. К примеру, компании People Express и United Airlines конкурируют в сфере авиаперевозок, но их цепочки стоимости неодинаковы: между компаниями существуют значительные различия в сфере регулирования выхода на посадку, правилах поведения экипажа и управлении самолетами. Различия в цепочке создания стоимости у конкурентов являются источником конкурентных преимуществ. Цепочка создания стоимости компании, работающей в определенной индустрии, может до некоторой степени варьировать в зависимости от видов и серий продуктов, покупательских групп, географических районов и каналов реализации. Однако цепочки создания стоимости для таких субкомпонентов компании очень тесно связаны друг с другом и могут изучаться только в контексте цепочки создания стоимости всей бизнес-единицы**.

*** В основе концепции бизнес-системы, разработанной компанией McKinsey, лежит идея о том, что каждая компания представляет собой серию функций (таких, к примеру, как, исследование и развитие, производство, маркетинг, каналы реализации). Это позволяет проводить анализ того, как компания выполняет каждую из своих функций по сравнению с конкурентами, помогает выявить существенные моменты в ее работе. McKinsey также подчеркивает, насколько мощным фактором получения конкурентных преимуществ может быть переопределение бизнес-системы. Понятие бизнес-системы ориентировано не на виды деятельности, а на более широкие функции; в рамках этого понятия не различаются отдельные виды деятельности и не выявляется их соотношение. Данное понятие не связано также каким-либо особым образом с конкурентными преимуществами или сферой конкуренции. Наиболее полное описание понятия бизнес-системы можно найти а работах Gluck (1980) и Bauron (1981). См. также Bower (1973). — *Прим. авт.*.**

**** Понятие стратегической бизнес-единицы как центрального момента в процессе выработки стратегии принимается многими учеными; оно является результатом работы большого числа аналитиков и консультантов. Бизнес-единицы однако часто получают весьма неудачные определения — эта проблема выявляется *в ходе* анализа с применением понятия цепочки создания стоимости. К этому вопросу я еще вернусь в ходе дальнейшего изложения. — *Прим. авт.***

Рис 2.2. Цепочка создания стоимости в общем виде

Если говорить в контексте конкуренции, созданная для потребителя стоимость — это та сумма, которую покупатели готовы заплатить за предлагаемый компанией продукт. Ценность продукта для покупателей измеряется валовым объемом поступлений, отражаемым как рыночную стоимость товаров компании, так и объем продукции, который компания в состоянии продать Компания является прибыльной, если рыночная стоимость ее продуктов превышает расходы на производство этих продуктов. Создание продуктов, чья потребительная стоимость превышает производственные затраты, является целью всех трех общих стратегий. В анализе конкурентоспособности компании надо использовать именно понятие цены, а не издержек — ведь многие компании намеренно идут на увеличение издержек, связанных с дифференциацией, чтобы покупатели были готовы платить за эти дифференцированные продукты еще более высокую цену.

Цепочка создания стоимости позволяет увидеть, из чего складывается стоимость; она состоит из *видов деятельности по созданию стоимости* и *прибыли или наценки.* Виды деятельности, непосредственно создающие стоимость, являются различными с физической и технологической точек зрения операциями, выполняемыми фирмой. Это своего рода строительные блоки, с помощью которых фирма создает продукты, представляющие ценность для покупателей. Маржа (наценка), от которой проистекает прибыль, — это разница между общей стоимостью, ценой продукта и суммированными издержками на выполнение операций по созданию стоимости. Наценку (а значит, и прибыль) можно измерить самыми разными способами. Цепочки создания стоимости поставщиков и каналов реализации компании также имеют в своем составе наценку, но для того, чтобы понять источники конкурентоспособности компании в отношении издержек, важно исключить данные виды прибыли из рассмотрения, так как прибыли поставщиков и каналов реализации являются частью суммарных издержек, оплачиваемых покупателем.

Каждый вид деятельности по созданию стоимости включает *приобретаемые ресурсы, человеческие ресурсы* (трудовые и управленческие) и некоторую форму *технологии,* с помощью которой осуществляется данный вид деятельности. Каждый вид деятельности по созданию стоимости также использует и создает информацию — такую как информация о покупателях (база данных заказов), параметры технических характеристик (тестирование), а также статистика некачественных продуктов. В ходе осуществления различных видов деятельности по созданию стоимости могут также создаваться финансовые активы — такие как товарно-материальные запасы или счета к получению, а с другой стороны — задолженности, как, например, счета к оплате

Деятельность по созданию стоимости делится на два основных типа: основные и вспомогательные виды деятельности. Основные виды деятельности, перечисленные внизу на рис. 2.2, — это те, которые имеют непосредственное отношение к физическому созданию продукта, продажам и движению продукта по направлению к покупателю» а также к обслуживанию и технической поддержке товаров после приобретения. Основные виды деятельности любой фирмы распадаются на пять широких категорий — эти категории изображены на рис. 2.2. Вспомогательные виды деятельности направлены на поддержку основных видов деятельности; существуют также вспомогательные виды деятельности, поддерживающие другие вспомогательные виды деятельности. К вспомогательным видам деятельности относятся закупки и поставки, технологии, человеческие ресурсы и другие различные функции охватывающие фирму в целом. Пунктирная линия отражает тот факт, что закупки, технологическое развитие и управление человеческими ресурсами может быть связано с конкретными видами основной деятельности, а может поддерживать всю цепочку создания стоимости в целом. Инфраструктура фирмы связана не столько с какими-либо основными видами деятельности, сколько поддерживает всю цепочку.

Таким образом, различные виды деятельности по созданию стоимости представляют собой отдельные строительные блоки, из которых складывается общая картина конкурентных преимуществ. Является ли компания низко- или, наоборот — высокозатратным производителем по сравнению *с* конкурентами, определяется тем, как осуществляется каждый из этих видов деятельности и из: чего состоит хозяйственная деятельность каждого из подразделений компании. Этим же определяется и вклад каждого вида деятельности в удовлетворение потребностей покупателей и тем самым — в дифференциацию. Сравнение цепочек создания стоимости у компаний-конкурентов помогает выявить различия, которые лежат в основе конкурентных преимуществ.

Анализ всей цепочки создания стоимости, а не только добавленной стоимости — это более адекватный способ рассмотрения конкурентных преимуществ. Добавленная стоимость (рыночная цена продукта минус стоимость сырья, потраченного на производство продукта) часто использовалась как центральный пункт анализа издержек, потому что именно добавленная стоимость представлялась той самой точкой, в которой сосредоточен контроль за издержками компании. Однако добавленная стоимость не является надежной основой анализа издержек, потому что при вычислении этого показателя придается чрезмерное значение затратам на сырье и недооцениваются многие другие виды затрат в ходе операций фирмы. В той же степени картина издержек по каждому виду деятельности не может быть адекватно описана без одновременного анализа затрат на ресурсы, приобретаемые для осуществления этих видов деятельности. Более того, понятие добавленной стоимости ни в коей мере не помогает выявить те связи между компанией и ее поставщиками, которые могут способствовать сокращению издержек или дифференциации.

* Экономисты часто характеризуют фирму как субъект реализации некоторой производственной функции, которая определяет, каким образом затраты обращаются в конечный продукт на выходе. Цепочка создания стоимости — это теория фирмы, которая рассматривает ее как совокупность дискретных, но связанных производственных функции, если определять эти функции как виды деятельности. Тогда описание цепочки создания стоимости будет сосредоточено на том, как эти виды деятельности создают стоимость и от чего зависят издержки каждого из них. В этом случае компания получает значительную свободу и самостоятельность в отношении определения возможностей комбинирования всех видов деятельности друг с другом, в результате чего образуются различные конфигурации — *Прим. авт.*

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО СОЗДАНИЮ СТОИМОСТИ

Определение различных видов деятельности по созданию стоимости требует отдельного рассмотрения тех из них, которые считаются различными как с технологической, так и со стратегической точек зрения. Виды деятельности, полученные в результате применения этой процедуры разделения, редко совпадают с теми, которые присутствуют в классификации бухгалтерского учета. Согласно последней (в терминах налогов, накладных расходов, оплаты труда), виды деятельности часто группируются в единое целое независимо от разницы применяемых технологий и в то же время разделяются по разным категориям исхода из разницы издержек, даже если они связаны с одним и тем же видом деятельности.

Основные виды деятельности

В работе компании любой отрасли в первую очередь можно выделить пять общих категорий основных видов деятельности — они изображены на рис. 2.2. В каждой категории выделяется несколько различных видов деятельности, количество и характер которых зависят от типа отрасли и стратегии фирмы,

- *Внутренняя логистика.* Данная категория включает виды деятельности, связанные с получением, хранением и распространением всего, что идет на изготовление продукта: сюда относятся погрузочно-разгрузочные работы, складские помещения, контроль за материально-

товарными запасами, организация расписания транспорта, выплаты поставщикам.

* *Производственный процесс.* Включает виды деятельности, связанные с превращением исходных материалов в конечный продукт, Это, к при меру, работа технического оборудования, упаковка, сборка, текущий ремонт оборудования, тестирование, работа заводов и производствен ных центров.
* *Внешняя логистика.* В эту категорию входят виды деятельности, связанные со сбором, хранением и реальной доставкой продуктов покупателям. Это хранение на складах готовых товаров, погрузочно-разгрузочные работы, работа транспорта, доставляющего продукты покупателям, обработка заказов и определение времени их выполнения.
* *Маркетинг и розничная торговля.* В эту категорию входят виды деятель ности, направленные на то, чтобы покупатели могли приобрести про дукт и, более того, захотели его приобрести. Сюда входит реклама, про движение продуктов на рынке, работа торгового персонала, квотирование, выбор канала реализации, отношения с ним, ценовая политика.
* *Обслуживание.* Виды деятельности в этой категории связаны с предо ставлением услуг по поддержанию или даже увеличению стоимости продукта: установка, ремонт, обучение использованию продукта, поставка запчастей *и* настройка продукта, в соответствии с нуждами кон кретного потребителя,

В зависимости от типа отрасли роль каждой из этих категорий в получении конкурентных преимуществ будет различной. Для компании-дистрибьютора особое значение будет иметь внутренняя и внешняя логистика. Если компания предоставляет услуги на своей территории, например, в ресторане или магазине розничной торговли, внешняя логистика практически не имеет какого-либо значения, тогда как жизненно важной становится категория производственного процесса. Для банка, занимающегося корпоративными займами, решающим фактором получения конкурентных преимуществ будут маркетинг к реализация; преимущества достигаются за счет эффективной работы секретарей, а также удачной рекламы займов и политики ценообразования. Компания, производящая высокоскоростные копировальные аппараты, должна обращать особое внимание на техническое обслуживание, которое и будет в этом случае ключевым фактором успеха. Тем не менее в работе любой фирмы в той или иной степени присутствуют все категории основных видов деятельности, и все они играют определенную роль в получении компанией конкурентных преимуществ.

Вспомогательные виды деятельности

Вспомогательные виды деятельности по созданию стоимости также являются частью процесса конкуренции в каждой отрасли; вспомогательные виды деятельности включают четыре широкие категории, изображенные на рис. 2.2. Как и в случае с основными видами деятельности, каждая из этих четырех категорий подразделяется на несколько конкретных видов деятельности по созданию стоимости; они различны для каждой отрасли. К примеру, в технологическом развитии выделяются такие дискретные виды деятельности, как разработка компонентов, разработка технических характеристик, тестирование, технологическая разработка процессов, выбор технологии. Аналогичным образом деятельность по материально-техническому обеспечению можно также разделить на несколько конкретных видов, таких как оценка новых поставщиков, закупка различных видов необходимых материалов, постоянный контроль за работой поставщиков.

Материально-техническое обеспечение. Это вид деятельности по обеспечению компании материалами, используемыми ею на всех этапах создания стоимости; но это не относится к самим приобретаемым вводимым факторам производства. Они обычно включают сырье, поставки, расходные материалы, а кроме того, и активы — такие как производственное оборудование, лабораторная аппаратура, офисное оборудование, здания. И хотя вводимые факторы производства обычно необходимы для осуществления основных видов деятельности, в действительности они присутствуют в любом виде деятельности по созданию стоимости, включая вспомогательные виды деятельности. Например, лабораторные материалы и услуги независимых служб тестирования часто приобретаются в ходе работ по технологическому развитию, тогда как услуги фирм аудита и бухгалтерского учета, как правило, являются составным компонентом инфраструктуры компании. Как и все прочие виды деятельности по созданию стоимости, деятельность по материально-техническому обеспечению использует некоторые «технологии», такие, например, как процедуры контактов с производителями, правила оценки, информационные системы.

Материально-техническое обеспечение пронизывает все отделы фирмы. Некоторые ресурсы, такие как сырье, традиционно приобретаются отделом закупок, тогда как прочие виды ресурсов закупаются менеджерами заводов (например, приобретение станков и оборудования), офисными менеджерами (наем временных рабочих), торговым персоналом (например, питание и жилье для командированных сотрудников) и даже самим исполнительным директором (например, услуги по стратегическому консультированию). Я использую термин "обеспечение" вместо термина «закупки», так как обыч-

но слово «закупки» связано в сознании менеджеров с более узкими видами деятельности. Рассредоточение деятельности по обеспечению по многочисленным подразделениям часто ведет к тому, что реальный масштаб закупок становится не виден, а качество приобретаемых ресурсов проходит недостаточный контроль.

Каждый конкретный вид деятельности по обеспечению компании необходимыми ресурсами обычно связан с определенным видом деятельности по созданию стоимости (или несколькими видами деятельности), хотя зачастую отдел закупок обслуживает несколько видов деятельности по созданию стоимости, а определенные правила закупок охватывают всю фирму. Издержки на саму деятельность по обеспечению часто представляют собой небольшую, а иногда весьма незначительную часть всех издержек компании, но именно эти издержки чаще всего оказывают значительное влияние на всю систему затрат компании и на дифференциацию ее продукта. Усовершенствование в области закупок может серьезно влиять на качество и стоимость закупаемых: материалов: такой же эффект обычно имеют усовершенствования и в других областях деятельности, связанных *с* получением и использованием ресурсов, в частности, в сфере взаимодействия с поставщиками. К примеру, в производстве шоколада самым важным фактором, определяющим конкурентоспособность фирмы в отношении издержек, является закупка какао-бобов; в электроэнергетике — закупка топлива.

Технологическое развитие. Каждый вид деятельности по созданию стоимости основан на некоторой технологии, будь то определенные умения и навыки, организационные процедуры или технологии, реализованные в оборудовании. Диапазон технологий, используемых различными компаниями, очень широк; от используемых при подготовке документов и доставке товаров до технологий производства самого конечного продукта. Более того, технологии, задействованные в большинстве видов деятельности по созданию стоимости, сочетают в себе несколько разных подтехнологий, относящихся к различным научно-техническим областям. Работа станков, к примеру, связана с металлургией, электроникой и механикой.

Деятельность по технологическому развитию состоит из целого ряда конкретных видов деятельности, которые можно разбить на два основных класса: совершенствование продукта и совершенствование производственного процесса. Я объединяю эти группы под термином "технологическое развитие" не используя при этом термин «исследование и развитие», потому что последний большинством менеджеров понимается слишком узко. Технологическое развитие обычно ассоциируется с инженерно-техническим подразделением или с группой по развитию производства, Однако,

как правило, этим занимаются и многие другие отделы компании, хотя это и не всегда признается явно. Деятельность по развитию технологий может быть направлена на любую из всех многочисленных технологий, применяемых в разных видах деятельности по созданию стоимости, включая технологии телекоммуникаций, используемые в системе обработки заказов, или специальное программное обеспечение для автоматизации работы бухгалтерии. Термин "технологическое развитие" включает не только те технологии, которые самым непосредственным образом связаны с конечным продуктом. Технологическое развитие принимает разные формы: от базовых исследований и дизайна продуктов до исследований прессы, разработки производственного оборудования и процедур обслуживания. Та деятельность по развитию технологий, которая имеет непосредственное отношение к продукту и его техническим характеристикам, затрагивает всю цепочку создания стоимости, тогда как развитие других технологий связывается обычно с определенными видами деятельности — основными или вспомогательными.

Технологическое развитие важно для получения конкурентных преимуществ в любой отрасли, но в некоторых отраслях именно это будет ключевым фактором. Например, в сталелитейной промышленности производственные технологии компании — самая главная составляющая конкурентных преимуществ. Зависимость конкурентоспособности компании от диапазона используемых в цепочке создания стоимости технологий будет рассмотрена в главе 5.

Управление кадрами Управление кадрами состоит из таких видов деятельности, как набор персонала, прием на работу, обучение, повышение квалификации персонала и выплата заработной платы. Деятельность по управлению кадрами направлена на поддержку как отдельных видов основной и вспомогательной деятельности (к примеру, прием на работу инженеров), так и всей цепочки создания стоимости (например, переговоры с персоналом об условиях труда). Различные виды деятельности по управлению персоналом, равно как и другие вспомогательные виды деятельности, осуществляются обычно многими подразделениями компании; такой разброс разных видов деятельности по подразделениям может иметь негативные последствия, например непоследовательность кадровой политики. Более того, руководство редко хорошо себе представляет, из чего складываются суммарные затраты на управление кадрами, — то же самое касается баланса и компромиссов в отношении различных видов издержек, связанных с управлением персоналом: в частности, соотношение размера зарплаты со стоимостью набора и обучения новых сотрудников вследствие текучести кадров.

Управление кадрами всегда влияет на возможности получения конкурентных преимуществ — благодаря той роли, которую в деятельности компании играют умения и навыки сотрудников, наличие стимулов для персонала, затраты на набор и обучение новых сотрудников. Но в некоторых отраслях именно управление кадрами будет решающим для получения этих преимуществ. Например, компания Arthur Andersen, мировой лидер в области бухгалтерского учета, добилась серьезных конкурентных преимуществ как раз благодаря своему подходу к набору и обучению сотрудника а, а их в компании десятки тысяч, и все они — профессионалы высокого класса Компания приобрела бывший кампус колледжа недалеко от Чикаго и вложила значительные средства в разработку и письменное закрепление своих принципов работы, а затем стала регулярно набирать сотрудников со всего мира и обучать их своей методологии. Действительно, когда у компании есть определенная методика и методология работы, глубоко усвоенная всеми сотрудниками, это не только делает работу каждого из них более эффективной, но и значительно облегчает обслуживание клиентов — как в своей стране, так и за рубежом.

Инфраструктура компании. Инфраструктура компании включает такие виды деятельности, как общее управление, планирование, финансы и бухгалтерский учет, юридическое обеспечение, взаимоотношения с государством, управление качеством. В отличие от других вспомогательных видов деятельности инфраструктура обычно поддерживает всю цепь создания стоимости, а не какие-то отдельные виды деятельности. В зависимости от того, является фирма диверсифицированной или нет, ее инфраструктура может быть замкнутой или распределенной между дочерней бизнес-единицей и материнской корпорацией.* В диверсифицированных компаниях вилы деятельности из разряда инфраструктуры обычно распределены между бизнес-единицей и корпоративным уровнем, тогда как управление качеством обычно осуществляется на уровне бизнес-единицы. Однако многие виды деятельности по поддержке инфраструктуры осуществляются одновременно на уровне корпорации и бизнес-единицы.

Часто инфраструктуру фирмы рассматривают всего лишь как «накладные расходы», но именно она может стать мощным источником конкурентных преимуществ. К примеру, если компания занимается телефонией, переговоры и поддержание отношений с органами регулирования будут одним из самых важных видов ее деятельности — такими, которые обеспечивают

Некоторые виды деятельности, входящие в категорию инфраструктуры, могут осуществляться также на уровне сектора или группы — Прим. *авт.*

ей конкурентные преимущества. Правильно организованные системы управления информацией могут внести существенный вклад в укрепление конкурентоспособности фирмы в издержках, а в некоторых отраслях действия высшего руководства играют самую непосредственную роль в том, как будут складываться отношения с покупателем

Категории видов деятельности

Внутри основной и вспомогательной деятельности компании выделяется еще три категории видов деятельности, роль которых в создании конкурентных преимуществ рааличиа.

* *Виды деятельности, непосредственно создающие стоимость для потре бителя* Это сборка, производство компонентой, торговые операции, реклама, дизайн продукта, набор персонала и пр.
* *Виды деятельности, имеющие опосредованное отношение* к *созданию стоимости.* Это те виды деятельности, назначение которых состоит в обеспечении возможности осуществления деятельности, непосредс твенно создающей стоимость: текущий ремонт зданий и оборудова ния, организация рабочего времени, обеспечение деятельности офисов и производственных объектов, управление персоналом по продажам, управление исследованиями, учет операций с производителями и пр.
* *Контроль качества. В*иды деятельности этой категории обеспечивают качественное выполнение других видов деятельности: мониторинга, инспекции, тестирования, рецензирования, проверки, переработки, поправок. Данный вид деятельности - не то же самое, что управление качеством: ведь качество продукции получают в результате многих видов деятельности по созданию стоимости, что будет

Деятельность каждой компании по созданию потребительной стоимости включает и *непосредственно*, и опосредовано создание стоимости и проверку качества. Эти три категории существуют не только среди основных, но и среди вспомогательных видов деятельности. К примеру, в технологическое развитие входит непосредственная деятельность по созданию стоимости: работа в исследовательской лаборатории, а также деятельность, имеющая опосредованное отношение к созданию СТОИМОСТИ, как, например, управление исследовательской деятельностью.

Роль непосредственной деятельности по созданию стоимости и деятельности по проверке качества часто понимается не вполне верно, вот почему противопоставление вышеописанных трех категорий видов деятельное-

ти является очень важным для выявления конкурентных преимуществ. Во многих отраслях опосредованная деятельность по созданию стоимости составляет значительную и постоянно растущую долю издержек и может играть существенную роль в дифференциации, сильно влиял на непосредственное создание стоимости. Несмотря на это, менеджеры, описывая устройство своей компании, часто объединяют непосредственную деятельность по созданию стоимости и опосредованную, хотя эти две категории видов деятельности сильно различаются с точки зрения экономики. Можно наблюдать порой определенное компромиссное соотношение между непосредственным и опосредованным созданием стоимости, например, повышение затрат на текущий ремонт оборудования снижает стоимость машинного производства. Различные виды опосредованной деятельности по созданию стоимости также часто группируются вместе под категорией "накладных" счетов, что затрудняет понимание структуры издержек этих видов деятельности и их вклад в дифференциацию.

Различные виды деятельности по контролю качества также широко представлены почти в каждом подразделении компании, хотя они редко распознаются как таковые. Тестирование и инспекция связаны со многими основными видами деятельности. Контроль качества вне производственной сферы часто совсем не очевиден, хотя в этой области он представлен так же широко, как и на производстве. Кумулятивные затраты на проверку качества могут быть весьма значительными, что и было продемонстрировано в многочисленных недавних исследованиях» посвященных затратам на обеспечение качества, — сейчас это очень популярная тема. Деятельность по контролю качества часто влияет на стоимость или эффективность других видов деятельности» а то, как эти виды деятельности осуществляются, *в* свою очередь, влияет на потребность в определенных видах деятельности по контролю качества. Возможность упрощения деятельности по оценке качества или исключения ее из реестра необходимых видов деятельности за счет повсеместных усовершенствований и лежит в основе представления о том, что "за качество можно не платить".

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

Чтобы обнаружить потенциальные источники конкурентных преимуществ, необходимо в первую очередь описать структуру цепочки создания стоимости компании, конкурирующей в той или иной отрасли. Начинать надо с цепочки в общем виде, выделяя в работе компании отдельные виды деятельности по созданию стоимости. Каждая из общих категорий видом

деятельности может быть поделена на дискретные виды — для одной из общих категорий такое деление иллюстрируется на рис. 2.3. Пример полной цепочки создания стоимости приведен на рис. 2.4. Это цепочка создания стоимости компании, производящей копировальные аппараты.

Процедура выделения дискретных видов деятельности по созданию стоимости состоит в том, что отдельно выделяются те виды деятельности, которые различаются экономикой и технологиями. Более широкие функции, такие как производство или маркетинг, должны быть поделены на более мелкие. В этом может помочь анализ потока продукции, потока заказов или документооборота. Деление *на* виды деятельности может идти до самых глубоких уровней, когда выделяется огромное количество наиболее узких видов деятельности, пока они дискретны. Так, каждый станок на фабрике можно рассматривать как отдельный вид деятельности. В результате потенциально число видов деятельности стремится к бесконечности.

Как же подобрать подходящий уровень анализа, чтобы количество выделяемых видов деятельности было оптимальным? Это зависит от экономики того или иного вида деятельности и от того, для каких целей строится цепочка создания стоимости. И хотя я еще вернусь к этому вопросу в ходе дальнейшего изложения, сейчас можно сформулировать основные принципы декомпозиции; в качестве дискретных надо выделять такие виды деятельности, которые 1) имеют разное устройство экономики; 2) имеют большой потенциал влияния на дифференциацию; 3) составляют существенную или растущую долю издержек компании. По мере того как ваш анализ выявляет различия, существенные для конкурентных преимуществ, некоторые виды деятельности в цепочке созданий стоимости будут подвергаться более мелкому делению. Другие виды деятельности, наоборот, будут объединяться в крупные категории: они окажутся несущественными для конкурентных преимуществ или их хозяйственная деятельность будет достаточно похожей на других.

Выбор подходящей категории для того, чтобы поместить в нее тот или иной род деятельности, сам требует анализа и может многое объяснить. К примеру, обработку заказов можно классифицировать как часть внешней логистики или как один из видов маркетинговой деятельности. У компании-дистрибьютора обработка заказов будет скорее одним из видов маркетинга. Аналогично персонал по продажам часто участвует в операциях по обслуживанию. Виды деятельности по созданию стоимости должны заноситься в такие категории, которые наилучшим образом представляют их вклад в получение компанией конкурентных преимуществ. Если обработка заказов — *это* один из важных видов взаимодействия компании с покупателями, тогда она попадает в маркетинг. Аналогично, если внутренние и

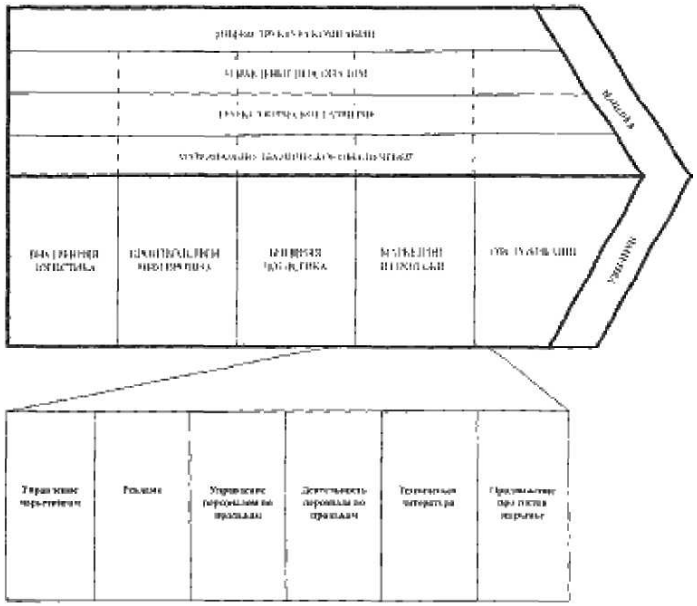


Рис. 2.3. Подразделения цепочки создания стоимости

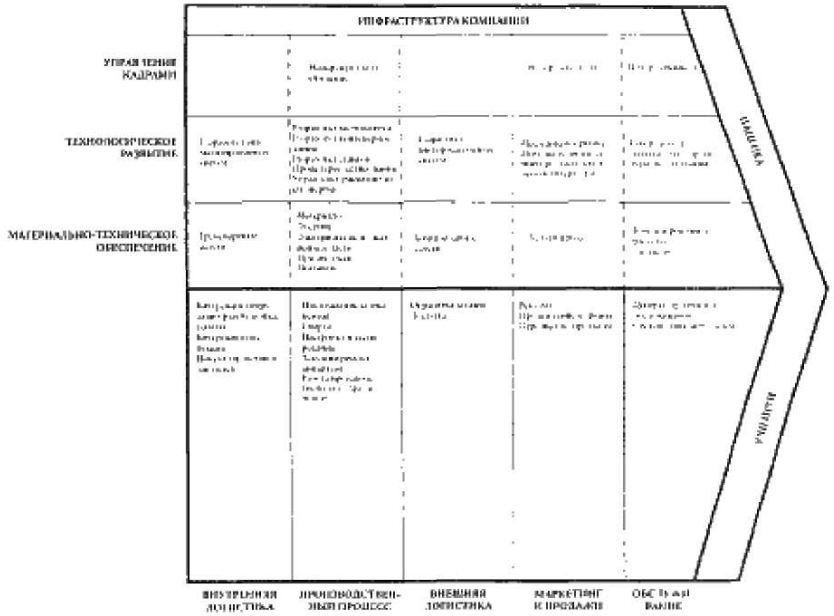


Рис 2.4. Общая цепочка создания стоимости компании по производству копировальной техники

внешние погруз очно-разгрузочные операции осуществляются с помощью одной и той же техники и одного и того же персонала, они, скорее всего, должны быть объединены в один вид деятельности по созданию стоимости и попасть в ту категорию, где данная функции имеетмаксимальный положительный эффект для конкуренции. Компания зачастую может добиться конкурентных преимуществ, переопределив традиционные роли тех или иных видов деятельности: к примеру, компания Vetco, поставщик нефтедобывающего оборудования, использует обучение клиентов работе с оборудованием как маркетинговый прием и *хороший способ* создания для клиентов угрозы издержек переключения, если они захотят перейти на оборудование других компаний.

Всё, что делает фирма, должно попасть в одну из категорий — *либо в* основные, либо во вспомогательные виды деятельности, «Ярлыки» для обозначения видов деятельности по созданию стоимости являются произвольными и должны выбираться таким образом, чтобы получить максимально ясное представление об устройстве бизнеса компании. Часто *выбор обозначений* видов деятельности компаний в сфере обслуживания может ввести в заблуждение, так как производственный процесс, маркетинг и гарантийное обслуживание в таких компаниях очень тесно связаны между собой. Упорядочение видов деятельности между собой должно в общем виде соответствовать устройству производственного процесса, но это также можно сделать неоднозначно. Часто компания осуществляет параллельно несколько видов деятельности одновременно, *а их* упорядочение должно производиться таким образом, чтобы полученная репрезентация соответствовала интуитивному пониманию менеджеров и помогала им более ясно представлять себе ее устройство.

ВЗАИМОСВЯЗИ В ЦЕПОЧКЕ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

Хотя отдельные виды деятельности по созданию стоимости являются теми биномами, из которых в конечном итоге составляется цепочка, ее нельзя рассматривать как простую совокупность независимых видов деятельности. В цепочке все виды деятельности определенным образом связаны между собой. Эти связи, или сцепления, возникают тогда, когда способ осуществления того или иного вида деятельности по созданию стоимости влияет на затраты или эффективность других видов деятельности. Например, приобретение высококачественных *готовых* стальных листов может упростить производственный процесс и сократить процент брака. В сети ресторанов быстрого питания своевременное проведение рекламных акций влияет на

эффективное использование помещений и оборудования. Конкурентные преимущества часто являются результатом правильного использования взаимосвязей между отдельными видами деятельности — в той же мере, в *какой* эти преимущества могут быть результатом эффективного выполнения самих видов деятельности.

Связи и цепочке создания стоимости могут стать основой конкурентных преимуществ двумя способами: через оптимизацию и координацию. Наличие «сцеплений» часто говорит о том, что для достижения определенного результата требуется компромисс между различными видами деятельности. Например, более дорогостоящий дизайн продукта, более строгие спецификации материалов или усиленная инспекция производственного процесса могут существенно сократить затраты на гарантийное обслуживание. Чтобы добиться конкурентных преимуществ, компания должна оптимизировать такие сцепления в соответствии с избранной стратегией.

Наличие «сцеплений» также свидетельствует о необходимости координации отдельных видов деятельности. К примеру, своевременная доставка может потребовать координации таких видов деятельности, как производство, внешняя логистика и обслуживание (в частности, установка продукта). Успешная координация «сцеплений» часто позволяет сократить издержки или усилить дифференциацию. Например, хорошая координация различных видов деятельности может сократить потребность компании в товарно-материальных запасах. Наличие «сцеплений» в цепочке требует обратить внимание на тот факт, что издержки компании или дифференциация ее продуктов не являются простой суммой усилий по сокращению издержек или по повышению эффективности каждого отдельно взятого вида деятельности. В последнее время главные изменения в философии производства и качества произошли благодаря признанию наличия таких «сцеплений» — во многом вследствие влияния японской традиции в этой области.

«Сцепления» в стоимостной цепочке многочисленны и разнообразны, некоторые из них присутствуют в цепочке создания стоимости большинства компаний. Наиболее очевидны связи между основными и вспомогательными видами деятельности, представленные на общей схеме цепочки создания стоимости пунктирными линиями. Дизайн продукта, как правило, напрямую связан с производственными издержками, тогда как сложившаяся в компании практика обеспечения необходимыми материалами часто оказывает непосредственное влияние на качество закупаемых вводимых факторов производства, что, в свою очередь, влияет па стоимость производства и инспекции, а также на качество продукта. Между основными видами деятельности существуют более тонкие связи. Например, усиленная инспекция поступающих в производство компонентов может

сократить затраты на проверку качества готовой продукции на последующих стадиях производства продукта, тогда как затраты на техническое обслуживание оборудования сокращают время простоя станков. Интерактивная система обработки заказов помогает сократить время, затрачиваемое продавцом на каждого покупателя, так как в этом случае продавец быстрее обслуживает каждый заказ, не тратя время на дополнительные запросы и проблемы. Более тщательная инспекция готовых товаров повышает уровень надежности продукта при использовании, что сокращает затраты на техническую поддержку и гарантийное обслуживание. Наконец, частая регулярная доставка продуктов покупателям способствует расходованию товарно-материальных запасов и сокращению дебиторской задолженности. Связи, охватывающие виды деятельности из различных категорий, менее всего заметны.

Причин возникновения «сцеплений» в цепочке создания стоимости несколько, среди них можно выделить следующие:

* О*дну и ту же функцию можно осуществлять разными способами.* На пример, соответствие продукта спецификациям может быть достигнуто путем приобретения исходных материалов высокого качества, через узкие спецификации допусков в производственном процессе или путем всесторонней инспекции готовых продуктов.
* *Стоимость работы в рамках основных видов деятельности снижается за счет более эффективною осуществления вспомогательных видов деятельности,* Например, эффективный график (вспомогательная деятельность) сокращает время, затрачиваемое торговыми агентами на перемещение грузового транспорта; улучшение технического обслуживания оборудования делает работу станка более точной, сокращаются технические допуски.
* Деятельность, *осуществляемая непосредственно в рамках компании, делает излишней необходимость тратить дополнительные средства на техническое обслуживание продукта "в поле".* К примеру, всесторонняя, полная инспекция продукта может помочь существенно снизить затраты на гарантийное обслуживание продукта.
* *Функции, связанные с проверкой качества, можно выполнять различными способами.* Например, инспекция исходных материалов является заменой для инспекции готовой продукции.

Хотя «сцепления» в цепочке создания стоимости являются основным фактором получения конкурентных преимуществ, их часто нелегко распознать. Например, не каждому очевидна роль материально-технического обеспечения в плане влияния на производственные издержки и качество

готовой продукции. Также неочевидна и связь между обработкой заказов, производственным графиком и использованием персонала по продажам. Нахождение «сцеплений» в цепи можно представить как процесс поиска тех зон, где каждый вид деятельности по созданию стоимости влияет на другие или, наоборот, испытывает влияние других видов деятельности. Отправной точкой этого процесса могут стать те причины возникновения «сцеплений», которые я *в* общем виде сформулировал выше. Разделение материально-технического обеспечения и технологического развития и отнесение их к особым видам основной деятельности также может помочь выделить «сцепления» между основными и вспомогательными видами деятельности.

Использование «сцеплений» обычно требует информации или информационных потоков, которые позволяют оптимизировать и координировать различные виды деятельности. В частности, именно информационные системы являются жизненно важным элементом, если получение конкурентных преимуществ видится как результат использования «сцеплений». Последние достижения в области информационных технологий позволяют создавать новые связи и помогают более полно использовать возможности уже существующих. Использование взаимосвязей в цепочке обычно требует такой оптимизации или координации, которая будет охватывать области, лежащие вне обычных организационных стандартов. *К* примеру, более высокие затраты на организацию производственного процесса могут помочь снизить издержки на организацию продаж или техническое обслуживание продуктов. Это соотношение порой невозможно оценить в терминах тех информационных систем и систем контроля, которыми компания на тот момент располагает. Управление «сцеплениями», таким образом, оказывается более сложной организационной задачей, чем управление непосредственно самими видами деятельности по созданию стоимости. Учитывая трудность распознавания «сцеплений» и управления ими, возможность добиться именно этого и становится зачастую падежным и *устойчивым* источником конкурентного преимущества. Особая роль «сцеплений» в снижении издержек и в вопросах дифференциации более подробно обсуждается в главах 3 и 4.

ВНЕШНИЕ "СЦЕПЛЕНИЯ"

«Сцепления» или взаимосвязи существуют не только внутри *цепочки* создания стоимости той или иной компании, но и между цепочкой компании и цепочками создания стоимости ее поставщиков или ее каналов реализации. Эти «сцепления» я буду называть внешними «сцеплениями». Они

определенным образом схожи со "сцеплениями", возникающими внутри цепочки: это области, где осуществление тех или иных видов деятельности поставщиком или каналом реализации влияет на издержки компании или на эффективность ее работы и наоборот. Поставщики производят продукты или услуги, которые компания использует в своей цепочке создания стоимости; цепочка создания стоимости компании-поставщика влияет на деятельность фирмы, которая пользуется услугами данного поставщика, и в других точках, где эти две цепочки пересекаются. Обеспечение необходимыми материалами и внешняя логистика, например, взаимодействуют с системой обработки заказов компании-поставщика; инженерно-технический персонал компании-поставщика может участвовать в разработке технологий компании и ее производственных процессов. Технические характеристики продукта компании-поставщика, равно как и другие области, где цепочки двух компаний находятся в контакте друг с другом, могут существенно повлиять на кривую издержек фирмы и на дифференциацию её продуктов. Например, частая доставка продуктов от поставщика может сократить потребность компании в товарно-материальных запасах; правильная упаковка продуктов поставщика может снизить стоимость погрузочно-разгрузочных работ, а инспекция товаров со стороны поставщика делает излишней инспекцию со стороны тон компании, куда поступают товары поставщика.

"Сцепления" между цепочками создания стоимости компании и ее поставщиков являются источником прекрасных возможностей получения конкурентных преимуществ для обеих компаний. Часто и КОМПАНИЯ, И ЕЁ поставщики получают определенную выгоду от того, что конфигурация цепочки создания стоимости поставщика испытывает влияние со стороны компании, пользующейся услугами данного поставщика: обе компании пытаются таким образом оптимизировать осуществлении тех или иных видов деятельности. Можно также улучшить координацию между цепочками создания стоимости компании *и* ее поставщиков. Наличие «сцеплений» между двумя цепочками говорит о том, что взаимодействие с поставщиком — это не игра, в которой один может выиграть только за счет другого: в этой игре выигрывают оба. Например, соглашаясь поставлять шоколад на кондитерскую фабрику в цистернах, а не в твердых брусках, компания — поставщик шоколада экономит на формовочном процессе и упаковке, тогда как кондитерская фабрика может сэкономить за счет погрузочно-разгрузочных работ и затрат на плавку твердого шоколада. То, как можно поделить выгоды от координации и оптимизации связей между фирмой и ее поставщиками, зависит от рыночной власти поставщиков *и* прямо отражается на их прибыли. Рыночная власть поставщиков, в свою очередь, зависит частично от

структуры отрасли, а частично — от того, как в компании организована деятельность по закупкам. Таким образом, *и координация с поставщиками, и трудные переговоры о том, кому достанется добыча,* одинаково важны для получения конкурентных преимуществ. Одно без другого — это всего лишь упущенные возможности.

«Сцепления» в стоимостных цепочках компании и каналов реализации имеют много общего с тем, как строятся отношения компании с ее поставщиками. Производимый компанией продукт проходит через цепочку создания стоимости компании, занимающейся реализацией. Торговая наценка канала реализации по отношению к той цене, по которой компания продает свой продукт (я называю эту наценку «стоимость, создаваемая каналом»), часто представляет собой довольно существенную долю от конечной цены продукта, то есть той, по которой товар реализуется покупателю: 50% или более от розничной цены, особенно для некоторых видов продукции, таких, например, как вино. Виды деятельности, осуществляемые в рамках каналов реализации, включают продажи, рекламу, демонстрации — все это может замещать те или иные аспекты деятельности компании-производителя или служить их дополнением. Есть также множество областей, где цепочка создания стоимости компании и ее канала реализации контактируют: например, деятельность персонала по продажам, обработка заказов, внешняя логистика. Как и в ситуации с поставщиками, координация и совместная оптимизация могут снизить издержки или повысить уровень дифференциации продуктов обеих компаний. Те же проблемы, которые во взаимоотношениях с поставщиками касаются деления выгод от координации и совместной оптимизации существуют и во взаимоотношениях с каналом реализации.

Внешние "сцепления", как и «сцепления» внутри цепочки создания стоимости компании, часто не получают достаточного внимания. Даже если такие «сцепления» и распознаются, независимые компании-поставщики или каналы реализации, а также сложная история взаимоотношений компании с ее поставщиками и каналами могут негативно повлиять на координацию и совместную оптимизацию, необходимые для извлечения выгоды от использования внешних «сцеплений». Иногда они довольно легко устанавливаются между партнерами по коалиции или между бизнес-единицами в составе той же корпорации: всегда труднее создать такие сцепления между независимыми компаниями, хотя это не всегда однозначно. Использование внешних «сцеплений», как и «сцеплений» внутри цепочки создания стоимости,

---

* **Вопросы, связанные со структурой отрасли, обсуждаются в книге "*Конкурентная стратегия" в* главах 1 и 6. — *Прим. авт.***

требует информации, и модернизация информационных систем создает дополнительные возможности в этой области. Я вернусь к более подробному обсуждению роли связей с поставщиками и каналами реализации в получении конкурентных преимуществ в главах 3 и 4.

ПОКУПАТЕЛЬСКАЯ ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

У покупателя также имеется цепочка создания стоимости, и продукт компании является не чем иным, как ресурсом, приобретаемым для покупательской цепочки создании стоимости. Понять цепочку создания стоимости покупателей, представляющих отраслевые компании, коммерческие организации, а также некоторые государственные учреждения, интуитивно очень просто: они устроены таким же образом, как цепочка создания стоимости самой компании. Представить себе устройство цепочки создании стоимости в случае, когда продукт приобретается для конечного бытового использования, гораздо сложнее, но это очень важно. Семья, приобретающая продукт (то же самое касается и индивидуальных потребителей), участвует в разнообразных видах деятельности, и продукты» приобретаемые такими потребителями, используются именно в *этом диапазоне* деятельности. Машина необходима для поездок на работу или за покупками, а также для проведения свободного времени, тогда как пищевые продукты потребляются в процессе приготовления и принятия пищи. И хотя построить цепочку создания стоимости, которая включала бы все, *чем* занимается покупатель, довольно сложно, вполне возможно построить такую цепочку для использования конечного продукта. Нет необходимости строить цепочки потребительской стоимости для каждой семьи или дли каждого индивидуального покупателя; можно построить цепочку типового покупателя, и такая цепочка станет важным инструментом анализа дифференциации. Я буду обсуждать это более подробно в главе 4.

Дифференциация продуктов компании является результатом взаимодействия цепочки создания стоимости компании со стоимостной цепочкой покупателя. Дифференциация, таким образом, может определиться на основе того, как материальный продукт компании используется в деятельности конкретного покупателя, потребителя данного продукта (например, использование станка в процессе сборки продуктов компании-покупателя). Дифференциация также зависит от того, каким образом цепочка создания стоимости компании взаимодействует с цепочкой покупателя во всех точках контакта. Многие виды деятельности компании взаимоувязаны с деятельностью покупателей. Например, в производстве оптико-электронных компонентов продукты компании-производителя становятся частью оборудования, выпускаемого компанией-покупателем. Это очевидная *точка* контакта, но есть и менее очевидные: например, компания-производитель работает и тесном контакте с покупателем в процессе разработки таких компонентов, технической поддержки и текущего ремонта, а также в ходе решения проблем, возникающих при использовании продуктов, обработке заказов и доставке. Каждая из этих точек соприкосновения представляет собой потенциальный источник дифференциации. Понятие качества является слишком узким для того, чтобы описать те свойства, которые делают компанию и ее продукты уникальными, поскольку это понятие, как правило, характеризует только сами продукты, при этом весь спектр деятельности фирмы по созданию стоимости, имеющий непосредственное отношение к покупателю, остается без внимания.

Таким образом, дифференциация продуктов компании возникает тогда, когда стоимость для покупателя создается путем влияния компании на цепочку стоимости покупателя. Потребительная стоимость создается в случае, если компания дает возможность покупателю получить определенные конкурентные преимущества, то есть помогает ему снизить издержки или повысить свою эффективность.* Стоимость, создаваемая для покупателя, должна быть ему понятна, если компания хочет, чтобы покупатель платил за ее продукты высокие цены, а это, в свою очередь, означает, что компания должна рассказывать покупателям о создаваемой для них стоимости; это делается через рекламу и персонал по продажам. То, как эта стоимость будет поделена между компанией (цена выше номинала) и покупателем (более высокие доходы или большее удовлетворение от продукта фирмы, чем если бы покупатель за те же деньги приобрел продукт конкурентов), отражается на прибыли фирмы и зависит от структуры отрасли. Отношения между цепочкой стоимости покупателя и цепочкой создания стоимости компании, а также их роль для дифференциации продуктов компании подробно рассмотрены в главе 4.**

*** В отличие от фирмы, которая может измерить стоимость продукта для покупателя в терминах цены или прибыли, потребитель измеряет ценность продукта гораздо более сложным образом — эта оценка того, насколько продукт удовлетворяет его потребности. См. главу 4. — *Прим. авт.***

**** Те же принципы, которые лежат в основе дифференциации продукта компании, могут быть использованы при анализе угрозы замещения, о чем будет сказано в главе 8. — *Прим. авт.***

Масштаб конкуренции и цепочка создания стоимости

Масштаб конкуренции может оказывать мощное влияние на конкурентное преимущество — именно он определяет конфигурацию и экономику цепочки создания стоимости. Влияние масштаба на стоимостную цепочку происходит исходя из его четырех измерений*:

* *Масштабы сегмента.* Это производимые разновидности продукта *и* категории покупателей, которых обслуживает компания.
* *Вертикальный масштаб*. Это показатель того, насколько деятельность компании осуществляется в пределах самой компании, и в какой мере определенные виды деятельности поручаются независимым фирмам,
* *Географический масштаб.* Это регионы, страны или группы стран, где фирма работает па конкурентных рынках, координируя стратегии работы.
* *Масштабы отрасли.* Это диапазон смежных отраслей, в которых компания конкурирует на основе координации стратегии.

Широкий масштаб деятельности, когда она в основном осуществляется в рамках самой компании, позволяет получать значительные выгоды. Он также способствует использованию взаимосвязей между цепочками созданий стоимости, обслуживающими разные сегменты, географические регионы или смежные отрасли. ** Например, один и тот же персонал по продажам может заниматься реализацией продукции двух разных бизнес-единиц; или одну и ту же торговую марку можно продвигать в разных точках земного шара. Однако такие общие точки и интеграция также требуют существенных затрат, так что может оказаться, что широкий масштаб для компании совсем невыгоден.

*** Понятие масштаба (сферы) деятельности компании используется в экономической теории для описания границ между деятельностью, которая осуществляется в пределах компании, и той, которую компания приобретает в результате рыночных операций,— это, например, вертикальная интеграция (см., к примеру, Coase [1937, 1972]). В некоторых из недавних работ делается попытка исследовать степень диверсификацнн компании как проблему, связанную с ее сферой деятельности (см. Teece [1980]). Понятие масштаба конкуренции в нашем понимании отсылает к более широкой концепции сферы деятельности фирмы, включая охват сегментов индустрии, интеграцию, географию рынков, на которых работает фирма, и координированную конкуренцию в смежных областях. — *Прим. авт.***

**** Взаимосвязи между цепочками создания стоимости для разных сегментов, географических рынков или смежных отраслей в ходе анализа оказываются одинаковыми. См. главы 7 и 9. — *Прим. авт.***

Если сфера деятельности компании достаточно узка, компания может определенным образом настроить свою цепочку создания стоимости на обслуживание конкретного целевого сегмента, географического региона или индустрии, добившись таким образом снижения издержек или некоторого уникального обслуживания данного сегмента. Узкая сфера деятельности при интеграции также может способствовать получению серьезных конкурентных преимуществ — в случае, если компания начнет осуществлять те виды деятельности, которые для независимых компаний лучше или дешевле. Конкурентные преимущества, связанные с узкой сферой деятельности, основываются па *различиях* между видами продуктов, категориями покупателей иди географическими регионами в рамках отрасли. Эти различия воплощаются в той цепочке создания стоимости, которая лучше всего подходит для обслуживания покупателей этого сегмента, или в разных видах ресурсов, или в разнообразных технологиях независимых компаний, позволяющих этим компаниями лучше, чем прочие, осуществлять некоторые виды деятельности.

Масштаб деятельности компании самым непосредственным образом зависит от конкурентов. В некоторых отраслях широкая сфера деятельности должна включать только производство полного ассортимента продуктов данной отрасли или обслуживание всех категорий покупателей отрасли. В других отраслях широкая сфера деятельности потребует вертикальной интеграции и конкуренции в смежных отраслях. Поскольку сегментировать отрасль можно различными способами, а интеграция и взаимосвязи в ней могут принимать различные формы, широкая и узкая сферы деятельности могут комбинироваться. Компания может получить конкурентные преимущества путем "настройки" своей цепочки создания стоимости таким образом, чтобы обслуживать один товарный сегмент, и одновременно использовать географические взаимосвязи, чтобы обслуживать этот же сегмент, но уже в мировом масштабе. Компания может также использовать взаимосвязи с бизнес-единицами в смежных отраслях. Эти возможности будут обсуждаться более подробно в главе *5.*

МАСШТАБ СЕГМЕНТА

Разные потребности покупателей тех или иных категорий или различные цепочки стоимости, которые возникают при обслуживании определенных товарных сегментов рынка и категорий покупателей, могут стать источником такого конкурентного преимущества, как фокусирование. Например, цепочка создания стоимости, необходимая для обслуживания индивиду-

альных потребителей персональных компьютеров, имеющих очень высокие запросы и способных самостоятельно устанавливать программы или осуществлять ремонт, сильно отличается от той цепочки, которая необходима для обслуживания покупателей из категории малого бизнеса. Таким покупателям нужна помощь квалифицированных продавцов, у них более низкие требования к техническим характеристикам компьютера, но им необходимы программы с дружественным интерфейсом и хорошая техническая поддержка от компании-производителя.

Итак, различия между сегментами благоприятствуют узкой специализации; в то же время взаимосвязи между цепочками стоимости, обслуживающими различные сегменты, благоприятствуют широкой специализации. Цепочка создания стоимости компании General Motors, характерная для производства крупных машин, отличается от той, которая присуща производству малолитражек, но при этом две цепочки в своем составе имеют много общих видов деятельности. Таким образом, создается характерное напряжение между приспособлением цепочки создания стоимости к определенному сегменту *и* тем, что многие компоненты этой цепочки будут общими для цепочек, относящихся к разным сегментам. Это напряжение фундаментально заложено в основе сегментирования отрасли и должно учитываться при выборе стратегии специализации — об этом будет сказано в главе *7*.

ВЕРТИКАЛЬНЫЙ МАСШТАБ

Вертикальная интеграция определяет разделение видов деятельности между компанией и ее поставщиками, каналами реализации и потребителями. Вместо того чтобы изготовлять компоненты на своих предприятиях, компания может покупать их у поставщика или заключить контракт о предоставлении необходимых услуг, не открывая собственного отделения, занимающегося сервисом. Таким же образом многие из видов деятельности — дистрибьюторскне услуги, сервис, маркетинг — компания может перепоручить своему каналу реализации. Отдельные виды деятельности могут распределяться даже между компанией и потребителями ее продукции. Например, компания может избрать такой путь дифференциации, при котором она будет осуществлять виды деятельности, характерные для потребителей. Крайним случаем дифференциации этого типа будет полная «оккупация» данной компанией отрасли потребителей.

Если рассматривать вопросы, связанные с интеграцией, с точки зрения цепочки создания стоимости, становится очевидным, что возможностей для интеграции оказывается гораздо больше, чем обычно кажется. Вертикальная

интеграция обычно рассматривается в терминах материальных продуктов и отношений с оптовыми поставщиками, а не в терминах видов деятельности, но при этом понятие вертикальной интеграции может охватить и то и другое. Например, компания может перепоручить *всю* прикладную инженерию и техническое обслуживание независимой компании, а может сама предоставлять необходимые услуги. Таким образом, есть много возможностей для выбора, какие виды деятельности по созданию стоимости компания будет осуществлять своими силами, а какие — предоставлять субподрядчикам. Те же принципы лежат в основе интеграции с каналом реализации и потребителями.

То, насколько интеграция (или, наоборот, дезинтеграция) способствует снижению издержек или усилению дифференциации, зависит от компании и от тех видов деятельности, о которых идет речь. Факторы, влияющие на решение этого вопроса, перечислены в моей книге "*Конкурентная стратегия*". Цепочка создания стоимости позволяет компании обратить внимание на потенциальные благоприятные стороны интеграции благодаря тому, что в цепочке особо подчеркивается роль внешних «сцеплений». Использование внешних "сцеплений" не требует наличия вертикальной интеграции как таковой, но интеграция иногда позволяет добиться выгод от использования таких «сцеплений» более легким путем.

ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ МАСШТАБ

Географический масштаб, или охват различных географических регионов, позволяет компании координировать виды деятельности по созданию стоимости, осуществляемые при обслуживании этих регионов, — ведь многие виды деятельности могут быть одинаковыми для разных регионов. Например, копировальные аппараты компании Canon разрабатываются и производятся преимущественно для Японии, но при этом они продаются в самых разных странах; там же осуществляется гарантийное обслуживание и текущий ремонт. Компания получает преимущество в издержках за счет того, что разработка технологий и производство одинаковы для всех стран, где Canon продает свою продукцию. Между цепочками создания стоимости, возникающими при обслуживании различных регионов одной страны, также возникают частичные пересечения и определенного характера взаимосвязи. К примеру, дистрибьюторы пищевых продуктов, такие как Monarch и SISCO, обладают большим количеством автономных производственных единиц в большинстве крупных городов, имеющих общую инфраструктуру, обеспечение и другие виды вспомогательной деятельности.

Географические взаимосвязи *могут* способствовать преимуществам в конкуренции— если общие виды деятельности по созданию стоимости или координация этих видов деятельности позволяют снизить издержки или усилить дифференциации. Однако здесь возможны затраты па координацию; в то же время различия между регионами или странами, где работает компания, иногда препятствуют тому, чтобы некоторые виды деятельности стали общими для разных регионов. Источники конкурентных преимуществ при глобальной стратегии и препятствия для использований данной стратегии обсуждаются в книге "*Конкурентная стратегия"* и др.* Те же принципы применяются к координации цепочек создания стоимости в региональном или национальном масштабе.

МАСШТАБЫ ОТРАСЛИ

Между цепочками создания стоимости потенциально существует большое количество весьма разнообразных взаимосвязей, необходимых дли конкуренции в смежных отраслях. Они могут затрагивать абсолютно любой вид деятельности по созданию стоимости, включая как основные (например, общая организация сервиса), так и вспомогательные виды деятельности (например, совместное развитие технологий или общая система обеспечений и закупки материалов). Взаимосвязи между бизнес-единицам и в концептуальном плане имеют много общего *с* теми взаимосвязями, которые возникают между цепочками создания стоимости разных географических ареалов.

Взаимосвязи между бизнес-единицами в сильной степени определяют возможности получения конкурентных преимуществ: либо через снижение издержек, либо через усиление дифференциации. Например, общая для двух бизнес-единиц система логистики позволяет компании пожинать плоды роста производства; другой пример— когда персонал по продажам компании продает товары смежных категорий, это делает работу продавца С покупателем более эффективной, что положительно влияет на дифференциацию. Но не любые взаимосвязи могут стать источником получения конкурентных преимуществ. И не всегда общие виды деятельности будут приносить выгоду: это обычно требует дополнительных затрат, ведь потребности различных бизнес-единиц в отношении одного и того же вида деятельности по созданию стоимости могут *быть* также совершенно разными, что в перспективе может свести на нет нее выгоды. Я опишу взаимосвязи

*** См. Porter M., [1985]. - *Прим. авт.***

между бизнес-единицами и последствия возникновения таких взаимосвязей для корпоративной стратегии и стратегии каждой бизнес-единицы в главах 9-11.

КОАЛИЦИИ И МАСШТАБ

Компания может получать выгоды, предоставляемые широкой сферой собственной деятельности, а может вступать в *коалиции* с независимыми фирмами, чтобы добиться тех же выгод или какой-то их части. Коалиции — это долгосрочные соглашения между компаниями, которые подразумевают более глубокий уровень сотрудничества, чем простые рыночные операции, но не являются прямым слиянием. Примерами коалиций будут лицензирование технологий, соглашения о поставках, маркетинговые соглашения и совместные предприятия. Коалиция — это прекрасная возможность для компании расширить свою сферу деятельности, не расширяя саму фирму. Компания *должна* просто заключить контракт с другой независимой компанией, предметом которого будет выполнение определенных видов деятельности по созданию стоимости (примером такой коалиции будет соглашение о поставках). Компания может также объединить усилия с другой независимой компанией, совместно осуществляя какой-либо вид деятельности по созданию стоимости (к примеру, совместная организация сбыта). Существует дна основных типа коалиций — вертикальные и горизонтальные.

Создание коалиций позволяет сократить издержки на осуществление отдельных видов деятельности без необходимости завоевывать новые сегменты индустрии, географические регионы или смежные отрасли. С помощью создания коалиции можно также добиться преимуществ в отношении издержек или дифференциации, используя вертикальные связи, но в отсутствие реальной интеграции главное здесь — преодолеть сложности координации, возникающие при совместной работе двух совершенно независимых компаний. Коалиции требуют длительных отношений, поэтому партнеры по коалиции могут добиться более тесной координации усилий, чем две независимые компании, хотя здесь не обойдется и без некоторых затрат. Создать коалицию не удастся, если двум сторонам сложно прийти к коалиционному соглашению или если в процессе совместной координации усилий возникают непреодолимые проблемы. Выгоды коалиции тем самым сводятся к нулю.

Партнеры по коалиции все же остаются в какой-то степени независимыми компаниями, поэтому возникает вопрос: как делить выгоды, предостав-

ляемые коалицией? Распределение доходов от коалиции в конечном итоге будет происходить с учетом рыночной силы каждой из сторон относительно друг друга. Именно это соотношение силы сторон определит то, какие конкурентные преимущества получит каждая из компаний. Более сильный партнер по коалиции может присвоить все прибыли от общей организации сбыта, определив условия соглашения в свою пользу. Роль коалиции для получения конкурентных преимуществ обсуждается и моей книге, посвященной стратегии глобализации, — ведь именно коалиции преобладают в международной конкуренции.*

МАСШТАБ КОНКУРЕНЦИИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ БИЗНЕСА

Отношение между масштабом конкуренции и цепочкой создания стоимости может лечь в основу определения области деятельности той или иной бизнес-единицы. Отделить друг от друга те бизнес-единицы, между которыми существуют стратегически существенные различия, возможно на основе анализа: необходимо сначала взвесить выгоды от интеграции и дезинтеграции, а затем сравнить прочность взаимосвязей, возникающих при обслуживании смежных сегментов, географических регионов или отраслей, с различиями в цепочке создания стоимости, которые необходимы для того, чтобы наилучшим образом обслуживать каждый такой сегмент *в* отдельности. Если различия между географическими регионами или продуктами требуют абсолютно разных цепочек создания стоимости, тогда структура выделяемых бизнес-единиц будет соответствовать именно этим сегментам. Наоборот, существенные и распространенные выгоды интеграции или взаимосвязей между географическими регионами или отраслями расширяют границы бизнес-единиц, получающихся в результате анализа. Если преимущества вертикальной интеграции оказываются сильны, это расширяет границы бизнес-единицы настолько, что она может включать некоторые виды деятельности ближе к верхней (потребительской) или нижней (ближней к поставщикам) границам цепочки создания стоимости. Если же интеграция не несет явных преимуществ, тогда каждая стадия процесса создания стоимости соответствует отдельной бизнес-единице. Аналогичным образом, если преимущества координации цепочек создания стоимости будут сильнее при мировом масштабе конкуренции, это означает, что деятельность выделяемой бизнес-единицы будет иметь глобальный характер, тогда как существенные различия между странами

* **См. Porter (1985), а также Porter, Fuller & Rawlinson [1984]. –~ *Прим. авт.***

или регионами, требующие слишком разных цепочек создания стоимости, подразумевают более узкие географические границы бизнес-единицы. Наконец, наличие прочных взаимосвязей между двумя бизнес-единицами может говорить *о* том, что они должны стать одной бизнес-единицей в результате слияния. Соответствующее деление на бизнес-единицы можно определить, только поняв оптимальную структуру цепочки создания стоимости, необходимую для *конкуренции в* различных регионах, и отношение между такими цепочками для разных регионов. Я вернусь к обсуждению этого вопроса в главе 7 после обсуждения принципов сегментации отрасли.

ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ И СТРУКТУРА ОТРАСЛИ

Структура отрасли определяет цепочку создания стоимости компании и одновременно отражает устройство всех цепочек создания стоимости конкурентов. Именно от структуры отрасли зависит характер заключения сделок на рынке между покупателями и поставщиками компании, соотношение их рыночной власти, что, в свою очередь, будет отражено в конфигурации цепочки создания стоимости компании, а также в том, как прибыли будут распределяться между покупателями, поставщиками и партнерами по коалиции. Угроза замещения в отрасли также влияет на то, какие виды деятельности по созданию стоимости необходимы для удовлетворения потребностей покупателей. Стабильность конфигурации цепочки создания стоимости самым непосредственным образом зависит от такого структурного фактора, как барьеры для вхождения на рынок.

Весь диапазон различий между цепочками создания стоимости конкурентов, в свою очередь, является основой для многих элементов структуры отрасли. Экономия на масштабе и факторы кривой обучения, к примеру, возникают тогда, когда в цепочке создания стоимости конкурентов используются определенные технологии. Объем капитальных вложений, необходимый конкурентам в той или иной отрасли, определяется в зависимости от того, какой совокупный капитал требуется в определенной цепочке создания стоимости. Аналогично дифференциация продуктов отрасли возникает в зависимости от того, как продукты компании используются покупателями в своих цепочках стоимости. Таким образом, многие составляющие структуры отрасли можно выделить путем анализа стоимостных цепочек тех, кто участвует в конкуренции в данной отрасли.

Цепочка создания стоимости и организационная структура

Цепочка создания стоимости — *это основной* инструмент диагностики конкурентных преимуществ: с помощью этой цепочки можно обнаружить способы получений конкурентных преимуществ и удержания их в течение длительного периода времени. Именно об этом в основном пойдёт речь в последующих главах этой книги. Однако понятие цепочки создания стоимости может также сыграть неоценимую роль в разработке организационной структуры. В рамках организационной структуры отдельные виды деятельности группируются в организационные единицы — такие как, например, маркетинг или производство. Логика такого объединения состоит в том, что многие виды деятельности сходны между собой, и эти сходства надо использовать, создав специальный отдел, занимающийся этими видами деятельности. В то же время такие отделы весьма отличаются от других групп на основании ряда различий между выполняемыми видами деятельности. Такое разделение на отделы, занимающиеся схожими видами деятельности, теоретики называют «дифференциацией». Но разделение организационных единиц ведет к тому, что возникает необходимость их координации - она обычно обозначается термином "интеграция". Это означает, что в компании должны быть созданы механизмы *интеграции,* которые бы обеспечивали необходимую координацию работы отделов. Организационная структура обеспечивает необходимое равновесие между выгодами от разделения и выгодами от интеграции.*

Цепочка создания стоимости позволяет системно поделить компанию на отдельные виды деятельности, и поэтому именно понятие цепочки стоимости должно быть использовано для анализа того, как эти виды деятельности группируются и как они в принципе могут группироваться. На рис. 2.5 изображена цепочка создания стоимости, выстроенная в соответствии с типичной организационной структурой. Границы организационных единиц часто проходят отнюдь не вокруг групп, объединяющих максимально сходные с экономической точки зрения виды деятельности. Более того, такие организационные единицы, как отдел закупок или отдел исследований и развития, часто осуществляют только небольшую часть некоторой группы схожих видов деятельности из тех, которые выполняет данная фирма.

Необходимость интеграции организационных единиц — это проявление наличия "сцеплений". В цепочке создания стоимости обычно много

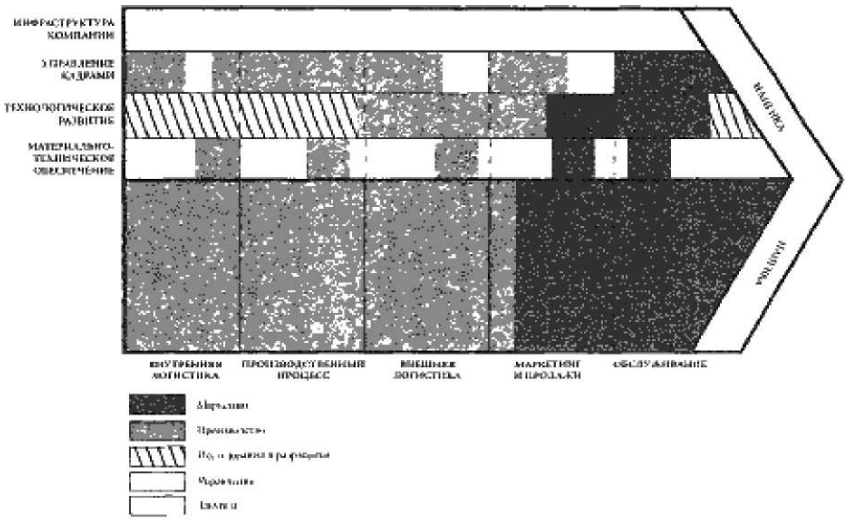


Рис. 2.5 Организационная структура и цепочка создания стоимости

«сцеплений», и организационная структура часто не может обеспечить механизм, необходимый для их координации и оптимизации. Информация, необходимая для координации или оптимизации, редко собирается по всей цепочке создания стоимости. Менеджеры вспомогательных видов деятельности, таких как управление кадрами или технологическое развитие, часто не имеют четкого представления, какое отношение эти виды деятельности имеют к конкурентоспособности компании вообще, а ведь цепочка создания стоимости призвана демонстрировать именно это. Наконец, внешними "сцеплениями" в организационной структуре часто также пренебрегают.

Благодаря цепочке создания стоимости компания может проводить границы организационных единиц более последовательно и в соответствии с источниками своих конкурентных преимуществ. Компания может также обеспечить необходимые типы координации, приводя в соответствие свою организационную структуру и цепочку создания стоимости, а «сцепления» в этой цепочке — с поставщиками и каналами реализации. Организационная структура, построенная в соответствии с цепочкой создания стоимости, даст компании больше возможностей для получения конкурентных преимуществ и удержания их в течение длительного времени. И хотя я не могу много писать здесь на эту тему, это очень важный вопрос, непосредственно касающийся реализации стратегии.

ПРЕИМУЩЕСТВО В ИЗДЕРЖКАХ

Преимущество в издержках — один из видов конкурентного преимущества, которым может обладать компания. Уровень издержек имеет прямое отношение и *к* стратегии дифференциации — ведь компания, избирающая дифференциацию, не должна устанавливать на свои товары существенно более высокие цены, чем цены конкурентов. Но с другой стороны, компания, реализующая стратегию дифференциации, добьется высоких показателей эффективности только в том случае, если наценка на товары в результате будет превышать затраты на дифференциацию. Динамика издержек в значительной степени определяет также и всю структуру отрасли.

Менеджеры и руководители признают важность такого фактора, как издержки, и часто при разработке стратегического плана формулируют конечную цель как «лидерство в издержках» или «сокращение затрат». Но при этом они редко представляют себе всю динамику затрат и издержек в целом. Среди руководителей существуют значительные разногласия в понимании того, как складывается позиция компании по издержкам относительно конкурентов и от чего она зависит. Исследования издержек обычно ограничиваются производственными затратами и игнорируют влияние других видов деятельности — таких как маркетинг, сервис и инфраструктура, — на

*** Глава во многом опирается на результаты совместной работы с Джоном Р. Уэллсом. —** ***Прим. авт.***

относительную конкурентоспособность компании в издержках. Более того, затраты на осуществление тех или иных видов деятельности анализируются в отрыве от всех взаимосвязей между видами деятельности, хотя эти взаимосвязи самым непосредственным образом влияют на затраты. Наконец, компании всегда очень сложно оценить позиции конкурентов и отношении издержек, а ведь это очень важный шаг для оценки компанией собственного положения относительно затрат. Часто руководство ограничивается лишь упрощенным сравнением своих затрат на оплату труда и сырье с затратами конкурентов.

Причиной таких проблем в большинстве компаний является отсутствие системного подхода для анализа издержек. Многие исследования затрат посвящены слишком узким вопросам в этой области, и полученные в результате этих исследований выводы имеют лишь кратковременную ценность. Такие популярные приемы, как кривая опыта, часто в исследовании затрат применяются далеко не адекватно. Кривая опыта может быть взята за исходную точку анализа, но она не может быть единственным его инструментом; при таком анализе не принимаются во внимание многие важные факторы, влияющие на затраты, и никак не рассматриваются отношения между этими факторами. Кроме того, анализ издержек часто опирается на существующие системы бухгалтерского учета. Эти системы действительно могут содержать ценные данные для такого исследования, но в общем они могут даже помешать анализу издержек: системы учета требуют жесткой классификации издержек в соответствии со структурой базы данных — в таких категориях, как, например, затраты на основную и дополнительную работу, накладные расходы. Надо ли говорить, что это не позволяет увидеть четкую картину тога, как компания осуществляет те или иные виды деятельности. Использование терминов систем учета ведет к тому, что в одной категории рассматриваются затраты на осуществление видов деятельности с кардинально отличной экономикой. С другой стороны, имеет место искусственное разделение затрат на рабочую силу, сырье, накладные расходы, относящиеся к одному и тому же виду деятельности.

В этой главе предлагается методика анализа динамики издержек, описываются факторы, влияющие на относительную конкурентоспособность комкании в отношении издержек, а также даются рекомендации относительно того, как компания может добиться существенных преимуществ в области издержек на длительный срок или свести к минимуму действие негативных факторов. Данная методика также помогает четко представить затраты на дифференциацию; с ее помощью компания может выделить те сферы, где можно снизить затраты без ущерба для дифференциации. Тот же инструментарий возможно использовать для анализа динамики издержек

поставщиков и покупателей, а это важно и для понимания позиций компании в плане издержек относительно конкурентов, и для реализации стратегии дифференциации.

В качестве основного инструмента анализа издержек предлагается цепочка создания стоимости. Сначала я покажу, как построить цепочку создания стоимости для анализа издержек и как распределить издержки и активы *между* различными видами деятельности по созданию стоимости. Затем л опишу процедуру анализа динамики издержек, используя понятие *ключевого фактора издержек* — фактора, влияющего на возникновение и объем тех или иных расходов. Ключевые факторы издержек — это базовые составляющие структуры затрат компании, к которым по-разному применяется целенаправленный контроль. Именно от них зависит динамика издержек, сопряженных с тем или иным видом деятельности, отражая при этом все возможные взаимосвязи, влияющие на общую картину динамики. Конкурентоспособность компании в издержках определяется с учетом всех затрат на осуществление каждого из основных видов деятельности.

После того как в общих чертах будет обозначена методика анализа динамики издержек, *я* перейду к вопросу о том, как компания может оценить позиции конкурентов в области издержек и добиться устойчивых конкурентных преимуществ. Затем я расскажу о некоторых «подводных камнях» анализа конкурентоспособности компании в отношении издержек, В заключение обсуждаются этапы стратегического анализа издержек. Все техники, обрисованные в настоящей главе, ни в коей мере не заменяют детального анализа издержек, необходимого для управления производственной деятельностью или ценовой политикой; более того, они не призваны заменять полноценный финансовый учет и калькуляцию стоимости, Описанная методика скорее предназначена для того, чтобы руководство компании могло получить полную и целостную картину динамики издержек, что необходимо для ориентации в сфере конкурентных преимуществ, а это, в свою очередь, способствует выработке адекватной стратегии конкуренции.

Цепочка создания стоимости и анализ издержек

Компания в ходе конкуренции осуществляет те или иные вилы деятельности по созданию стоимости; от того, как о*с*уществляется эта деятельность, зависит динамика издержек компании и ее конкурентоспособность в области затрат. А это означает, что содержательный анализ издержек должен включать рассмотрение издержек в рамках каждого вида деятельности, а не просто в рамках всей деятельности компании. Каждый взятый *в* отдельности вид де-

ятельности по созданию стоимости имеет свою *структуру* издержек, и его динамика издержек может определяться взаимосвязями с другими видами деятельности, осуществляемыми как в самой компании, так и за ее пределами. Конкурентные преимущества в отношении издержек возникают тогда, когда компания добивается совокупною снижения издержек по осуществлению всех видов деятельности таким образом, что общие затраты компании оказываются значительно ниже, чем затраты конкурентов.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ ДЛЯ АНАЛИЗА ИЗДЕРЖЕК

Исходной точкой анализа издержек является определение понятия цепочки создания стоимости применительно к отдельно взятой компании и распределение эксплуатационных затрат и активов по видам деятельности, создающим стоимость. Каждый вид деятельности, входящий в состав цепочки, имеет свои текущие затраты и свои активы — и те и другие могут выступать в форме как основного, так и оборотного капитала. На поставки уходит часть издержек каждого отдельного вида деятельности по созданию стоимости; эти расходы могут составлять часть как эксплуатационных расходов (закупаемые оборотные средства производства), так и активов (закупаемые основные средства производства). Объемы активов, участвующих в той или иной деятельности, и эффективность их использования часто определяют издержка того или иного вида деятельности, поэтому активы должны распределяться между видами деятельности по созданию стоимости наравне с издержками.

Для анализа издержек разделение общей цепочки создания стоимости на отдельные виды деятельности должно отражать три основных, не исключающих друг друга принципа:

* объем и рост издержек, относящихся к определенным видам деятельности;
* динамика расходов по видам деятельности;
* различия в уровнях эффективности конкурентов

Большинство фирм могут без особого труда выделить крупные компоненты общих издержек, однако при этом зачастую игнорируются менее существенные, но быстроразвивающиеся виды деятельности, а ведь именно они в конечном итоге могут радикально изменить всю структуру издержек. Те виды деятельности, которые представляют устойчиво небольшую долю общих издержек или активов, могут быть объединены в более широкие классы.

Виды деятельности необходимо разделять и в том случае, если у них различаются ключевые факторы издержек, — определение ключевым факторам издержек будет дано ниже. Виды деятельности, имеющие одни и те же ключевые факторы издержек, должны быть объединены в одну категорию. Например, рекламу и продвижение товаров на рынке обычно относят к разным видам деятельности по созданию стоимости, ведь издержки на рекламу чувствительны к такому фактору, как *масштаб,* тогда как издержки на продвижение по большей части варьируются. Любые виды деятельности, общие для нескольких бизнес-единиц, также не должны объединяться— ведь условия работы каждой из этих бизнес-единиц будут определенным образом влиять на динамику издержек. Та же логика присутствует и в случае, если какой-либо вид деятельности связан определенным образом с другими. Но на практике человек часто, приступая к анализу, не может сказать, от каких ключевых факторов зависят издержки в том или ином виде деятельности. Поэтому разделение всей деятельности компании на отдельные виды деятельности по созданию стоимости требует нескольких последовательных итераций. Начальное разбиение цепочки наилучшим образом отражает представления о сущностных различиях между видами деятельности в динамике издержек. Затем отдельные виды деятельности могут быть объединены в более широкие категории или раздроблены на более мелкие — по мере того, как дальнейший анализ будет выявлять различия и сходства в динамике издержек. Обычно сначала исследуется вся цепочка создания стоимости в совокупности, а затем более подробно будут рассмотрены отдельные виды деятельности — те, которые окажутся самыми важными.

Наконец, последним тестом для выделения дискретных видов деятельности является поведение конкурентов. Если у них тот или иной вид деятельности осуществляется отличным от вашей компании образом, он должен определяться как отдельный и в вашей стоимостной цепочке.* Например, в компании People Express (равно как и в других экономичных авиакомпаниях) обслуживание пассажиров на борту самолета осуществляется не так, как у таких признанных крупных перевозчиков, как American, Eastern, TWA и United. Различия между конкурентами говорят о том, что рассматриваемый вид деятельности с высокой вероятностью является источником конкурентных преимуществ в отношении издержек или, наоборот, источником возможных негативных факторов.

---

* Данное утверждение справедливо также и для случая, когда рассматриваемый вид деятельности конкурентов является общим для нескольких смежных бизнес-единиц, тогда как в той компании, чья деятельность подвергается анализу, это не так. См. главу 9. — *Прим. авт.*

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК И АКТИВОВ

После того как цепочка создания стоимости построена и выявлены все составляющие ее виды деятельности по созданию стоимости, необходимо распределить текущие издержки и активы между выделенными видами деятельности. Текущие издержки должны быть отнесены только к тем видам деятельности, где происходят реальные затраты. Активы должны быть распределены между теми видами деятельности, где они используются и контролируются или где в значительной степени определяется то, как они будут использованы. В принципе распределение текущих издержек — дело несложное, хотя оно порой требует времени. Часто в ходе распределения необходимо пересчитывать учетные записи таким образом, чтобы соотносить издержки с видами деятельности, а не с классификацией бухгалтерского учета, особенно в таких областях, как накладные расходы и поставки.

Поскольку активы дороги и их отбор и использование часто требуют компромиссов за счет текущих издержек, они (активы) должны распределяться между видами деятельности таким образом, чтобы это позволяло анализировать динамику издержек. Распределить активы между видами деятельности гораздо сложнее, чем распределить текущие эксплуатационные издержки. Часто приходится перегруппировывать учетные записи активов так, чтобы они соответствовали определенным видам деятельности, а кроме того, оценка активов должна производиться крайне последовательно. Есть два довольно общих подхода к распределению активов: через балансовую или через восстановительную стоимость. Затем активы по их балансовой или восстановительной стоимости сравниваются с эксплуатационными затратами или же балансовая и восстановительная стоимость активов выражается через эксплуатационные расходы путем включения в анализ амортизационных отчислений. Каждый подход к оценке активов сопряжен с определенными трудностями. Часто балансовая стоимость не является показательной — ведь она чувствительна к графику начальных поставок и правилам бухгалтерского учета. Расчет восстановительной стоимости также часто оказывается нелегкой задачей. Аналогичным образом начисление износа часто представляет собой довольно произвольную процедуру — равно как и амортизационные отчисления и для основных, и для оборотных средств. Метод, выбираемый для оценки активов, должен соответствовать характеристикам отрасли, а от этого уже будут зависеть самые существенные отклонения в данных и практические соображения, релевантные для получения данных. Аналитик вынужден будет признать, что, какой бы метод он ни выбрал, все они будут давать не вполне точную картину объективной

действительности.* Поэтому при анализе издержек имеет смысл попробовать разные методы оценки активов.

Издержки и активы, относящиеся к видам деятельности, которые являются общими для нескольких бизнес-единиц, должны сначала приписываться цепочке создания стоимости каждой бизнес-единицы с применением любой принятой в компании методологии (обычно эта методология основана на некоторой доктрине распределения ресурсов). Динамика издержек, связанных с каким-либо видом деятельности, отражает соответствующую деятельность в целом, а не только ту ее часть, которая осуществляется определенной бизнес-единицей. Если же тот или иной вид деятельности, осуществляемый несколькими бизнес-единицами, является чувствительным к такому параметру, как масштаб, издержки данного вида деятельности будут определяться, к примеру, количеством всех задействованных бизнес-единиц. Кроме того, может оказаться, что теории распределения ресурсов в соответствии с видами деятельности, в которых участвуют несколько бизнес-единиц, не в полной мере отражают экономику этих видов деятельности: скорее всего, они сформулированы исходя из практических или политических соображении. В ходе дальнейшего, более глубокого, анализа расчет издержек видов деятельности, осуществляемых несколькими бизнес-единицами, может стать более детализированным — при условии использования более содержательных методологий распределения, в основе которых лежит динамика издержек различных видов деятельности.

Издержки и состояние активов меняются со временем — поэтому тот временной отрезок, который вы избрали для расчета издержек и оценки стоимости актинон, должен давать определенное представление о работе компании. В рамках этого отрезка должны учитываться те сезонные или циклические колебания и разрывы, которые влияют на издержки. Сравнение издержек в различные периоды времени помогает лучше понять последствия смены стратегии, а также выявить саму динамику издержек. Если вы исследуете издержки, соответствующие периодам успешной работы компании, вы, к примеру, уясните положительные эффекты кривой обучения, тогда как сравнение издержек в те периоды деятельности компании, которые характеризовались разными уровнями эффективности, поможет лучше представить себе действие таких факторов, как экономия на масштабе или использование производственных мощностей.

Важно помнить, что распределение издержек и активов между видами деятельности не требует той точности, с которой составляются финансовые отчеты. Часто приблизительных оценок более чем достаточно для выявле-

*** Если активы распределяются через номинальную стоимость, все равно требуется вычисление амортизационных отчислений: это позволяет оценить возможные компромиссы за счет текущих эксплуатационных издержек. — *Прим. авт.***

ния тех моментов, которые определяют выбор стратегии. Поэтому приблизительные оценки могут использоваться также при распределении издержек и активов между такими видами деятельности по созданию стоимости, где получение точных цифр издержек требует больших усилий. В ходе анализа, по мере того, как выявляются те конкретные виды деятельности, которые имеют решающее значение для получения конкурентных преимуществ в области издержек, можно больше думать о точности. И наконец, может обнаружиться, что конкуренты по-другому распределяют издержки и активы между разными видами деятельности. Очень важно знать, как компания-конкурент рассчитывает издержки — ведь это влияет на поведение конкурента на рынке. Таким образом, попытка определить, как конкуренты рассчитывают издержки, является частью более общей задачи анализа издержек конкурентов.

ПЕРВЫЙ СРЕЗ АНАЛИЗА ИЗДЕРЖЕК

Итак, получив распределение активов и издержек можно графически представить картину издержек в цепочке создания стоимости. Полезно бывает разбить издержки каждого вида деятельности по созданию стоимости по трем классам: закупаемые оборотные средства (производственные издержки), затраты на рабочую силу, основные категории активов. Можно также привести долю каждого вида деятельности во всей цепочке, как показано на рис. 3.1: это отражает распределение издержек и активов между различными видами деятельности.

Даже предварительное распределение эксплуатационных затрат и активов в цепочке создания стоимости может выявить те зоны, где требуется улучшение структуры затрат. Например, производственные издержки зачастую составляют гораздо более значительный процент от общей суммы издержек, чем кажется; это происходит потому, что очень редко суммируются все затраты на поставки по всей цепи. Интересные выводы можно также получить, если сгруппировать виды деятельности по созданию стоимости в такие классы, как основные и вспомогательные виды деятельности, а также деятельность по контролю качества (об этом говорилось в главе 2), а затем суммировать издержки в каждой категории. Менеджеры часто не замечают роста вспомогательных издержек, концентрируясь исключительно на переменных издержках. Однако во многих компаниях издержки на виды деятельности, не создающей непосредственно стоимости, не только составляют значительную долю от общей суммы издержек, но еще и растут быстрее, чем другие компоненты структуры издержек. Так, например, введение

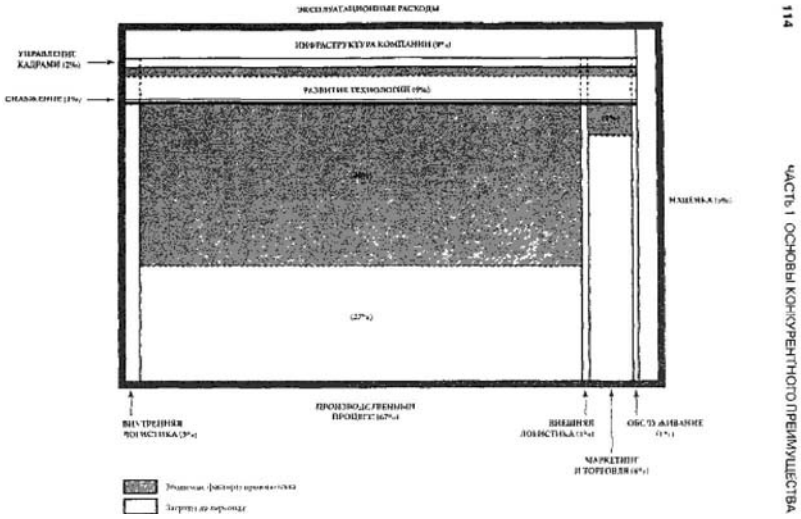
сложных информационных систем и автоматизация процессов снижают переменные издержки, но одновременно ведут к резкому повышению издержек на деятельность, опосредованно связанную с созданием стоимости: ведь такие системы требуют не только серьезной поддержки аппаратной части, но еще и квалифицированного программирования. В производстве клапанов, например, косвенные издержки составляют более 10% от общей суммы. Компания может также обнаружить, что в цепочке создания стоимости общие суммарные затраты на деятельность *по* контролю качества слишком высоки. Во многих отраслях это привело к распространяющемуся убеждению в том, что необходимо искать новые подходы к оценке качества помимо традиционных инспекций, отладки и тестирования — это позволит значительно снизить издержки.

Динамика издержек

Конкурентоспособность компании в отношении издержек во многом определяется динамикой издержек во всех видах деятельности по созданию стоимости. Динамика издержек зависит от определенного количества структурных факторов, влияющих на издержки, — эти факторы я называю *ключевыми факторами издержек.* Суммарные издержки по тому или иному виду деятельности являются результатом действия нескольких ключевых факторов. Ключевые факторы издержек разные у разных фирм даже в пределах одной отрасли при условии, что у этих фирм разные цепочки создания стоимости. Конкурентоспособность компании по издержкам *в* том или ином виде деятельности зависит от того, насколько ключевые факторы издержек влияют на данный вид деятельности.

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ИЗДЕРЖЕК

На динамику издержек определенного вида деятельности по созданию стоимости влияют в сумме десять главных факторов: это эффект масштаба, обучение, схема использования производственных мощностей, связи, взаимоотношения, интеграция, расчет времени, дискреционная политика, местоположение компании и институциональные факторы. Ключевые факторы издержек — это причины, обусловленные структурой индустрии и определяющие затраты на осуществление того или иного вида деятельности; действие этих факторов КОМПАНИЯ может контролировать лишь в определенной степени. Динамика издержек конкретного вида деятельнос-



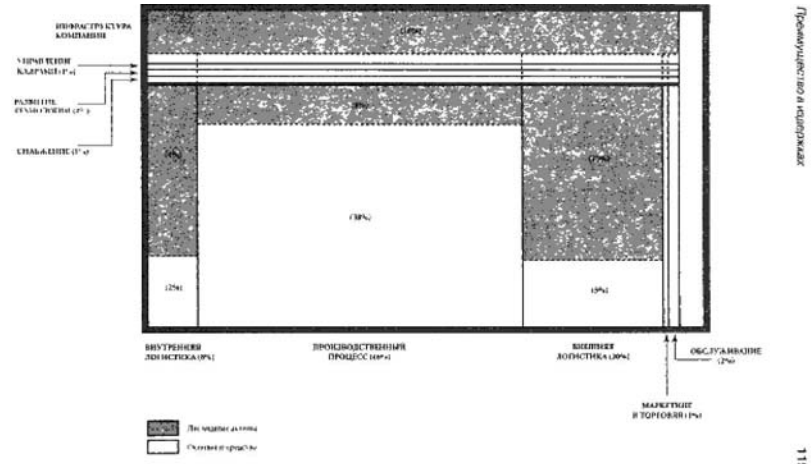


Рис. 3.1. Распределение эксплуатационных расходов и активов в цепочке создания стоимости на примере производства расходных клапанов

ти определяется действием всех факторов в совокупности, и относительная значимость каждого фактора будет широко различаться в зависимости от вида деятельности. Это означает, что ни один из ключевых факторов издержек — к примеру, эффект масштаба или кривая обучения — не может считаться единственным фактором, влияющим на конкурентоспособность компании и отношении издержек. Выявление ключевых факторов издержек каждого вида деятельности по созданию стоимости позволяет компании глубоко и детально уяснить, из чего складывается ее конкурентоспособность в отношении издержек и что может способствовать укреплению позиций компании.

Эффект масштаба и связанные с ним убытки

Издержки в том или ином виде деятельности по созданию стоимости часто подвержены действию эффекта масштаба — как положительному, так и отрицательному. Эффект масштаба возникает, когда компания работает более эффективно в условиях роста производства или может амортизировать затраты на непроизводственные виды деятельности (такие как реклама или исследования и развитие) за счет большего объема продаж. Экономия на масштабе также возможна в результате того, что при росте производства более эффективно осуществляются некоторые виды деятельности или того, что по мере роста затраты на инфраструктуру или накладные расходы начинают увеличиваться непропорционально росту производства. К примеру, в добыче бокситов затраты на реальную добычу с ростом масштабов снижаются меньше, чем затраты на инфраструктуру,

Эффект масштаба надо четко отличать от просто использования производственных мощностей. Рост использования производственных мощностей ведет к тому, что постоянные расходы на существующие мощности и на оплату труда персонала как бы рассеиваются за счет большого объема; наоборот, эффект масштаба предполагает, что, если тот или иной вид деятельности осуществляется в полную меру возможностей, это даст эффект только при крупных масштабах. Если руководство компании не будет четко разделять эти понятия, это может привести к ложному выводу о том, что если существующие производственные мощности эксплуатируются в полную силу, то издержки компании будут постоянно сокращаться и при расширении производственных мощностей.

Растущая сложность производства и затраты на координацию при росте масштабов в том или ином виде деятельности могут стать причиной проявления отрицательных сторон эффекта масштаба и связанных с этим убытков. К примеру, если на заводе, производящем металлические банки для напитков,

количество конвейерных линий превысит 15, производство станет слишком сложным и громоздким, а значит, плохо управляемым. Рост масштабов иногда отрицательно влияет на стимулирование работников, что влечет повышение затрат на оплачу труда или на производственные поставки. Например, на крупных заводах существует больше возможностей для организации сильных профсоюзов, которые могут выдвигать достаточно высокие требования в резкой форме, в том числе и об усилении различного рода инспекций. Отрицательный эффект масштаба также проявляется в материально-техническом обеспечении — когда компании требуются крупные партии вполне определенных продуктов, это неминуемо ведет к повышению цен на эти продукты. Отрицательный эффект масштаба действует в отраслях, чувствительных к переменам моды, и в сфере профессионального обслуживания — работа этих отраслей в значительной степени зависит от быстроты реакции на потребности покупателей, а также от творческих способностей отдельных сотрудников, которые начинают работать хуже в больших организациях.

Разные виды деятельности по-разному подвержены действию эффекта масштаба. Такие как разработка продукта, национальная реклама или инфраструктура компании, обычно более чувствительны к изменениям масштаба, чем материально-техническое обеспечение или торговые операции: последние обладают фиксированной структурой издержек, не зависящей от масштаба деятельности компании. Однако эффект масштаба (как в своих положительных, так и отрицательных проявлениях) обнаруживается в той или иной степени практически во всех видах деятельности компании.

Эффект масштаба отражает не только технологический уровень развития того или иного вида деятельности, но и то, как компания осуществляет операции по управлению данным видом деятельности. Например, на заводе эффект масштаба в значительной степени зависит от количества предметно-производственных специализаций, а также от того, как долго тот или иной вид продукта остается в производстве. Аналогичным образом схема работы персонала по продажам влияет на экономию на масштабе в торговых операциях. Если продажи организованы по географическому принципу, издержки будут падать при росте региональных объемов продаж — за счет того, что один и тот же торговый агент будет выписывать более крупные партии заказов, а также за счет сокращения времени переездов торговых агентов между заказчиками. Но если же организация продаж построена в соответствии с сериями товаров, то рост продаж в одном из регионов может привести к отрицательному действию эффекта масштаба: торговый агент будет вынужден чаще ездить в этот регион, чем в регионы, находящиеся гораздо ближе к его офису.

Эффект масштаба далеко не везде одинаков. Существует понятие *меры масштаба,* и эта мера будет различной в различных отраслях и видах де-

ятельности по созданию стоимости. Если компания игнорирует понятие меры масштаба, она рискует подорвать. основы своей конкурентоспособности в отношении издержек. Для некоторых видов деятельности в качестве ключевого фактора издержек необходим мировой масштаб. Для других видов деятельности динамика издержек будет строиться в соответствии с национальным или региональным масштабом, местным масштабом, масштабом одного завода, одного проекта, серии продуктов, масштабом одного покупателя или одного заказа, а также в соответствии с какой-либо другой мерой масштаба*.

Например, исследования и разработки часто требуют глобального или национального масштаба: разработка каждой новой модели требует вложений в основной капитал, которые погашаются за счет всех проданных товарных единиц. Стоимость разработки стандартной модели, продаваемой по всему миру, оказывается чувствительной и фактору мирового масштаба, тогда как стоимость разработки продукта, изготавливаемого по индивидуальному заказу потребителя в отдельно взятой стране, скорее всего, будет быстрее реагировать на изменения экономики в национальном масштабе. Эффект масштаба в транспортировке обычно действует на региональном или местном уровне или при ориентировании на отдельного покупателя — это зависит от того, какой вид транспорта при этом выбирается. Местный или региональный масштаб подразумевает, что в каком-либо регионе имеется определенное скопление покупателей и для доставки товаров этим покупателям придется преодолевать определенные расстояния. Поставщики транспортных услуг часто предлагают скидки на доставки в определенный регион, осуществляемые в контейнерах, на машинах или по железной дороге, что делает тот или иной вид деятельности еще более зависимым от местного или национального масштаба. Наконец, затраты на доставку товаров определенному покупателю часто остаются фиксированными независимо от размеров заказа, что облегчает и делает менее затратным обслуживание крупных покупателей. Поэтому чтобы понять, как эффект масштаба воздействует на издержки, необходимо идентифицировать конкретные механизмы, определяющие действие эффекта масштаба, и ту меру масштаба, с помощью которой можно лучше всего описать работу этих механизмов.

Выбор адекватной меры масштаба зависит от того, как компания управляет своей деятельностью. Например, если компания предпочитает приспосабливать свой продукт к потребностям покупателей каждой конкретной

* Масштаб — это не то самое, ЧТО ДОЛЯ РЫНКА. Правильное определение доли рынка, которое может выступать как заменитель *понятия масштаба,* будет сильно различаться в зависимости от того, какую меру масштаба вы выберете. — *Прим. авт.*

страны, вместо того, чтобы продавать один и тот же продукт в разных странах — это говорит о выборе компанией определенной ПОЛИТИКИ и требует изменения меры масштаба. Аналогичным образом, если компания, работающая с кредитными картами, обслуживает торговые операции через компьютер, а не вручную, тогда издержки на работу с картами в значительной степени зависят от общего объема операций. Таким образом, компания может влиять не только на проявление эффекта масштаба, но и на определенный тип масштаба, который непосредственно определяет издержки того или иного вида деятельности. Это означает, что компания должна управлять каждым видом деятельности так, чтобы максимально быстро реагировать на требования того типа масштаба, в котором она получает самые значительные преимущества перед конкурентами, К примеру, компания, работающая в рамках одного региона, должна направить все усилия на получение максимальной выгоды от регионального масштаба. Если же компания работает па национальном рынке, не являясь лидером ни в одном отдельно взятом регионе» необходимо управлять деятельностью по созданию стоимости таким образом, чтобы получать значительные прибыли именно за счет национального масштаба.

Обучение и передача технологий

Обучение может повысить эффективность деятельности, в результате чего связанные с ней издержки со временем могут существенно снизиться. Механизмы снижения издержек за счет обучения довольно многообразны, включая изменения в планировании, усовершенствование графика работ, повышение эффективности работы персонала, изменения в дизайне продукта, упрощающие его производство, рост доходности, меры повышения эффективности использования активов и подбора сырья для производственных процессов. Обучение также позволяет снизить затраты на постройку заводов, торговых точек и других производственных и торговых мощностей. Таким образом, возможности обучения в отдельно взятом виде деятельности гораздо шире, чем простое обучение персонала с целью лучшего выполнения своих функций.* Уровень обучения в разных видах деятельности совер-

*** Часто для описания сокращения издержек за определенный период времени используется термин "опыт", также отражающий широкие возможности для обучения. Однако в понятии «кривая обучения» совмещены обучение и эффект масштаба, которые сами по себе являются совершенно различными ключевыми факторами издержек. Я использую термин "обучение" для обозначения всех типов сокращения издержек, являющихся результатом совершенствования процедур, накопления знаний и развития технологий независимо от эффекта масштаба**. — *Прим. авт.*

шенно разный — каждый вид деятельности предоставляет разные возможности для совершенствования, в основе которого лежит обучение.* Снижение издержек благодаря обучению часто происходит на основе накопления небольших усовершенствований, а не серьезного прорыва. Уровень обучений часто повышается в периоды застоя, когда все внимание сосредоточено на снижении издержек, а не на удовлетворении определенных потребностей клиентов. Более того, уровень обучения также различается в зависимости от того, насколько руководство уделяет этому особое внимание.

Снижение издержек в процессе обучения может "перетекать" от одной компании к другой в рамках отрасли, в частности, через таких «проводников», как, к примеру, поставщики, *консультанты,* бывшие сотрудники, а также посредством «обратного конструирования», то есть инженерного анализа продукта компании-конкурента. Если тот или иной вид деятельности характеризуется высокими показателями «перетекания» результатов обучения между различными компаниями, в этой ситуации уровень обучения как показатель будет скорее отражать общий уровень обучения в индустрии, а не обучение отдельно взятой фирмы. Но поскольку долгосрочные конкурентные преимущества складываются как результат обучения в отдельно взятой компании, являющийся собственностью этой компании, показатели «перетекания» также отражают, создает обучение конкурентные преимущества для отдельной компании или просто служит снижению издержек во всей индустрии.** Анализ кармы "перетекания" играет важную роль в определении различий между компаниями в области издержек, то есть различий, возникающих на базе норм обучения, характерных для той или иной компании.

Как и в случае экономии на масштабе, адекватная мера уровня обучения для разных видов деятельности различна. Адекватная мера норм обучения отражает конкретные механизмы обучения, которые обусловливают снижение издержек, происходящее в определенный период времени в какой-либо деятельности по созданию стоимости. Однако темпы такого снижения будут также разными — слишком разнообразны механизмы обучения, а также темпы «перетекания» знаний между различными видами деятельности. Например, если мы рассматриваем такой вид деятельности, где снижение издержек происходит за счет повышения эффективности труда, норма обучения для данного рода деятельности может быть привязана к кумулятивному объему производства. В этом случае уровень обучения коррелирует с масштабом — больший масштаб позволяет накапливать результаты обучение гораздо быстрее. Там, где обучение состоит в применении новейших технологий или более эффективного оборудования, уровень обучения может отражать темпы технологического развития, не имея ничего общего с объемами производства самой компании. Уровень обучения может также зависеть от календарного плана или объема инвестиций в связи с модификациями в определенных видах деятельности. Если компания стремится укрепить свои позиции в области издержек, она должна четко понимать, какие конкретные механизмы обучения работают в каждом виде деятельности, и определять наиболее подходящую меру для уровня обучения*. Уровень обучения обычно отражает снижение прибыли, и поэтому по мере того, как отрасль переходит в состояние зрелости, для некоторых видов деятельности этот уровень может со временем значительно упасть.

Некоторые альтернативные показатели, которые могли бы отражать уровень обучения в том или ином виде деятельности или типичных видах деятельности по созданию стоимости, приводятся в табл. 3.1.

Схема использования производственных мощностей

Если тот или иной вид деятельности по созданию стоимости связан с определенными фиксированными расходами, на издержки данного вида деятельности будет воздействовать фактор использования производственных мощностей. Фиксированные расходы — это своего рода штраф за недоиспользование производственных мощностей, а отношение суммы фиксированных издержек к сумме переменных издержек показывает, насколько деятельность по созданию стоимости быстро реагирует на изменения в использовании производственных мощностей. Различная конфигурация созданий стоимости делает компанию более или менее чувствительной

- **В большинстве академических исследований в среднем указывается на 15-процентное сокращение издержек при удвоении кумулятивного объема производства. (Понятие "кривая обучения" подразумевает не только повышение эффективности персонала по мере его обучения с последующим выравниванием этой эффективности, но также снижение трудовых затрат, а следовательно — издержек в целом по мере роста объемов производства. — *Прим. ред.).* Но *это* среднее не отражает большого разброса показателей уровня *обучения* в разных видах деятельности. См. Pankaj Ghemawat (1984), где предлагается более глубокий анализ кривой обучения. — *Прим. авт.***
- ** Даже в случае, если результаты обучения не могут остаться собственностью отдельной компании, тем не менее существует «преимущество первого хода», которое получают те, кто первыми начинают активно использовать результаты различных видов обучения. — *Прим. авт.***

* **Самая популярная мера уровня обучения — кумулятивный объем производства компании — имеет одно преимущество, а именно — она очень проста. Однако она не позволяет увидеть разницу в уровнях обучения между разными видами деятельности и не является адекватным заменителем для уровня обучения сразу в нескольких видах деятельности. — *Прим. авт.***

Таблица *3.1.* Типичные показатели измерения обучения

Кумулятивный объём производства в том или ином виде деятельности (показатель для определения скорости работы машин или процента брака в производственных операциях)
Длительность операции (применяется для планирования технологического процесса на конвейере)
Кумулятивные инвестиции (обычно применяется для оценки эффективности предприятия)
Кумулятивный объем производства в отрасли (обычно применяется для совершенствования дизайна продукта с целью снижения издержек: в условиях, когда показатели "перетекания" технологий являются достаточно высокими)
Фактор внешних технических изменений (обычно применяется для основных производственных усовершенствований)

к использованию производственных мощностей. Например, если для того, чтобы реализовать свои продукты в супермаркете, вы прибегнете *к* услугам торговых посредников, ваши операции будут менее чувствительны к изменениям в использовании мощностей по сравнению с ситуацией, когда вам пришлось бы воспользоваться услугами собственных торговых агентов. Посредники обычно получают комиссионное вознаграждение по результатам продаж, тогда как торговым агентам компания платит фиксированную заработную плату и оплачивает командировочные расходы, что превышает суммы комиссионных вознаграждений.

Использование производственных мощностей в конкретный момент времени зависит от сезонных и циклических колебаний спроса и предложения, а также других колебаний, не связанных с конкурентной позицией компании в отрасли. Поэтому в качестве ключевого фактора издержек было бы целесообразно рассматривать всю схему использования мощностей в течение всего цикла, а не только в какой-то отдельно взятый момент времени. Изменения в использовании производственных мощностей связаны с определенными затратами, например на расширение или на оплату контрактов по выполнению определенных работ, поэтому та компания, которая идет на такие изменения, вынуждена будет нести более высокие издержки, чем компания, использующая мощности в стабильном режиме, хотя средний показатель использования мощностей будет одинаковым у обеих компаний. Все эти изменения отражает полная схема использования производственных мощностей, и в силу этого именно данная схема, а не усредненный показатель использования производственных мощностей оказывается ключевым

фактором издержек. Схема использования производственных мощностей, характеризующая тот или иной вид деятельности, отчасти определяется условиями рыночной среды и поведением конкурентов (особенно это касается инвестиций), а отчасти находится под контролем руководства компании: это проявляется в политических решениях компании в таких сферах, как маркетинг и выбор продукта.

Связи

Затраты, связанные с тем или иным видом деятельности, часто зависят от того, как осуществляются и *другие* виды деятельности. Как уже говорилось в главе 2, существует два основных типа связей, или «сцеплений»: связи внутри цепочки создания стоимости и внешние «сцепления», связи между цепочкой создания стоимости компании и стоимостной цепочкой ее поставщиков или каналов реализации. Наличие "сцеплений" говорит о том, что динамика издержек того или иного вида деятельности по созданию стоимости не может быть всесторонне изучена путем анализа только одного вида деятельности. Сами эти «сцепления» являются мощным источником конкурентных преимуществ в области издержек: их непросто обнаружить, и они требуют оптимизации совместных усилий и их координации со стороны нескольких организационных единиц. Конкуренты часто не осознают наличия таких «сцеплений» и не могут заставить их работать на благо своей компании,

Взаимосвязи в цепочке создания стоимости

Связи между различными видами деятельности по созданию стоимости пронизывают всю стоимостную цепочку. Самым распространенным типом «сцеплений» является связь между основными и вспомогательными видами деятельности (например, машинное производство и текущий ремонт оборудования), между контролем качества и другими видами деятельности (например, инспекция и гарантийное обслуживание), между теми видами деятельности, которые должны быть скоординированы между собой (например, внутренняя логистика и производственный процесс), и, наконец, между такими видами деятельности по созданию стоимости, которые представляют собой альтернативные способы достижения определенного результата (например, реклама и прямые продажи или регистрация авиапассажиров прямо на борту самолета как альтернатива традиционным регистрационным стойкам в аэропорту). Чтобы обнаружить эти "сцепления", необходимо задаться вопросом: «Какие еще есть виды деятельности среди всех, осуществляемых компанией, которые могут повлиять или уже вли-

яют на издержки, связанные с осуществлением данного конкретного вида деятельности?»

Когда между видами деятельности в стоимостной цепочке существуют взаимосвязи, изменения в одном виде деятельности могут способствовать снижению издержек по обоим видам деятельности, между которыми имеется связь. Если вы *намеренно* идете на дополнительные издержки, связанные с осуществлением одного из видов деятельности, это может привести к тому, что снизятся затраты не только на оба вида деятельности, но сократятся также и совокупные издержки, связанные с ними. Как уже говорилось в главе 2, наличие "сцеплений" в цепочке предоставляет дополнительные возможности для снижения издержек, и эти возможности можно использовать благодаря двум механизмам: координации и оптимизации. Усовершенствуя координацию связанных видов деятельности, как, например, обеспечение и сборка, — можно сократить потребности в товарно-материальных запасах. Товарно-материальный запас обычно выступает как проявление связи между различными видами деятельности, и, если управлять этой связью, потребности в этих запасах можно существенно сократить. Оптимизация одновременно нескольких связанных видов деятельности требует принятия решения о том, в какой области идти на компромиссы. К примеру, в производстве копировальных аппаратов качество закупаемых деталей непосредственно отражается на необходимости регулирования готовых аппаратов после сборки. Руководство компании Canon обнаружило, что можно отказаться от необходимости налаживать каждый аппарат в серии персональных копировальных аппаратов, если покупать высокоточные детали.

Внешние «сцепления»

Внешние "сцепления" — это взаимозависимости между деятельностью компании и цепочками создания стоимости поставщиков и каналов реализации компании. Эти связи можно обнаружить, проанализировав, как деятельность поставщиков и каналов реализации отражается на издержках, связанных с осуществлением каждого вида деятельности компании и наоборот — как деятельность компании влияет на затраты поставщиков и каналов реализации. Внешними «сцеплениями» часто пренебрегают при анализе в силу того, что обнаружение этих сцеплений требует тонкого понимания цепочки создания стоимости поставщиков и каналов реализации.

Взаимосвязи с поставщиками **обычно базируются на особенностях дизайна продукта поставщика, сервиса, процедур оценки качества, упаковки, организации доставки, обработки заказов. Связи с поставщиками могут также**

выступать и в другой форме, когда поставщик осуществляет тот вид деятельности, который могла бы осуществлять и сама компания. В этой сфере, равно как и в других, важно то, что способ осуществления поставщиком тех или иных видов деятельности в рамках своей цепочки создания стоимости способствует снижению или, наоборот, росту издержек компании, с которой поставщик работает. Типичный пример того, как связи между цепочками создания стоимости компании и ее поставщиков влияют на издержки компании, — связь между частотой и своевременностью поставок и запасами сырья у компании, а также связь между прикладными инженерными разработками поставщика и затратами компании на развитие технологий, связь между способом упаковки поставщика и затратами компании на разгрузку. В главе 2 уже приводился пример кондитерской фабрики: доставка шоколада в жидком виде, а не в виде четырехкилограммовых плит может сократить затраты фабрики на обработку этого сырья. Часто внешние взаимосвязи способствуют тому, что затраты снижаются и у компании, и у ее поставщиков — то есть в случае кондитерской фабрики это означает, что доставка шоколада в жидком виде помогает компании-поставщику также сократить затраты, так как экономия происходит за счет расходов на формование плиток и их упаковку.

Управление взаимосвязями в цепочках создании стоимости поставщика может способствовать снижению общих затрат — разумеется, здесь требуется координация и оптимизация совместных усилий, что необходимо при управлении любыми взаимосвязями. Проще всего использовать такие взаимосвязи, за счет которых можно снизить затраты как самой компании, так и ее поставщика. Иногда эффективное управление взаимосвязями требует, чтобы поставщик пошел на повышение затрат, чем достигается компенсационное сокращение затрат компании, работающей с этим поставщиком. В таких случаях компания должна быть готова к тому, чтобы оплачивать более высокую цену на услуги поставщика, — только так можно добиться эффективного использования связи между цепочками создания стоимости компании, а также ее поставщика. Возможна и обратная ситуация: компания должна быть способна на повышение своих внутренних расходов, если поставщик предлагает снижение цен на свои продукты настолько, что оно компенсирует данный рост затрат.

Таким же образом можно рассматривать и связи с каналами реализации: обычно они устроены так же, как и связи с поставщиками. Например, местоположение склада компании-дистрибьютора или его технология разгрузки могут самым непосредственным образом влиять на устройство внешней логистики компании или на ее затраты на упаковку. Аналогичным образом отдельные виды деятельности канала дистрибуции (продажи и продвижения

продуктов на рынке) могут способствовать сокращению расходов самой компании на организацию продаж. Как и в ситуации с поставщиками, наличие связей между цепочкой создания стоимости компании или ее канала может позволить обоим сократить издержки. Однако для эффективного использования таких связей обычно необходимо, чтобы компания-дистрибьютор пошла на более высокие затраты, которые уравновешиваются сокращением затрат компании, работающей с этим каналом. В этой ситуации желательно поднять наценку, выплачиваемую компанией за услуги канала реализации, в обмен на снижение затрат компании, вызванное изменениями в деятельности дистрибьютора. К примеру, компания Seiko платила ювелирным магазинам в Соединенных Штатах щедрое вознаграждение за то, чтобы магазин принимал часы Seiko для ремонта и отправлял бы их в Японию. Таким образом, компания могла не открывать дополнительных ремонтных центров в Америке, экономя на расходах, связанных с обработкой каждого заказа на ремонт, а также информированием покупателей обо всех ремонтных услугах.

Поскольку внешние взаимосвязи возникают между цепочками создания стоимости независимых компаний, порой бывает сложно принять решение об их использовании и о разделении доходов от этого, которое устраивало бы обе компании. Связи, требующие от поставщиков или каналов реализации повышенных затрат и приносящие выгоды другой стороне, па практике труднодостижимы, если только эта последняя сторона не обладает рыночной властью. Использование взаимосвязей имеет и побочный эффект— издержки переключения, весьма привязывающие обе стороны друг к другу. Это одновременно и усложняет задачу выработки соглашении об использовании «сцеплений», так как такое соглашение потребует от обеих сторон высокой степени доверия друг к другу и верности взятым на себя обязательствам. Тем не менее, использование этих взаимосвязей может щедро окупиться — именно в силу того, что конкуренты не смогут пойти на точно такие же шаги.

Взаимосвязанность

Взаимосвязанность с другими бизнес-единицами в рамках одной компании также влияет на издержки, как будет подробно показано в главе 9. Наиболее важной формой ее существования является та, при которой определенная деятельность по созданию стоимости является общей для двух или более подразделений или бизнес-единиц. К примеру, руководство компании American Hospital Supply обнаружило, что можно существенно снизить затраты, если обработка заказов и организация реализации продуктов будут осуществляться сразу через несколько бизнес-единиц, производящих медицинские товары. А такие компании, как Citicorp и Sears, получали

значительные выгоды от того, что их подразделения имели общие маркетинговые структуры и каналы реализации. Другой формой взаимосвязей — я их называю нематериальными взаимосвязями — является передача знаний и технологий между двумя отдельными, но схожими видами деятельности. В качестве примера можно привести деятельность компании Emerson Electric: способы сокращения затрат, разработанные одним подразделением, используются и в других подразделениях.

Совместное участие нескольких бизнес-единиц в одном виде деятельности по созданию стоимости повышает производительность в этом виде деятельности. Такое совмещение способствует сокращению издержек, особенно если динамика издержек, связанных с данным видом деятельности, чувствительна к обучению или эффекту масштаба. Совместное осуществление определенного вида деятельности несколькими бизнес-единицами положительно влияет и на коэффициент использования производственных мощностей, поскольку различные бизнес-единицы принимают участие в процессе создания стоимости в различное время. Разделение одного вида деятельности между различными бизнес-единицами может повлиять на рост масштаба производства, ускорить рост кривой обучения или задействовать производственные мощности за пределами одной отрасли. Таким образом, совместное участие нескольких бизнес-единиц в определенной деятельности по созданию стоимости является потенциальной заменой позиции в какой-либо отрасли. Однако такая организация, при которой тот или иной вид деятельности является общим для нескольких бизнес-единиц, всегда требует затрат, которые необходимо учитывать при подсчете возможной выгоды от использования взаимосвязей. Другая форма существования взаимосвязей — обмен знаниями и технологиями между двумя бизнес-единицами — способствует снижению затрат в случае, если речь идет о сходных видах деятельности и если переданные технологии могут сделать эту деятельность по созданию стоимости более эффективной. На самом деле такой технологический обмен оказывается простой передачей результатов обучения от одного вида деятельности по созданию стоимости другому.

Интеграция

Издержки, связанные с тем или иным видом деятельности по созданию стоимости, могут зависеть и от уровня вертикальной интеграции. К примеру, затраты на содержание автоматизированной системы обработки заказов могут быть гораздо ниже при условии, если у компании имеются свои компьютеры и свое программное обеспечение и отсутствует необходимость заключать договор с другой компанией, предоставляющей компьютерные услуги.

Точно так же затраты, связанные *с* операциями внешней логистики, могут быть различными в зависимости от того, есть ли у кампании собственный парк грузового транспорта. Каждый вид деятельности по созданию стоимости требует использования закупаемых факторов производства, что явно или неявно заставляет компанию выбирать подразделения или участки деятельности для интеграции.

Интеграция во многих отношениях может способствовать снижению издержек. Например, через интеграцию можно избежать лишних затрат в таких сферах, как материально-техническое обеспечение и транспортировки: здесь интеграция позволяет не прибегать к услугам рынка. Кроме того, благодаря интеграции вам не придется контактировать с поставщиками или покупателями, обладающими значительной рыночной властью. Интеграция позволяет получить эффект экономии за счет объединения производственных процессов. Так, нет необходимости нагревать сталь второй раз для дальнейшей обработки, если она пойдет на производство прямо с прокатного стана. Однако интеграция может способствовать также повышению затрат, поскольку в этом случае организационные процедуры становятся менее гибкими и компания бывает вынуждена сама выполнять те операции, которые обошлись бы гораздо дешевле, если бы выполнялись внешними организациями. Интеграция может лишить компанию стимулов для повышения эффективности работы, так как отношения с поставщиками начинают носить почти «кабальный» характер. Наконец, повышение затрат в условиях интеграции может стать побочным эффектом создания более высоких барьеров для выхода из отрасли.* Растет уровень интеграции или падает, влияет ли он непосредственно на издержки — все это зависит от конкретного вида деятельности по созданию стоимости и характера необходимых факторов производства. В некоторых случаях можно говорить о том, что идет процесс дезинтеграции.

Для каждого вида деятельности по созданию стоимости и для каждого важнейшего фактора производства в рамках того или иного вида деятельности руководство компании должно тщательно взвесить потенциальные выгоды и негативные стороны интеграции. С другой стороны, руководитель должен также проанализировать и тот случай, когда необходимые функции могут быть выполнены силами самой компании: насколько это может лечь в основу процесса дезинтеграции и соответственно снижения издержек по выполнению того или иного вида деятельности, — и все это без ущерба для стратегии компании. Руководители при анализе издержек часто недооценивают возможности дезинтеграции. Анализ процессов интеграции и дезинтеграции не должен ограничиваться ОСНОВНЫМИ ВВОДИМЫМИ факторами производства — следует рассмотреть различные дополнительные услуги, а также другие вспомогательные функции. Например, можно, покупая товар, не платить дополнительные деньги за обслуживание и гарантийный сервис, хотя чаще всего в цену продукта включено и то и другое*. Компании может снизить издержки, интегрировав свою деятельность в дополнительные услуги поставщика и продолжая при этом приобретать основной продукт.

Взаимное влияние интеграции и конкурентных преимуществ более подробно обсуждается в моей книге *«Конкурентная стратегия»* в главе 14. — Прим. авт.

Расчет времени

Издержки, связанные с тем или иным видом деятельности, часто отражают распределение во времени отдельных операций или действий. Иногда компания, которая одной из первых пойдет на некоторые шаги, сможет оказаться счастливым обладателем «преимущества первого хода». Так, если вы выпускаете на рынок первую крупную торговую марку, ее укрепление и поддержка могут обойтись вашей компании гораздо дешевле, чем для последующих марок в этом секторе рынка. Это преимущество используется компанией Gerber в индустрии детского питания. Экономия за счет обучения также неразрывно связана с координацией во времени, так как расчет времени каждого кода определяет, с какого момента начнется этот процесс. Но те, кто начинают игру первыми, со временем могут испытывать на себе действие и многих негативных факторов. Однако существует также «преимущество последнего хода»: те, кто позже выходят на рынок, могут получить выгоду, приобретая новейшее оборудование (что сейчас является несомненным преимуществом в таких отраслях, как производство компьютеров и сталелитейное производство) или избегая высоких затрат на освоение рынка и разработку продукта, то есть тех затрат, которые вынуждены нести игроки, делающие первый ход. «Игроки последнего хода» получают в свое распоряжение такую прекрасную возможность, как приспособление своей цепочки создания стоимости к издержкам на преобладающие факторы производства. Другое преимущество, которое достается «игрокам последнего хода» — это более молодая рабочая сила, которая вдобавок обходится дешевле. К примеру, средний возраст служащих таких позднее образованных авиакомпаний, как People Express, гораздо ниже, чем у признанных авиаперевозчиков типа PanAm. Кроме того, рабочая сила, которую набирают в периоды более сложных экономических условий, как правило, менее заин-

*** Включение в цену продукта дополнительных услуг обсуждается в главе 12. — *Прим. авт.***

тересована в профсоюзном движении. Более подробное обсуждение преимуществ первого и последнего хода предлагается в главе 5.

Влияние временной координации и расчета на позиции компании в издержках зависит в большей степени от расчета времени в контексте бизнес-цикла или условии рынка, чем от расчета времени в абсолютом смысле. Например, время приобретения морской буровой установки в зависимости от циклических процессов в отрасли в значительной степени влияет не только на издержки в связи с уплатой процентов по кредиту, но и на стоимость самой установки. Компании ODECO приобретала буровые установки в периоды экономического спада, когда цены были минимальными, — это было неотъемлемой частью стратегии компании, ориентированной на лидерство в отношении издержек. В зависимости от деятельности по созданию стоимости время совершения операции может способствовать повышению или, наоборот, снижению издержек по сравнению с конкурентами. То иди иное распределение операций во времени позволяет получить либо долгосрочные, либо краткосрочные конкурентные преимущества. Например, компания, чьи активы упали в цене из-за неверного расчета времени, может обнаружить, что возникшая необходимость в замене актинов в конечном итоге резко улучшит ее конкурентоспособность в области издержек.

Дискреционная политика компании

Издержки, связанные с тем или иным видом деятельности, всегда зависят от политики компании, независимо от воздействия прочих ключевых факторов издержек. Дискреционная политика компании отражает избранную компанией стратегию и часто влечет за собой компромиссы между издержками и дифференциацией. Например, позиция авиакомпании в отношении издержек определяется политикой компании относительно качества питания на борту, используемых аэропортов, уровня комфорта терминала, бесплатного провоза багажа, а также тем, продает ли компания авиабилеты непосредственно на боргу самолета или у нее есть офисы по продаже билетов, а в здании аэропорта происходит только регистрация. Экономичные авиакомпании сокращают свои издержки путем отказа от предоставления питания на борту самолета (или предлагают питание за дополнительную плату), они также используют второстепенные аэропорты, в здании которых нет ни магазинов, ни ресторанов; такие компании также не разрешают бесплатно провозить багаж, а билеты на самолет можно купить прямо на борту.

Некоторые направления дискреционной политики, которые в наиболее значительной степени влияют на издержки, включают:

* Конфигурацию продукта, его технические характеристики и свойства.
* Ассортимент предлагаемых продуктов, его разнообразие.
* Уровень предоставляемого обслуживания.
* Уровень расходов на маркетинг и технологическое развитие.
* Время доставки.
* Целевых покупателей (большие или маленькие сегменты рынка).
* Используемые каналы реализации (к примеру, несколько крупных признанных дилеров или множество мелких),
* Выбранный технологический процесс: независимый или зависимый от масштаба, расчета времени и других ключевых факторов издержек.
* Спецификации необходимого сырья или других факторов производства (к примеру, качество сырья влияет на доходы в такой отрасли, как производство кристаллов для полупроводников),
* Уровень заработной платы и социальных льгот, предоставляемых сотрудникам, относительно существующих норм.
* Другие составляющие кадровой политики, такие как прием на работу, обучение и стимулирование сотрудников.
* Процедуры составления графиков производства, текущего ремонта, деятельности персонала по продажам, а также другим видам деятельности.

И хотя выбор дискреционной политики компании всегда играет определенную роль в уровне затрат компании, независимо от прочих факторов, принятие многих решений само по себе часто зависит от действия ключевых факторов затрат или определяет действие этих факторов. Выбор технологического процесса зачастую диктуется как соображениями масштаба, так и необходимыми характеристиками продукта. Более того, прочие ключевые факторы издержек неизбежно влияют и на *стоимость* этих политических решений. К примеру, затраты на автоматизированную систему продажи билетов, дающую возможность покупателю самому выбрать место, могут определяться эффектом масштаба, что делает невозможным использование таких систем для небольших компании.

Особенно важную роль политика играет обычно при выборе стратегии дифференциации. Дифференциация чаще всего основывается именно на принятых политических решениях, которые и позволяют компании некоторым уникальным образом осуществлять один или несколько видов деятельности по созданию стоимости, но одновременно требует того, чтобы фирма осознанно шла на некоторые дополнительные расходы (см. главу 4). Компания, избирающая стратегию дифференциации, должна понимать, какие издержки она влечет, и сравнивать эти издержки с предполагаемой наценкой на свои продукты. Это можно сделать, только принимая во внимание

влияние политических решений на издержки. Часто компании выбирают политику, которая благоприятна только на первый взгляд, а на самом деле оборачивается огромными затратами — но это становится понятым гораздо позже, когда обнаруживается роль этих затрат в общей динамике издержек. В других случаях компания просто не замечает таких политических шагов, которые могли бы упрочить дифференциацию продуктов компании без какого бы то ни было существенного повышения издержек или которые обойдутся компании гораздо дешевле, чем ее конкурентам. Например, для такого лидера в отрасли, как компания Owens-Corning Fiberglass, дифференциация в общем случае обойдется гораздо дешевле, чем остальным, благодаря высокой доле затрат на рекламу. На укрепление своей марки компании потребуется гораздо меньше средств, чем конкурентам, — ведь в рекламной политике компании играет роль эффект масштаба, который обеспечивается благодаря значительной доле компании на национальном рынке.

Дискреционная политика компании в огромной степени определяет динамику издержек, и анализ этой динамики должен строиться так, чтобы выявить все аспекты влияния политики на затраты. При этом многие компании не понимают, как их явные и неявные политические решения отражаются на общей картине затрат. Руководство должно подвергнуть тщательному анализу каждый из своих видов деятельности *по* созданию стоимости, чтобы ясно представлять себе, на каких явных и неявных политических решениях основывается данный вид деятельности. Иногда политических решений, стоящих за тем или иным видом деятельности, практически не видно — они могут быть унаследованы от корпоративной политики или проистекать из общих знаний, которые не оспариваются. Исследование политики конкурентов во всех видах деятельности по созданию стоимости часто также помогает выявить представление о явных и неявных политических решениях компании; с помощью такого исследования можно предложить те пути усовершенствования работы, которые ведут к снижению затрат. Зачастую политика изменяется очень быстро, обеспечивая таким образом резкое снижение расходов.

Местоположение

На издержки, связанные с определенным видом длительности по созданию стоимости, непосредственно влияет и место, где данный вид деятельности осуществляется. Чаще всего выбор географического местоположения — это результат политики компании, но на это могут повлиять также исторические факторы, расположение источника ресурсов и многое другое. В связи с этим местоположение должно включаться в группу определяющих факторов издержек.

Географическое положение может по-разному влиять на издержки. Каждый регион имеет определенный уровень стоимости рабочей силы, стиль управления, уровень квалификации научного персонала, особенности сырья, используемой энергии и других необходимых факторов производства. Уровень заработной платы и налоговые ставки также сильно различаются в разных странах, в разных районах внутри страны и даже в разных городах. Компания Ealon Corporation, например, получает значительные выгоды, наладив производство автомобильных запчастей на заводах в Италии и Испании, — таким образом, компания имеет статус производителя с низкими затратами на конкурентном рынке Европы. Местоположение определяет и затраты на инфраструктуру предприятия — ведь аналогичным образом различаются и местные инфраструктуры. В разных регионах различны климат, культурные нормы и вкусы — и все это влияет на потребности в тех или иных продуктах, а также на то, как будет осуществляться тот или иной вид деятельности по созданию стоимости. Например, в зависимости от местных норм будут меняться количество, состав и функциональная направленность заводского оборудования. Наконец, именно с местоположением связаны все расходы по логистике. Местоположение относительно поставщиков — важный фактор в оценке затрат на внутреннюю логистику, местоположение относительно покупателей влияет на объем расходов на внешнюю логистику. Относительное расположение производственных мощностей сказывается на расходах на транспортировку, материальные ресурсы, перевозки и координацию всех видов деятельности. В зависимости от местоположения определенным образом будут строиться маршруты транспортировок к системы коммуникации компании — надо ли говорить о том, что все это также связано с определенными затратами.

Итак, в той или иной степени местоположение влияет на затраты в каждом из видов деятельности по созданию стоимости, При этом компании часто не вполне осознают действие этого фактора вне таких очевидных параметров, как уровень заработной платы и налогов. Но, сменив местоположение или по-новому расположив производственные мощности относительно друг друга, можно получить прекрасные возможности для сокращения расходов. Однако надо помнить, что смена местоположения требует соблюдения определенного баланса расходов — вы сокращаете одни виды издержек, но увеличиваете другие. Сменив местоположение с целью сокращения расходов на транспортировку или каких-нибудь других расходов, компания может оказаться вынужденной идти на компромисс за счет эффекта масштаба. Но в долгосрочной перспективе баланс может также измениться благодаря развитию технологий — а этот процесс влияет и на эффект масштаба. Такое же действие обычно имеют изменений в уровне заработной платы и в дру-

гих видов расходов. Таким образом, компания может получить преимущество в издержках, использовав возможности, которые предоставляет смена

Институциональные факторы

Институциональные факторы включают государственное регулирование, налоговые льготы я другие финансовые стимулы, работу профсоюзов, пошлины и сборы, региональные правила, касающиеся распространения информации. Всё вышеперечисленное входит в состав последнего ключевого фактора издержек. Например, в индустрии грузовых перевозок с использованием тяжелого автотранспорта в Соединенных Штатах в 1980-х годах институциональные факторы были, пожалуй, единственным серьезным моментом, влиявшим на издержки. Необходимость обращения за официальным разрешением на использование двойных прицепов была причиной увеличения расходов до 10%. В то же время уровень затрат на заработную плату в компания, занимавшейся грузовыми перевозками, очень сильно зависел от активности профсоюзов. Эти два фактора по своему значению для уровня издержек компании-перевозчика на несколько порядков превосходили все остальные. Другой пример — это роль институциональных факторов как ключевых факторов издержек в энергетике; от затрат на электроэнергию, в частости, в значительной степени зависит уровень издержек в производстве алюминия. Расходы на электроэнергию зависят от тарифов компаний — производителей энергии, а эти тарифы, в свою очередь, определяются политическими соображениями, особенно если хозяином энергетической компании является государство. Когда в некоторых странах резко поднялись цены на электроэнергию, плавить алюминий в этих странах стало невыгодно, а соответствующие заводы оказались неконкурентоспособными. Институциональные факторы могут как благоприятствовать снижению расходов, так и, наоборот, быть существенным препятствием к этому. Но хотя чаще всего компания не может контролировать действие этих факторов, существуют способы воздействия на них или, наоборот нейтрализации их негативного влияния.

Как определить ключевые факторы издержек

Одни и те же ключевые факторы издержек определяют как затраты, связанные с использованием активов, так и эксплуатационные издержки. К примеру, удачно завершенный цикл товарооборота зависит от масштаба такого вида деятельности, как обработка заказов, а также от правил, регулирующих время доставки заказа Часто можно добиться определенного компромиссного соотношения между использованием активов и эксплуатационными расходами. У крупного завода, например, могут быть низкие эксплуатационные расходы, но более медленный оборот активов, чем, скажем, у небольшого завода. Необходимо выявлять области, требующие компромиссов и оптимизации соотношения оборота активов и эксплуатационных расходов с тем, чтобы снизить общий объем издержек. Некоторые примеры факторов, влияющих на использование активов, приводятся в табл. 3.2.

Динамика издержек, связанных с определенным видом деятельности по созданию стоимости, может определяться более чем одним ключевым фактором. И хотя бывает так, что какой-то из этих факторов самым существенным образом влияет на издержки того или иного вида деятельности, как правило, общая картина издержек все-таки зависит от нескольких факторов и их взаимодействия. Например, стоимость обслуживания посадки пассажиров отражает политику авиакомпании относительно уровня обслуживания, местный масштаб (это влияет на эффективность использования средств обслуживания и персонала) и схему использования мощностей (последнее отражает график полетов). На рис. 3.2 в качестве примера разбираются ключевые факторы издержек компании, производящей предметы длительного пользования.

Компания должна по возможности стремиться к тому, чтобы оценить в количественном отношении влияние ключевых факторов издержек на общие расходы, связанные с тем или иным видом деятельности. Для этого требуется в каждом виде деятельности оценить угол наклона «кривой обучения», влияние на издержки каждой политической установки компании, преимущества в издержках или проблемы, связанные с распределением действий во времени, — и так для каждого из ключевых факторов издержек. Здесь не требуется самый высокий уровень точности, однако некоторая количественная оценка необходима для того, чтобы представлять относительную значимость каждого из ключевых факторов. Цифры также помогают оценить соотношение сил конкурентов в области издержек.

Технологии, применяемые в том или ином виде деятельности по созданию стоимости, не являются сами по себе ключевым фактором издержек — это скорее результат взаимодействия разных ключевых факторов. Масштаб, расчет времени, местоположение, прочие ключевые факторы — все это придает определенную форму тому, как используется технология, равно как и создает политические установки компании. Очень важно понимать взаимосвязь между использованием технологий и ключевыми факторами изде-

ржек — это позволяет оценить, насколько осуществимы технологические изменения, о чем будет подробно рассказано в главе 7.

Взаимодействие ключевых факторов издержек. Чаще всего общие расходы, связанные с определенным видом деятельности по созданию стоимости, оказываются результатом взаимодействия нескольких ключевых факторов издержек. Это взаимодействие может происходить в двух формах: в одном случае действие одного из факторов усиливает действие другого, в другом факторы противодействуют друг другу. Степень проявления эффекта масштаба в том или ином виде деятельности определяется не только установками компании относительно данного вида деятельности, но еще, к примеру, и ассортиментом продуктов. Действие такого фактора, как местоположение, часто связано еще и с институциональными факторами — деятельность профсоюзов, государственное регулирование. Для того чтобы иметь нужное месторасположение, часто требуется правильно рассчитать время для различных действий — это касается, прежде всего, таких отраслей, как розничная торговля. Те или иные установки компании способствуют, или, наоборот, препятствуют созданию взаимосвязей, а издержки на выполнение тех или иных установок, как уже говорилось выше, часто зависят от других ключевых факторов. Преимущества первого хода часто сопровождаются эффектами масштаба или обучения — эта тема будет затронута в главе 5. Интеграция также часто способствует эффекту масштаба.

Ключевые факторы издержек могут противодействовать друг другу, и тогда положительный эффект одного из них сопровождается отрицательным действием другого. Крупные масштабы и высокая степень вертикальной интеграции, например, часто влекут за собой отрицательные последствия в виде недостаточного использования производственных мощностей. Аналогичным образом укрупнение компании часто сопровождается повышением активности профсоюзов, тогда как экономия на росте масштаба оказывается сопряженной с дополнительными расходами — если компания имеет только один производственный центр, это повышает издержки на. транспортировку.

Определять направления взаимодействия ключевых факторов издержек необходимо всегда для анализа динамики издержек того или иного вида деятельности. Если положительное действие одного фактора способствует также положительному действию другого, компания должна скоординировать их в рамках стратегии так, чтобы добиться минимизации издержек. Например, при выборе определенных политических установок руководство компании должно думать о том, как при этом будет действовать эффект масштаба и возникнут ли при этом "сцепления" в цепочке создания

Таблица 3.2. Ключевые факторы издержек в компании по некоторым видам деятельности

Фактор	Производственный процесс			Распространение продуктов производства		Обработка заказов	
	Запасы сырья	Запасы незавершенного производства	Производственные здания и сооружения	Здания и сооружения для операций логистики	Запасы готовой продукции	Компьютерные системы	Дебиторская задолженность
Масштаб	Масштаб закупок (он определяет влияние на работу поставщиков)	Масштаб завода	Масштаб производственных и офисных помещений	Масштаб производственных и офисных помещений	Региональный масштаб	Национальный масштаб	Масштаб заказов
Обучение			Опыт постройки заводов	Опыт в постройке производственных и офисных помещений			
«Сцепления»	График поставок и упаковка			Размещения складов канала реализации	Нормы складирования компании-дистрибьютора		Приемка расчетов с каналом реализации
Схема использования производственных мощностей		Сезонные / циклические изменения производства	Сезонные / циклические изменения производства	Сезонные / циклические изменения поставок	Колебания спроса		
Интеграция		Вертикальная интеграция	Вертикальная интеграция	Вертикальная интеграция		Вертикальная интеграция	
Расчет времени			Время постройки Время приобретения оставок	Время ввода в действие новых технологий		Время ввода в действие новых технологий	
Политические установки	Резервный запас График расчетов с поставщиками	Резервный запас Требования, касающиеся сноса оборудования Производственная технология Стабильность норм выработки	Производственная технология Скорость постройки производственных и офисных помещений	Технология логистики	Требования, касающиеся сноса оборудования Время доставки продуктов покупателям	Системная технология	Условия платежей Кредитная политика Технологии контроля над дебиторской задолженностью

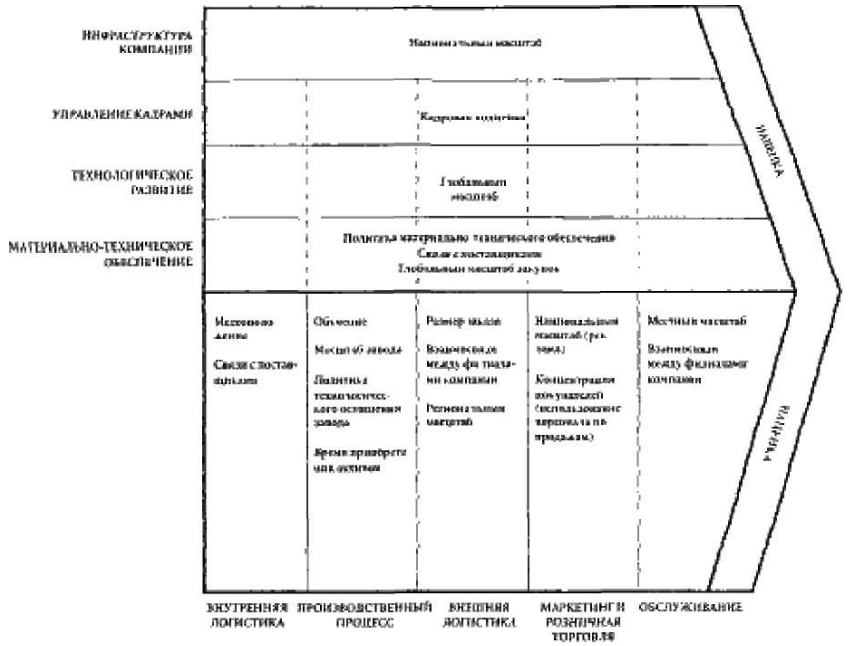


Рис. 3.2. Ключевые факторы издержек компании по производству тонеров длительного пользования

стоимости. Преимущества первого хода должны сопровождаться активным использованием эффекта обучения. Устранение доработок в стратегии и максимальный контроль за совместным положительным действием двух факторов могут существенно повлиять на соотношение сил конкурентов в области издержек, изменив его в пользу компании.

Наличие противодействующих факторов издержек также говорит о необходимости оптимизации динамики издержек. Выбор местоположения, например, должен отражать компромисс между экономней на масштабе, расходами на транспортировку и затратами на оплату труда. Масштаб завода должен быть таким, чтобы минимизировать затраты, связанные с недостаточным использованием производственных мощностей. Те или иные политические установки могут также повлиять на выбор компромиссных вариантов — так, установка на гибкость производственного процесса может положительно повлиять на соотношение масштаба и ассортимента продуктов. Но выбор *компромиссных* вариантов возможен только в том случае, когда действие каждого фактора издержек выражено в количественных терминах.

Взаимодействие ключевых факторов издержек порой бывает едва уловимым. Часто его невозможно обнаружить, особенно если эффект этого взаимодействия постоянно меняется. Это означает, что если руководство в состоянии выбрать стратегию с пониманием того, как взаимодействуют ключевые факторы издержек, то результатом этого выбора будет устойчивое конкурентное преимущество в издержках.

Как выявить ключевые факторы издержек. Выявление ключевых факторов издержек и количественная оценка их воздействия на общую динамику издержек — задача непростая, для ее решения можно использовать несколько методов. И когда эти факторы становятся очевидны после анализа экономических основ того или иного вида деятельности. Например, затраты на торговый персонал часто определяются объемом местного рынка, так как чем больше объем рынка, тем чаще торговые представители *вынуждены* путешествовать. Достаточно точную оценку взаимодействия издержек на работу торговых представителей и объема местного рынка можно получить, если вычислить, как увеличение доли рынка может способствовать сокращению количества переездов торгового персонала. Часто для количественного анализа динамики издержек полезно бывает помимо метода оценки общих затрат применение альтернативных методов расчета меры эффективности того или иного вида деятельности. Например, можно использовать такие показатели, как прибыль от инвестиций, процент брака, рабочее время и многие другие — так вы «нащупаете» первопри-

чины изменений динамики издержек того или иного вида деятельности и поймете логику их действия.

Другой метод выявления ключевых факторов издержек компании — проведение анализа опыта ее работы, особенно если менялись обстоятельства деятельности компании на рынке или в составе компании имеется несколько филиалов. Данные о динамике издержек за некоторый период времени позволяют воссоздать кривую обучения в том или ином виде деятельности — например, как эта кривая видоизменялась под влиянием инфляции, изменений в политике компании, и дизайне и ассортименте продуктов. Уровень издержек яри разных масштабах производства в прошлом может быть очень показательным для понимания действия эффекта масштаба. Если продукты компании продаются в различных географических регионах иди производятся на нескольких заводах, различия между этими заводами или между каналами реализации могут также способствовать выявлению ключевых факторов издержек.

Опрос экспертов также помогает выявить ключевые факторы издержек. Можно спросить людей, которые знают тот или иной вид деятельности «от и до», о том, какой эффект будут иметь на динамику издержек изменения различных параметров. Например, после разговора с руководителем производства станет понятно, как увеличение вдвое скорости сборки отражается на таких факторах, как количество персонала, потребление энергии и выход продукции.

И наконец, последним методом выявления ключевых факторов является сравнение издержек компании на осуществление того или иного вида деятельности с издержками конкурентов в том же виде деятельности или сравнение динамики издержек нескольких конкурентов. Поскольку у разных конкурентов будут разные возможности минимизации издержек, такое сравнение помогает понять, какие факторы в каждом случае являются самыми существенными. Анализ динамики издержек конкурентов еще будет обсуждаться в этой книге.

ЗАТРАТЫ НА ПРИОБРЕТЕНИЕ РЕСУРСОВ

Материально-техническое обеспечение — это стратегически важная сторона деятельности компании в любой отрасли, но именно эта сторона деятельности как раз редко получает соответствующий статус. Для каждого вида деятельности требуются определенные ресурсы, которые приобретаются на стороне — начиная от сырья, используемого в производственном процессе, и заканчивая услугами специалистов, арендой офисных помещений и средствами производства. Приобретаемые ресурсы делятся на приобретаемые производственные ресурсы и приобретаемые активы. Общая сумма затрат на приобретение ресурсов, выраженная как определенный процент от стоимости компании, является важным показателем стратегической значимости материально-технического обеспечения. Во многих отраслях общая сумма издержек на приобретение ресурсов составляет довольно большой процент от стоимости компании, но при этом привлекает к себе гораздо меньше внимания, чем, скажем, сокращение затрат на оплату труда.

Стоимость поставляемых ресурсов — неотъемлемая составляющая общей суммы издержек связанных с тем или иным видом деятельности. На динамику затрат, связанных с приобретением ресурсов, действуют те же ключевые факторы, что и на динамику издержек вообще. Однако расходы на поставки стоит рассматривать отдельно: таким образом можно лучше разобраться в общей картине динамики издержек. Стоимость ресурсов, поставляемых для осуществления определенного вида деятельности, складывается из трех факторов: затрат на товарную единицу, темпов утилизации приобретаемых ресурсов в том или ином виде деятельности и косвенного воздействия поставок на осуществление других видов деятельности — такого рода воздействие обусловлено наличием «сцеплений» в цепочке создания стоимости. Но тогда как использование поставляемых ресурсов и связи а цепочке лучше всего анализировать как часть общей динамики издержек того или иного вида деятельности, *затраты на товарную единицу* часто определяются факторами, общими для нескольких видов деятельности. Сложившаяся в компании практика материально-технического обеспечения также влияет на стоимость товарной единицы в рамках тех или иных поставок. Руководство компании, рассматривая, из чего складываются затраты на каждую товарную единицу каждой поставки, сможет таким образом увидеть возможные пути к снижению этих затрат.

Анализируя отдельно затраты на каждую единицу товара, руководство должно тем не менее помнить обо всех трех факторах, перечисленных в предыдущем абзаце. Например, закупая сталь более высокого качества, завод может увеличить производительность плавильного цеха и упростить станочную обработку. В некоторых случаях компания может сократить общий объем издержек путем *увеличения* затрат на приобретение ресурсов. Доводить расходы на поставки до минимума — не всегда самый оптимальный путь. Однако все равно желательно выбирать самую выгодную для компании стоимость товарных единиц — но только после того, как компания остановится на товаре определенного вида и необходимого уровня качества.

Когда компания анализирует закупки, акцент обычно делается на том, что первым бросается в глаза, — а именно на сырье и деталях для сборки.

Однако прочие закупаемые ресурсы, помимо сырья и деталей, часто составляют гораздо более значительную долю общей суммы затрат на поставки. Стандартные системы расчета издержек обычно требуют распределить затраты такого рода по нескольким категориям расходов, вместо того чтобы выделить относительную значимость каждой категории. Оплачиваемые компанией услуги сторонних организаций — такие как техническое обслуживание, текущий ремонт иди работа определенных специалистов — часто вообще не учитываются при анализе затрат на закупки; затраты на приобретение товаров у филиалов компании редко рассматриваются так же подробно, как и закупки у внешних организаций. Наконец, активы часто приобретаются вне обычной системы закупок и без необходимой экспертизы. Итак, полный, всеобъемлющий анализ затрат на каждую товарную единицу поставок может стать мощным инструментом получения преимущества в издержках.

Информация о закупках

Начинать анализ затрат на товарную единицу следует со сбора полной информации о закупках. Компания должна выделить все более или менее важные приобретаемые ресурсы и рассчитать ежемесячные или ежеквартальные издержки на все закупки. Список должен включать и товары, поставляемые другими подразделениями и филиалами компании. Для производственных поставок лучше всего рассчитывать затраты через показатель использования ресурсов за некоторый период времени. Однако следует понимать, что такой расчет должен учитывать предоплаты, скидки и изменения в составе товарно-материальных запасов. Если приобретались активы, в качестве показателя издержек можно использовать общую сумму затрат на закупки, скорректированную с учетом уступок со стороны поставщика, таких как бесплатные услуги, запчасти или низкозатратное субсидирование.

Первым делом необходимо составить список всех значимых приобретаемых ресурсов с указанием той доли, которую они составляют от общей суммы затрат. Затем список следует разделить на две категории — производственные поставки и приобретаемые активы, а затем в каждой из категорий выделить регулярно приобретаемые ресурсы (как, например, сырье или аренда офисных помещений) и ресурсы, приобретаемые время от времени, например оборудование или услуги консультантов. Классификация приобретаемых ресурсов в соответствии с предложенной схемой помогает обратить внимание на те сферы, где присутствуют скрытые возможности для снижения затрат. К примеру, прекрасным источником возможностей сокращения расходов на поставки может стать та категория, которая объединяет различные мелкие закупки, тогда как менеджеры склонны больше обращать внимание на крупные поставки, составляющие значительную долю от общей суммы затрат. В результате поставщики получают большие прибыли за счет тех товаров, которые для покупателя представляют собой всего лишь небольшой процент от общих закупок. Часто пренебрегают и теми ресурсами, которые компания закупает нерегулярно, — ведь регулярные закупки внимательно контролируются, к тому же существуют специальные процедуры учета затрат на такие закупки. Компания должна также рассчитывать затраты на каждый вид ресурсов с учетом инфляции за определенный период времени. Эти расчеты помогают выделить те категории ресурсов, на которые необходимо обратить особое внимание. Увеличение реальных затрат на товарную единицу может говорить либо о том, что компания пренебрегала тщательным контролем затрат, либо о том, что у поставщиков возросла рыночная власть поставщиков.

После того как приобретаемые ресурсы классифицированы по объему, регулярности и изменениям издержек производства в натуральном исчислении» необходимо попять, на каком уровне принимаются решения о приобретении того или иного вида ресурсов. Часто полномочия на осуществление закупок лежат вне компетенции отдела, непосредственно занимающегося закупками. Тем не менее сама процедура закупок, их экспертиза, системы контроля над расходами на закупки — все это локализовано непосредственно в отделе закупок. И именно отдел закупок должен контролировать расходы на обеспечение компании ресурсами. И хотя часто de facto необходимо передавать полномочия на закупку определенных ресурсов другим отделам компании, это всегда мешает увидеть истинную картину затрат на приобретение ресурсов и ведет к меньшей эффективности закупочных процедур — если только компаний не контролирует все закупки так же тщательно, как это делает специальный отдел закупок.

Наконец, последним шагом в сборе информации о закупках является перечисление поставщиков каждого вида ресурсов и пропорций закупок на каждого из поставщиков в рамках общего цикла заказов. От количества поставщиков и их состава зависит, какой будет общая сумма затрат на приобретение ресурсов, Компания должна также систематически искать новых потенциальных поставщиков, у которых в настоящий момент фирма ничего не приобретает. Но, имея список потенциальных поставщиков, можно точнее определить эффективность работы действующих поставщиков компании. Часто можно прийти к интересным выводам, просто глядя на список поставщиков по каждому виду ресурсов. Например, существенную часть общих закупок могут составлять закупки только у од-

ной компании-поставщика. Если, конечно, такая ситуации не возникла как результат каких-то особых обстоятельств, это, скорее всего, означает, что компания-поставщик поставила фирму в такие условия, что переход на другую продукцию связан для компании с определенными затратами. А это, в свою очередь, может значить, что затраты на товарную единицу, скорее всего, неоправданно высоки.

Ключевые факторы издержек на приобретение ресурсов

Те же самые ключевые факторы, которые были выделены в предыдущем разделе, определяют динамику издержек на приобретаемые ресурсы. Однако здесь включается в действие еще и определенное соотношение рыночной власти компании и ее поставщиков, задаваемое отраслевой структурой.* Это соотношение отражает действие и других составляющих прибыли поставщика, тогда как ключевые факторы издержек говорят о том, как различные обстоятельства работы компании в отрасли могут влиять на это соотношение. Поскольку компания под действием структурных факторов иногда должна платить поставщику более высокие наценки за определенные виды ресурсов, общая стоимость ресурсов тем не менее может быть сокращена путем контроля за всеми ключевыми факторами издержек. Некоторые ключевые факторы одинаково воздействуют сразу на несколько видов ресурсов — в табл. 3.3 приводятся только самые важные из них. Для каждого вида ресурсов стоимость товарной единицы нужного качества будет зависеть от того, как на работу компании влияет каждый из ключевых факторов.

Как уже говорилось в главе *2,* компания должна стремиться к координации и оптимизации сотрудничества с поставщиками в целях создания "сцеплений" между цепочками стоимости — это способствует сокращению издержек и получению определенной рыночной власти по отношению к поставщикам. Эффективное взаимодействие с поставщиками — необходимое условие создания таких "сцеплений". В идеале компании может использовать имеющиеся "сцепления" и получить значительную часть прибыли, реализуя свою рыночную власть. Определенные политические установки в материально-техническом обеспечении играют одинаково важную роль как для излечения выгод из связей с поставщиками, так и для укрепления рыночной власти кампании.

Для описания структурных факторов той или иной отрасли см. главу 1, а также книгу "Конкурентная стратегия", глава 6. ***— Прим. авт.***

Динамика издержек поставщика и стоимость приобретаемых ресурсов

Динамика издержек компании-поставщика всегда будет оказывать значительное влияние на стоимость приобретаемых ресурсов и па способность компании использовать с выгодой для себя связи с поставщиками. Компании, поставляющие конкретные виды ресурсов, различаются своей конкурентоспособностью в области издержек, и, если вы обнаружите поставщики с самыми низкими издержками, с течением времени вы сможете сократить затраты на товарную единицу при условии реализации своей рыночной власти. Именно от динамики издержек поставщика будет зависеть, сможет ли компания-поставщик сократить свои издержки, принимая более крупные заказы. Динамика издержек поставщика будет также определять влияние той практики, которой придерживается компания в отношении поставщика, или даже тех правил и условий, которые эта компания будет своему поставщику диктовать. Динамику издержек поставщика нужно анализировать так же, как и динамику издержек той компании, которая сотрудничает с данным поставщиком. Понимание динамики издержек основных поставщиков позволяет компании принять максимально правильные политические решения в отношении закупок, а также распознать те связи с поставщиками, которые обещают максимальные выгоды, и своевременно использовать их.

ДИНАМИКА ИЗДЕРЖЕК РЫНОЧНОГО СЕГМЕНТА

До сих пор мы говорили о том, как анализировать динамику издержек бизнес-единицы в целом. Однако на практике бизнес-единица обычно производит несколько разновидностей продуктов и продает их совершенно разным покупателям. К примеру, кораблестроительная компания создает и танкеры для перевозки жидкого газа, и сухогрузы; банк предоставляет кредиты и в высшей степени состоятельным клиентам с высокими запросами, и лицам с весьма средними доходами. Благодаря таким различиям возникают рыночные сегменты, и динамика издержек в каждом из них будет разной для всех видов деятельности в цепочке создания стоимости. Но если компания не замечает разницы между сегментами в динамике издержек, это — опасный сигнал: неверная или основанная на усреднении политика ценообразования открывает конкурентам дорогу в этот сегмент. Таким образом, анализ издержек каждой бизнес-единицы должен быть дополнен анализом издержек на уровне каждого сегмента.

Таблица 3.3. Ключевые факторы, определяющие затраты на товарную единицу приобретаемых ресурсов

Один из ключевых факторов	Ключевой фактор применительно к материально-техническому обеспечению	Описание
Эффект масштаба	Масштаб закупок	Объем закупок у определенного поставщика влияет на соотношение рыночной власти компании и поставщика
"Сцепления"	Связи с поставщиками	Координированная работа с поставщиком в области доставки, спецификаций продукта, а также в других областях способствует снижению затрат
Отношений сотрудничества	Общие закупки с другими бизнес-единицами	Совместные закупки нескольких бизнес-единиц могут способствовать укреплению рыночной власти компании
Интеграция	Производство по отношению к закупкам	Интеграция может способствовать как повышению, так и снижению стоимости товарной единицы
Расчет времени	История сотрудничества с поставщиком	Долговременное сотрудничество или, наоборот, проблемы с каким-либо из поставщиков влияют на стоимость ресурсов, доступ к ресурсам в условиях их нехватки, а также на качество обслуживания со стороны поставщиков и ассортимент их услуг
Политические установки	практика закупок*	Сложившаяся практика закупок может существенно повлиять на укрепление рыночной власти компании по отношению к поставщикам, а также способствовать готовности поставщиков на дополнительные услуги, например * Выбор определенного количества поставщиков разной специализации * Процедуры страхования сделок * Инвестиции в информационную систему для получения данных по издержкам поставщика и тому, насколько он подходит для сотрудничества * Ежегодные контракты по сравнению с разовыми закупками * Использование побочных продуктов
Местоположение	Местоположение поставщика	Местоположение поставщика влияет на затраты в связи с приобретаемыми ресурсами. Здесь играют роль затраты на транспортировку и коммуникацию
Институциональные факторы	Ограничения, налагаемые правительством и профсоюзами	Политика государства может ограничивать доступ к определенным ресурсам или влиять на их стоимость через введение налогов, пошлин и других денежных сборов. Деятельность профсоюзов влияет на то, какие заказы компания может передать сторонним поставщикам и может ли компания прибегать к услугам поставщиков, у которых нет профсоюза

*** Практика закупок, позволяющая снизить затраты на приобретение ресурсов, будет подробно обсуждаться в дальнейшем. — *Прим. авт.***

В главе 7 будет подробно рассмотрено выделение сегментов и их анализ, Различия в динамике издержек между видами продуктов, категориями покупателем, каналами реализации и географическими регионами составляют основу существования таких сегментов, а это значит, что анализ издержек — это существенный вклад в сегментацию рынка. Цепочка создания стоимости для каждого сегмента в целом обычно соответствует цепочке создания стоимости бизнес-единицы; тем не менее эти цепочки могут отличаться — и именно в том, что касается затрат. Например, крупные партии того или иного вида товара, скорее всего, производятся не на тех же станках, на которых производится мелкие партии; кроме того, крупные партии требуют другого обращения, других процедур во всем, что касается инспекции и доставки. Аналогичным образом для них, возможно, требуются и поставки другого рода. Итак, начальный этап анализа издержек в определенном сегменте — это установление между сегментами различий в видах деятельности по созданию стоимости.

Компания должна подвергнуть детальному рассмотрению издержки, связанные с товарно-предметной специализацией, категориями покупателей или другими составляющими любого вида деятельности по созданию стоимости, если у них:

* по-разному устроены цепочки создания стоимости;
* различаются ключевые факторы издержек;
* используются спорные процедуры распределения издержек между видами деятельности.

Однако на практике компания, скорее всего, выберет некоторые наиболее значительные разновидности продуктов или покупателей, которые помогут выявить различия между сегментами, не рассматривая при этом все виды товаров или клиентов во всех подробностях.

Процесс анализа динамики издержек каждого сегмента тот же, что и для бизнес-единицы. Сначала строится цепочка создания стоимости сегмента, затем в ней распределяются издержки и активы. Выявляются ключевые факторы издержек и по возможности оцениваются в количественных терминах. Однако, хотя процесс анализа в целом тот же, что и для бизнес-единиц, на практике возникают некоторые осложнения. В частности, преобладание таких видов деятельности) которые являются общими для нескольких сегментов (см. главу 7). Требует особой процедуры распределения издержек по сегментам. Стандартные системы учета издержек в качестве основы для распределения издержек по сегментам часто используют произвольные показатели — такие как объем продаж или другие показатели, которые так же легко получить. Безусловно, эти показатели просты, и в этом их достоинс-

тво, но часто они почти не отражают долю того или иного сегмента в общем объеме издержек. Например, вычисление процента издержек на определенный вид деятельности для национального сегмента и для покупателей за рубежом на основе объема продаж серьезно занизит реальные издержки на продажи в международном масштабе, так как такие продажи обычно требуют несоразмерно высоких затрат времени и сил персонала. Издержки на вспомогательные виды деятельности и издержки на побочные виды основной деятельности чаще всего оказываются распределенными неверно. Результатом такого неверного распределения будет искаженная оценка общих издержек и политика ценообразования, не соответствующая данному продукту или категории покупателей.

Затраты на те виды деятельности которые являются общими для нескольких сегментов следует распределять, основываясь на «участии» данного сегмента в успехах рассматриваемого вида деятельности и на том, в какой мере данный сегмент влияет на потенциал этого вида деятельности. С помощью таких показателей можно в полной мере оценить издержки, связанные с возможностью осуществления деятельности, общей для нескольких сегментов, в одном из них. К примеру, в таком виде деятельности, как развитие новейших технологий, распределение издержек, скорее всего, должно базироваться на оценке времени, которое инженеры и ученые тратят на разработки, связанные с каждой сравниваемой предметно-производственной специализацией, а не на сопоставлении объемов продаж этих продуктов.

Однако регулярно проводить распределение по сегментам издержек между видами деятельности, общими для нескольких сегментов, не всегда легко, да и не всегда необходимо. Анализ, проводимый при разработке стратегии, не требует высокой степени точности — вполне достаточно лишь периодически проводить такого рода исследование. Например, чтобы распределить издержки на исследования и развитие, можно просто опросить инженеров, чтобы таким образом определить, сколько времени они потратили на те или иные продукты или категории покупателей в течение некоторого периода времени — он должен быть достаточно длительным для того, чтобы исключить возможность получения искаженной картины. Чтобы правильно вычислить распределение времени, в некоторых компаниях собирают образцы исходящих от инженеров заказов на технологические новшества или образцы запросов на модификацию продукта, при-ходящих в инженерный отдел от торгового персонала. Сходные с этими методы оценки могут создать основу для того, чтобы определить вклад каждого сегмента в успешное осуществление практически любого из тех видов деятельности по созданию стоимости, которые являются общими для нескольких сегментов.

ДИНАМИКА ИЗДЕРЖЕК

Помимо анализа динамики издержек в определенный момент времени компания также должна рассмотреть, как абсолютные и относительные затраты на каждый вид деятельности по созданию стоимости будут со временем меняться *независимо* от стратегии компании. Я называю это явление *динамикой издержек.* Анализ этого процесса позволяет компании предсказать, как ключевые факторы издержек в том или ином виде деятельности изменятся с течением времени, как возрастут или сократятся расходы, связанные с тем или иным видом деятельности, и как будет меняться соотношение издержек каждого вида деятельности по отношению к общей их сумме. Компания, хорошо понимающая динамический процесс изменения издержек, сможет замять такую позицию в отрасли, которая обеспечит ей преимущество в издержках, — и все благодаря тому, что руководство компании предвидело изменения в общей картине издержек и быстро на них реагировало.

Издержки претерпевают изменения из-за колебаний в соотношении ключевых факторов издержек, — последние неизбежно происходят со временем по мере того, как растет компания или развивается ситуация в отрасли. Чаще всего движущими силами динамики изменения издержек оказываются следующие.

Рост отрасли. Рост отрасли в целом обычно влияет на издержки в нескольких отношениях. Рост может «добраться» до поставляемых ресурсов, отражаясь таким образом на масштабе отрасли поставщика, а значит, воздействия и на стоимость приобретаемых компанией ресурсов. В некоторых отраслях рост отрасли отрицательно сказывается на соотношении между спросом и предложением, что ведет к повышению цен на приобретаемые ресурсы. В других отраслях, наоборот, благодаря росту работа поставщиков становится более эффективной и расходы на приобретаемые ресурсы снижаются. Отраслевой рост также предоставляет возможности для действия эффекта масштаба — если в какую-либо деятельность по созданию стоимости начинают внедрять новые технологии.

Разная чувствительность к масштабу. Реальный рост продаж (или, наоборот, падение уровня продаж) может резко изменить абсолютные и относительные издержки некоторого вида деятельности. Однако для разных видов деятельности эти изменения будут различными в силу разной чувствительности к масштабу. Например, в последнее время в ряде отраслей, связанных с электронной промышленностью, — таких как производство

компьютеров, видеоигр и оборудования для телекоммуникации — стоимость программного обеспечения резко возросла относительно стоимости комплектующих деталей: оказалось, что стоимость последних в большей степени чувствительна к эффекту масштаба и кривой обучения, чем стоимость программного обеспечения. В результате того же процесса может измениться соотношение компаний в области издержек, если цепочка создания стоимости каждой из них в разной степени чувствительна к масштабу. Например, технология производства инсулина на основе ДНК, принадлежащая кампании Eli Lilly, считается более чувствительной к масштабу, чем производственный процесс компании Novo Industries. Если это так, то соотношение сил этих двух компаний в области издержек изменится в пользу компании Eli Lilly по мере роста ее производства.

Влияние кривой обучения. Относительные издержки для каждого вида деятельности по созданию стоимости будут меняться в зависимости от динамики кривой обучения. Если в каком-то из видов деятельности кривая обучения имеет более резкую тенденцию к росту, это сократит относительные издержки в данном виде деятельности. К примеру, быстрое обучение позволило ряду фирм, занимающихся электроникой, резко сократить стоимость сборки, выраженную в форме процента от объема продаж. В результате разница между странами и регионами в уровне оплаты труда рабочих-сборщиков стала менее значимым фактором в определении позиции компании по относительным издержкам.

Разница в уровне технологических изменений. Изменения в технологии также происходят разными темпами в разных сферах, что столь же непосредственно влияет на относительные издержки в каждом виде деятельности и на значимость в них ключевых факторов издержек. Например, наличие недорогих компьютеров и развитие воздушных грузовых перевозок привело к фундаментальным сдвигам в экономике различных дистрибуторских отраслей. Эти изменения, в свою очередь, привели к радикальному сокращению затрат на обработку заказов, выраженных в процентном соотношении от общей суммы затрат, а также к реструктуризации дистрибуторской отрасли в сторону наименьшего количества более централизованных товарных складов.

Относительная инфляция издержек. Темпы инфляции ключевых издержек в каждой деятельности различны и потому ведут к существенным сдвигам в относительной стоимости каждого вида деятельности. В силу этой разницы во влиянии темпов инфляции какой-либо вид деятельности.

незначительный с точки зрения затрат, может вдруг стать одним из самых важных и стратегическом отношении; или самая скромная статья расходов в рамках некоторого вида деятельности может вдруг превратиться в основную. Например, быстрые темпы инфляции в ценах на нефть по отношению к росту зарплат и затрат на оборудование привели к тому, что затраты на топливо доставляют теперь почти 50% стоимости авиаперевозок. В результате решающими в стратегическом отношении стали такие параметры, как расход топлива у летательного аппарата, энергоемкость маршрута и способ эксплуатации самолетов.

Старение. Старение капитальной базы или рабочей силы может также изменить относительные показатели издержек в той или иной цепочке создания стоимости. Например, более старые морские буровые установки требуют больших затрат на текущий ремонт и на страховку, а пожилые работники обычно получают высокую заработную плату и имеют больше социальных льгот.

Приспособление к рынку. Действие рыночных сил часто направлено против слишком высоких или слишком низких затрат на приобретение ресурсов действие этих сил далее зачастую элиминирует или, по крайней мере, уменьшает разницу в издержках, возникающую в силу того, что та или иная компания делает выгодное приобретение. Например, People Express и другие молодые авиакомпании добились резкого снижения затрат на авиаперевозки, покупая подержанные лайнеры а период недавнего избытка предложения. Поскольку их примеру вскоре последовали и другие компании, в конце концов, все подержанные самолеты будут распроданы и компании People Express придется снова конкурировать па равных основаниях с другими компаниями.

Динамика изменения издержек ведет к значительным сдвигам в структуре отрасли и в расстановке сил конкурентов в отношении издержек. К примеру, в сталелитейном производстве технический прогресс и изменение стоимости материалов привели к смещению той стадии, по которой определяется минимальный достаточный уровень эффективности сталелитейного производства. До этого необходимым минимумом считалось наличие основного прокатного стана, сейчас необходимо как минимум наличие домны. Появилась технология непрерывного литья — процесс, сопряженный с гораздо более низкими затратами, чем элементарный прокат. Эти сдвиги имели серьезные последствия для конкурентоспособности производителей стали в области издержек — в зависимости от конфигурации производс-

твенного процесса каждого из них. Одним из таких последствий стал "бум" мини-заводов по производству стали, таких как Nucor и Lone Star, использующих технологию непрерывного литья, а также более дешевую рабочую силу, чем признанные конкуренты. Своевременный анализ динамики изменения издержек позволяет добиться существенных преимуществ в минимизации издержек: благодаря такому анализу особое внимание будет уделено тем видам деятельности по созданию стоимости, которые содержат в себе дополнительный потенциал будущих рычагов управления издержками, но в данный момент находятся в тени.

Преимущество в издержках

Можно утверждать, что у компании имеется преимуществ в издержках, в том случае, если кумулятивные издержки на осуществление ею всех видов деятельности по созданию стоимости ниже, чем у конкурентов.* Стратегическая значимость преимущества в издержках целиком и полностью зависит от способности компании удерживать это преимущество в течение длительного времени. Это преимущество можно удержать в том случае, если конкуренты не смогут воспользоваться теми же источниками снижения издержек или будут не в состоянии воссоздать эти источники в своей деятельности. Если компания предлагает покупателям товары приемлемого уровня потребительной стоимости и компании нет необходимости идти на такое снижение цен, которое сводит к нулю все выгоды от минимизации. издержек, тогда преимущество в минимизации издержек позволяет добиться максимально высоких показателей эффективности работы в отрасли.

Итак, позиция компании по издержкам складывается из следующих составляющих:

* Состава ее цепочки создания стоимости по сравнению с конкурентами.
* Воздействия ключевых факторов издержек на каждый вид деятельности по созданию стоимости.

Цепочки создания стоимости конкурентов могут быть в чем-то похожи на цепочку создания стоимости компании, но могут в какой-то степени и отличаться. К примеру, в области авиаперевозок цепочки создания стоимости компаний TWA и United имеют много общего, но при этом обе отличаются

*** Это положение справедливо и в отношении издержек потенциальных конкурентов. — *Прим. авт.***

от стоимостных цепочек компании People Express. Если цепочки создания стоимости конкурента и компании отличаются друг от друга, их положение относительно друг друга в отношении издержек будет зависеть от того уровня эффективности, который внутренне присущ каждой цепочке исходя из принципов ее устройства. Разница в устройстве цепочек стоимости обычно охватывает небольшое подмножество видов деятельности, поэтому у компании имеется возможность изолированно рассматривать воздействие устройства цепочки на конкурентоспособность компании в издержках: надо просто сравнить издержки на те виды деятельности, которые и составляют разницу и устройстве двух цепочек.

Позиции компании по издержкам в тех видах деятельности, которые являются общими для цепочки создания стоимости компании и ее конкурентов, зависят от того, в какой мере издержки на эти виды деятельности, в свою очередь, зависят от действий определенных ключевых факторов и в каком соотношении находятся компания и ее конкуренты по действию этих факторов. Если, к примеру, региональный масштаб управляет затратами на деятельность торгового персонала, относительные затраты на торговый персонал будут отражать долю регионального рынка, занимаемую каждым из конкурентов, и угол наклона кривой масштаба каждой из конкурирующих компаний. Компания должна оценить свое положение относительно конкурентов по издержкам для каждого из тех видов деятельности, которые являются общими для цепочек создания стоимости компании и ее конкурентов, а затеи собрать воедино полученные показатели с показателями относительных издержек в различных видах деятельности; полученный результат будет демонстрировать конкурентоспособность компании в отношении издержек в общем и целом.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОТНОСИТЕЛЬНЫХ ИЗДЕРЖЕК КОНКУРЕНТОВ

Основным инструментом изучения издержек конкурентов является цепочка созданий стоимости. Первым шагом на пути анализа должна стать реконструкция цепочки создания стоимости компании-конкурента и получение информации о том, как конкурент осуществляет те или иные виды деятельности по созданию стоимости. Процесс воссоздания цепочки в целом тот же, что и при анализе компанией собственной цепочки. Но на практике оценка издержек конкурента оказывается весьма трудным делом: у компании нет доступа к прямой информации. Обычно можно непосредственно оценить объем издержек конкурента на осуществление хотя бы некоторых из видов

деятельности — имеются общедоступные данные, а кроме того, можно опросить покупателей, поставщиков и других работников рынка. Например, компания может узнать, какое количество торговых сотрудников работает на конкурирующую фирму, примерный размер их заработной платы и суммы, предусмотренные на представительские расходы. Таким образом, можно воссоздать общую картину издержек конкурента на осуществление некоторых видов деятельности — и картина эта будет достаточно точной, хотя и неполной.

Что же касается тех видов деятельности компании-конкурента, относительно которых компания не может располагать точными данными, то здесь надо провести сравнение с собственными издержками на эти виды деятельности. Для этого требуется оценить, какими из ключевых факторов определяется конкурентоспособность другой фирмы в отношении издержек по тем или иным видам деятельности. Чтобы адекватно оделить разницу между своими издержками и издержками конкурентов, компания должна привлекать общие знания о динамике издержек. Например, если вы знаете, что доля местного рынка определяет объем расходов на логистику, а эта доли у конкурента выше, чем у вас, это означает, что в этом виде деятельности у конкурента имеется определенное преимущество в отношении издержек. Если можно нарисовать кривую масштаба расходов на логистику, то видимая разница в доле рывка компании позволит оценить, насколько ее положение является невыгодным относительно конкурентов.

Ясно, что в большинстве случаев при расчетах издержек конкурентов используются приблизительные оценки и логические рассуждения, поэтому чаще всего на практике можно оценить только *порядок,* а не абсолютную величину разницы в конкурентоспособности двух компании в отношении издержек в том или ином виде деятельности. Однако даже такая оценка является крайне полезной: зная, какого порядка разница в издержках между вашей компанией и компанией-конкурентом, а также располагая информацией о процентной доле издержек в каждом из видов деятельности, вы можете воссоздать общую картину издержек конкурента и соотнести положение конкурента в отношении издержек с положением вашей компании.

Как правило, у компании имеется возможность получить более точные оценки издержек конкурентов, сравнив одновременно несколько конкурентов. Информацию, предоставленную одним из конкурентов, можно сопоставить с тем, что говорят по этому вопросу другие конкуренты; имея всю совокупность таких данных, можно проверить достоверность графиков масштаба или других моделей издержек конкурентов для определенного вида деятельности. На самом деле, процесс анализа издержек компании и

сравнения ее позиции в отношении издержек с позициями конкурентов часто включает несколько итераций.

КАК ПОЛУЧИТЬ ПРЕИМУЩЕСТВО В ИЗДЕРЖКАХ

Существует два основных способа получения преимущества в издержках:

Контроль за ключевыми факторами издержек. Компания может добиться желаемых преимуществ, контролируя ключевые факторы издержек тех видов деятельности по созданию стоимости, где издержки составляют существенную долю и общем объеме издержек компании.

Обновление конфигурации цепочки создания стоимости. Компаний может найти новые, более эффективные способы разработки, производств, реализации и маркетинга своих продуктов.

Эти два источника конкурентных преимуществ не являются взаимоисключающими. Даже если цепочка создания стоимости компании: выглядит совсем иначе, чем цепочки конкурентов, общие виды деятельности все равно обнаружатся, и позиция компании в отношении издержек в этих видах деятельности может положительно или отрицательно влиять на конкурентоспособность компании в области издержек в целом.

В цепочке создания стоимости успешных компаний, добившихся лидерства в минимизации издержек, обычно обнаруживается несколько источников преимуществ. Устойчивое преимущество в отношении издержек обычно возникает как результат эффективного осуществления не одного вида деятельности, а сразу нескольких. Поэтому реконфигурация цепочки создания стоимости чаще всего играет значительную роль в получении преимущества в издержках. Если вы претендуете на позицию лидера в минимизации издержек, вы должны тщательно проанализировать каждый вид деятельности в поисках возможностей сокращения издержек — вашей целью должно быть максимальное использование всех этих возможностей. Как правило, у компании-лидера в отношении издержек существует еще и особая корпоративная культура, направленная именно на это; такая культура исходит обычно непосредственно от высшего руководства. Такая культура иногда подразумевает даже такие явления, как весьма скромный вид помещений компании и ограниченные привилегии руководства.

Сокращение издержек может подорвать основы дифференциации продуктов — но не обязательно. Каждая компания должна активно стремиться к сокращению издержек, связанных с теми видами деятельности, которые не влияют на дифференциацию (см. главу 4). Что же касается тех видов де-

ятельности, которые вносит определенный вклад в дифференциацию, то здесь ради укрепления позиций компании в отношении издержек надо идти на сознательный выбор: жертвовать или не жертвовать дифференциацией, а если жертвовать, то всецело или отчасти.

Контроль над ключевыми факторами издержек

После того каст компания определит свою цепочку создания стоимости и продиагностирует ключевые факторы издержек для всех существенных видов деятельности по созданию стоимости, она может получить желаемое преимущество в издержках путем более эффективного контроля за этими факторами по сравнению с конкурентами. Потенциально компания может занять любую, даже самую выгодную позицию по отношению к ключевым факторам издержек в любом из видов деятельности. Те виды деятельности, на которые расходуется основная часть общего объема затрат компании, содержат самый большой потенциал для того, чтобы улучшить конкурентоспособность компании по этому параметру. И хотя те ключевые факторы издержек, которые требуется контролировать, будут разными для разных видов деятельности, тем не менее можно сделать несколько обобщений по поводу того, как контроль за. каждым из десяти ключевых факторов издержек может способствовать получению преимущества в издержках в том или ином виде деятельности.

Контроль над масштабом

Достижение оптимального масштаба. Увеличение масштаба путем приобретения, расширения специализации, завоевания новых рынков или активизаций маркетинговой деятельности способствует снижению затрат. Однако самый оптимальный масштаб дня снижения затрат будет разным для разных видов деятельности. Резкое увеличение объема продаж па уже существующих рынках некоторого региона обычно помогает сократить затраты на торговый персонал или на дистрибуторскую деятельность, тогда как расширение национального масштаба путем выхода на новые рынки в новом регионе может на самом деле привести к повышению этих затрат. Оценить значение эффекта масштаба (а значит, и объема рынка) можно, внимательно изучив всю цепочку создания стоимости в отношении того, как разный масштаб влияет на издержки в каждом из видов деятельности; таким образов можно будет выделить несколько типов такого влияния. Стремление к определенному масштабу должно избирательно приспосабливаться к тому типу масштаба, который максимально положительно влияет на издержки

самых важных видов деятельности в той или иной отрасли. Рост масштабов в различных видах деятельности должен быть сбалансированным; более того, стремление к росту масштаба в одном из видов деятельности не должно вызывать негативных экономических последствий для других.

Политические установки, усиливающие действие эффекта масштаба в тех видах деятельности, которые чувствительны к масштабу. Экономия, обусловленная ростом масштаба, отчасти определяется эффективностью управления этими видами деятельности. К примеру, компания Eaton добилась максимальной экономии за счет масштабов в производстве клапанов для автомобильных двигателей, упростив предметно-производственную специализацию.

Использование тех типов экономии на масштабе, которые максимально благоприятны для компании. В управлении каждым видом деятельности компания должна стремиться к тем типам масштаба, которые в высшей степени благоприятны для нее. Например, если компания имеет значительную долю мирового рынка, управление разработкой новых продуктов должно осуществляться с акцентом на глобальные масштабы, вместо того, чтобы тщательно заниматься продуктами, специально предназначенными для какой-нибудь отдельной страны.

Обращение особого внимания на тс виды деятельности, определяемые типом масштаба, где у компании имеются конкурентные преимущества. Поскольку разные виды масштаба по-разному влияют на издержки каждого вида деятельности по созданию стоимости, компания должна строить свою стратегию с опорой на те виды деятельности, где избранный масштаб идеален для высокоэффективной работы. Для регионального производителя, например, это означает, что компания должна уделять особое внимание торговому персоналу и уровню обслуживания, вместо того, чтобы стремительно выводить на рынок новые продукты — ведь в этой сфере издержки сокращаются только при национальном или даже мировом масштабе.

Контроль над обучением

Управление на основе кривой обучения. Обучение не происходит автоматически — это результат целенаправленных усилий руководства и сотрудников. Однако в самом процессе получения экономии за счет обучения внимание должно быть направлено не только на затраты на оплату труда, но и на расходы, связанные со строительством зданий и производственных объектов, потери при выпуске бракованной продукции, а также на все более или менее

важные виды деятельности. Каждый производственный и рабочий центр и вся сложившаяся практика должны быть проанализированы на предмет возможных изменений. Руководство должно требовать улучшений в процессе обучения и ставить специальные цели, а не просто ждать, когда обучение пойдет само собой. В ходе постановки целей для процесса обучения и получения за счет него экономии средств необходимо сопоставить темпы обучения в различных производственных центрах и даже регионах, одновременно сравнивая их со стандартами отрясли. Компания также должна задействовать механизмы, упрощающие обмен знаниями и технологиями в процессе обучения между различными производственными и офисными центрами и между бизнес-единицами. Такому обмену часто препятствуют такие факторы, как территориальная удаленность и соперничество между филиалами и подразделениями

Процесс и результаты обучения должны оставаться собственностью компании. Обучение способствует снижению издержек компании только при минимальной утечке информации. Когда

Контроль над временем

Используйте преимущества первого хода или последнего хода. Компания, делающая в той или иной отрасли первый код, часто собирает богатый урожай: такая компания занимает лучшие места, нанимает на работу самый квалифицированный персонал, получает доступ к необходимым поставкам, патентует новые технологии и, как результат, добивается прочных преимуществ в издержках. В некоторых отраслях минимизация издержек вообще является исключительно прерогативой тех, кто делает первый ход. В других отраслях, наоборот, преимущество в минимизации издержек принадлежит тем, кто делает последний ход, — это отрасли, где быстро развиваются технологии или где действия пионеров рынка можно легко сымитировать. Преимущества первого и последнего хода будут предметом рассмотрения в главе 5.

Составляйте график закупок с учетом бизнес-циклов. Приобретение активов в период спада спроса может обеспечить серьезную экономию. Это касается в основном капитальных затрат: на оборудование, суда и даже целые заводы.

Контроль над дискреционной политикой

Все дорогостоящие политические установки, не имеющие отношения к дифференциации продуктов, должны быть изменены. Многие из политических установок компании, лежащих в основе ее деятельности, только способствуют увеличению расходов. Иногда компания сознательно идет на эти издержки в надежде усилить дифференциацию продуктов. Но чаще всего компания просто не представляет себе, каких затрат требует то или иное политическое решение. Анализ издержек может продемонстрировать необходимость изменения таких установок, а тщательное исследование может выявить политические установки компании, которые не вносят никакого положительного вклада в дифференциацию, так как затраты на их осуществление превышают прибыли, которые они могут принести. Обе ситуации заключают в себе потенциал для сокращения издержек. В главе 4 будет рассказано, как оценить роль тех или иных видов деятельности по созданию стоимости в усилении дифференциации продуктов.

Инвестируйте в те технологии, которые позволяют заставить ключевые факторы издержек работать на благо компании в полную силу. Преимущество в минимизации издержек часто является результатом применения новых технологий. Технологии также позволяют обойти тех конкурентов,

которые добились благоприятной позиции в отношении издержек благодаря действию некоторых ключевых факторов издержек. Уровень инвестиций в те или иные технологии — это часть политики компании, и, как правило, можно наблюдать, что лидеры в минимизации издержек активно вкладывают деньги в новые технологии. Например, компания Iowa Beef ежегодно тратит более 20 млн. долл. на модернизацию своих заводов. Вот несколько способов сократить издержки за счет инвестиций в технологии*:

* *Разработка низкозатратных производственных процессов.* Примером такого процесса является технология производства полиэтилена низ кой плотности Unipol компании Union Carbide.
* *Повсеместная автоматизация.* В качестве примера можно привести автоматизированные дистрибуторские центры торговой сети К-Mart и крупные заводы по переработке говядины компании Iowa Beef.
* *Низкозатратный дизайн продуктов.* Например, копировальный аппарат NP200 компании Canon состоит из меньшего количества частей.

В некоторых случаях возможность применять новые технологии низкозатратного производства решающим образом зависит от масштабов производства. Например, в производстве мягких контактных линз компания Bausch & Lomb использует технологию вращательной формовки, которая позволяет резко снизить затраты по сравнению с токарной обработкой, но эту технологию можно использовать только при соответствующих масштабах производства. Однако выбор технологии может быть связан и с другими ключевыми факторами издержек, такими как расчет времени, местоположение или интеграция. Компания должна вкладывать деньги в развитие технологии в тех областях, где ключевые факторы издержек будут работать на благо компании на полную мощность.

Избегайте ненужной роскоши. Большинство компаний — лидеров в минимизации издержек контролируют дискреционные расходы во всей цепочке стоимости. Например, сотрудники компании National Semiconductor работают в поистине спартанских условиях — редко кто из сотрудников имеет свой офис; то же самое откосится и к другим лидерам в минимизации издержек — компаниям Lincoln Electric, People Express, Crown Cork & Seal. Такие политические установки не только помогают сократить издержки как таковые — они также ценны сами по себе как некоторые культурные символы.

---

* В главе 5 более детально обсуждается влияние технического прогресса на конкуренции. - ***Прим. авт.***

Контроль над местоположением

Местоположение должно быть оптимальным. Местоположение каждого вида деятельности относительно друг друга, а также по отношению к покупателям и поставщикам часто оказывает непосредственное влияние на затраты на оплату труда, эффективность операций по логистике и возможности пользоваться услугами определенных поставщиков. Представления о том, каким должно быть оптимальное местоположение для тех или иных видов деятельности, меняются со временем — что сейчас происходит, например, в сталелитейном производстве из-за появления мини-заводов по производству стали.

Контроль над институциональными факторами

Институциональные факторы не должны восприниматься неизменными. Сейчас имеется тенденция рассматривать институциональные факторы, такие как государственная политика и деятельность профсоюзов, как неподконтрольные действиям фирм, но это не так: компания может оказывать влияние и на эти факторы. Например, в отрасли грузовых перевозок, где особенно активны профсоюзы, многие компании организовали дочерние филиалы, не являющиеся членами профсоюзных организации. Компания также может влиять и на государственные постановления путем лоббирования — именно так поступают японские компании в тех штатах, где власти начали активно взимать налоги на прибыли иностранных компаний. Многие из штатов уже вынуждены отказаться от такого роди законов, чтобы не отпугнуть иностранных инвесторов.

Материально-техническое обеспечение и преимущество в минимизации издержек

Практика компании в области материально-технического обеспечения имеет огромное потенциальное влияние на конкурентоспособность компании я отношении издержек, и это влияние затрагивает многие звенья стоимостной цепочки. Ниже предлагается ряд возможных способов изменений в организации материально-технического обеспечения, которые ведут к сокращению издержек.

Более точно указывайте спецификации приобретаемых ресурсов с тем, чтобы они полностью соответствовали потребностям компании. Компания может укрепить свои позиции в отношении издержек, постоянно контролируя характеристики приобретаемых ресурсов, — эти характеристики должны в точности соответствовать потребностям компании, но не превосходить эти потребности. Например, компания Clark Equipment начала постепенно переходить на специальные детали для автомобилей в производстве некоторых автопогрузчиков, отказываясь от слишком дорогих компонентов, предназначенных для грузовых машин, — уровень качества этих деталей оказался для компании избыточным.

Политические установки компании в области закупок должны «работать» на укрепление ее рыночной власти. Компании редко связывают свою практику закупок с вопросами стратегии или рыночной власти, хотя определенная практика закупок способствует серьезному сокращению издержек. Компания может предпринять целый ряд действий, позволяющих ей реализовать свои рыночные полномочия во взаимодействии с поставщиками:

* Укрепить свою рыночную власть в сфере закупок можно, имея несколько источников поставок, — тогда эти компании будут вынуждены конкурировать между собой; но количество таких источников не должно быть слишком большим — любой ваш поставщик должен быть весьма заинтересован в сотрудничестве с вашей компанией.
* Выбирайте таких поставщиков, которые особенно ожесточенно конкурируют друг с другом, распределите свои закупки между ними.
* Объем заказов у каждого поставщика должен время от времени меняться, чтобы компания-поставщик не считала, что ей всегда и по праву полагается тот или иной объем.
* Время от времени знакомьтесь с предложениями других поставщиков — это позволит вам отслеживать рыночные цены и быть в курсе последних технологий.
* Заключайте контракты на поставки определенного объема в течение года с поэтапной доставкой, вместо того чтобы часто закупать необходимые ресурсы небольшими партиями; такая организация закупок позволяет использовать все выгоды от действия эффекта масштаба в области закупок.
* Старайтесь по возможности организовать общую закупочную деятельность сразу для нескольких бизнес-единиц.
* Назначайте на должность ответственного за закупки высококвалифицированных сотрудников, которые смогут организовать эту деятельность на высоком уровне.
* Вкладывайте деньги в информацию о затратах поставщиков и о ситуации на рынке.
* В тех областях, где невозможно сократить затраты на товарную единицу, используйте любые технологические достижения, позволяющие

отказаться от приобретения дорогостоящих ресурсов или сократить расходы на их приобретение.

Выбирайте подходящих поставщиков и контролируйте их издержки. Компания должна выбирать наиболее эффективно работающих поставщиков или таких поставщиков, которые предлагают наименее дорогостоящие ресурсы с точки зрения цепочки создания стоимости компании. Практика закупок компании должна также всячески способствовать сокращению издержек поставщиков — например, можно предложить компании-поставщику необходимую помощь в развитии технологий; следует также ориентировать поставщика на такие действия, которые будут способствовать сокращению издержек компании, например, такой эффект имеет оптимальное использование «сцеплений» в цепочках создания стоимости. Например, сеть Marks & Spencer в Великобритании имеет статус низкозатратной розничной сети — эту позицию компании удалось занять благодаря постоянным усилиям, направленным на модернизацию технологий работы поставщиков, Управление эффективностью работы поставщиков и анализ цепочки создания стоимости поставщика так же важны для укрепления конкурентных позиций компании в области издержек, как и реализация рыночной власти в в отношениях с поставщиками.

Реорганизация цепочки создания стоимости

Быстрое продвижение в крайне выгодную для компании позицию в отношении издержек часто является результатом того, что цепочка создания стоимости компании решительно отличается от всех цепочек создания стоимости конкурентов. Такая реорганизация цепочки стоимости, которая делает ее отличной от конкурентов, может базироваться на нескольких основаниях, например это может быть:

* Особый производственный процесс.
* Отличия в способах автоматизации работы.
* Прямые продажи вместо непрямых продаж.
* Привлечение новых дистрибуторских каналов.
* Новые источники сырья.
* Серьезные отличия в интеграции предшествующих и последующих стадий производства.
* Перемещение производственных центров относительно поставщиков и каналов реализации.
* Новые средства рекламы.

Ярким примером стратегии, основанной на реорганизации цепочки создания стоимости, является деятельность авиакомпаний, работающих по низким тарифам, таких как People Express и Southwest Airlines. Их цепочки создания стоимости почти полностью отличаются от цепочек «классических» авиаперевозчиков, что и продемонстрировано табл. 3.4.

Можно привести еще два примера из других отраслей. Оба они призваны продемонстрировать, какие серьёзные конкурентные преимущества в издержках можно получить благодаря реорганизации цепочки создания стоимости. Например, традиционная цепочка создания стоимости в такой мясоперерабатывающей отрасли, как производство говядины, была организована следующим образом: выращенный на разрозненных фермах скот вывозили на скотобойни, расположенные в крупных железнодорожных центрах; процесс забоя на таких скотобойнях был весьма трудоемким. После забоя туши разрубались на большие куски, которые затем переправляли на оптовые рынки, а розничные фирмы уже разрезали мясо на более мелкие куски. Компания Iowa Beef Packers реализовала инновационную стратегию в производстве мяса: компания построила крупные автоматизированные заводы в тех районах, где выращивался скот; на этих заводах мясо специальным образом нарезалось на среднего размера куски, которые затем упаковывались в специальные контейнеры. Таким образом компания существенно снизила расходы на транспортировку, которые до тех пор были основной статьей затрат в производстве мяса, кроме того, выход продукции был увеличен за счет того, что скот больше не терял вес в процессе транспортировки. Компания также сократила расходы и на производственный процесс путем найма недорогой рабочей силы, которая в избытке наличествовала в сельских районах, где компания строила свои заводы. Кроме того, рабочие компании не являлись членами профсоюзов.*

Компания Federal Express, занимавшаяся доставкой бандеролей авиапочтой, также пошла на радикальную реорганизацию цепочки создания стоимости. Конкуренты компания по традиции работали следующим образом: различного размера грузы собирались для перевозки в одном месте, откуда их доставляли самолетами в крупные аэропорты, и оттуда груз уже непосредственно доставляли заказчику. Компания Federal Express решила ограничить сферу своей деятельности небольшими посылками, которые на собственных самолетах компании доставлялись в центральный офис в Мемфисе, где производилась сортировка. Затем те же самые самолеты доставляли посылки по месту назначения, а окончательная доставка посылок адресату

*** Более подробное описание работы компании Iowa Beef можно найти в Stuart (1981). — *Прим. авт.***

Таблица 3.4. Альтернативные цепочки создания стоимости авиакомпаний

	Продажа билетов	Обслуживание выхода на посадку	Эксплуатация и обслуживание самолетов	Обслуживание на борту	Перевоз и обслуживание багажа	Билетные кассы
«Классические» авиаперевозчики	Полный спектр услуг	Полный спектр услуг	Новые самолеты Пилоты — члены профсоюза	Полный спектр услуг	Бесплатная регистрация багажа	Билетные кассы вне аэропорта
Авиакомпании, обслуживающие по низким тарифам	Небольшие аэропорты и терминалы Отсутствуют пункты продажи билетов в аэропорту (в лучшем случае есть стойка регистрации) Билеты приобретаются на борту самолета или в автоматах Отсутствие билетов с пересадками Небольшой выбор тарифов	Небольшие аэропорты и терминалы Посадочные места в билетах не указаны, места в самолете занимаются по мере заполнения салона Отсутствуют дополнительные проверки при выходе на посадку	Подержанные самолеты Уплотненная посадка в салон Пилоты не являются членами профсоюза Небольшие экипажи, более длительные полеты	Стюардессы не являются членами профсоюза Легкие закуски или отсутствие питания на борту Дополнительная плата за питание и напитки на борту	Наличие мест для ручной клади Регистрация багажа за дополнительную плату Невозможность провезти багаж с пересадкой	Нет

осуществлялась грузовым транспортом кампании. Есть немало других примеров революционной реорганизации цепочки стоимости — это первые дисконтные магазины, дисконтные фондовые брокеры, а также новые телефонные компании, предоставляющие услуги междугородной и международной связи, — MCI и Sprint.

Реорганизация цепочки стоимости ведет к получению конкурентных преимуществ по двум причинам. Во-первых, реорганизация практически всегда позволяет изменить структуру издержек, вместо того, чтобы довольствоваться частными изменениями. Новая цепочка стоимости может оказаться по сути своей более эффективной. Успех низкотарифных авиакомпаний продемонстрировал, как переход на новую, существенно более экономичную цепочку стоимости позволяет установить новые стандарты издержек во всей отрасли. На некоторых маршрутах экономичные авиакомпании добились почти 50-процентного снижения издержек по сравнению с обычными авиаперевозчиками. В цепочке создания стоимости экономичных компаний все виды деятельности являются низкозатратными; более того, в полной мере используются внешние «сцепления». К примеру, продажа билетов непосредственно на борту самолета позволяет компании People Express существенно сократить издержки на осуществление и других видов деятельности — регистрации и обслуживания выхода на посадку.

Второй способ создания альтернативной цепочки стоимости, которая будет способствовать получению конкурентных преимуществ, состоит в *изменении самих основ конкуренции с тем, чтобы компания могла максимально реализовать свои сильные стороны.* Новые способы осуществления некоторых видов деятельности могут сделать саму цепочку менее чувствительной к эффекту масштаба, "сцеплениям", местоположению и вообще менее зависимой от ключевых факторов издержек. Например, в производстве алюминия японские компании вкладывают деньги в новые технологии производства алюминия — это технологии с сокращением углетермического процесса, при котором бокситы и сопутствующая руда непосредственно перерабатываются в металл, без промежуточной стадии окисления. Такая технология позволит нейтрализовать действие такого отрицательного фактора, как высокие цены на электроэнергию в Японии. В производстве мяса компания Iowa Beef сумела переопределить роль такого ключевого фактора издержек, как местоположение, и сделала свою цепочку стоимости более чувствительной к масштабу. Вообще, компании, имеющие значительную долю рынка, подобно Iowa Beef, часто только выигрывают от того, что их цепочка стоимости становится более чувствительной к масштабу. В случае экономичных авиакомпаний реорганизованная цепочка стоимости стала менее чувствительной к масштабу за счет сокращения издержек в тех видах деятельности,

которые имеют опосредованное отношение к созданию стоимости. Именно это и было тем важным шагом, который привел к успеху низкотарифных авиаперевозчиков.

Коалиции и другие виды соглашений между независимыми компаниями часто позволяют реорганизовать цепочку стоимости там, где компания не смогла бы этого сделать самостоятельно. Некоторые мультисистемные операторы в кабельном телевидении, например, даже продают лицензии, чтобы сделать свою работу более эффективной и повысить уровень продаж. Аналогичным образом компании Allied Chemical и Church & Dwight заключили соглашение, позволяющее одной компании получать необходимое сырье, производимое другой компанией; поскольку производственные центры компаний расположены в разных местах, это позволяет обеим компаниям экономить на транспортных расходах, выбирая поставщиков сырья, ближайших к соответствующим производственным центрам.

Чтобы понять, как будет устроена новая цепочка стоимости, компания должна тщательно проанализировать всю свою деятельность в поисках возможностей творческого подхода; следует также рассмотреть и цепочки создания стоимости конкурентов, чтобы увидеть, что можно делать по-другому, не так, как они. Необходимо рассмотреть каждый вид деятельности с точки зрения следующих вопросов:

- Можно ли осуществлять данным вид деятельности другим способом или следует просто от него отказаться?
- Можно ли по-другому организовать группу связанных видов деятельности? Можно ли вообще перегруппировать виды деятельности?
- Можно ли организовать коалиции с другими компаниями с целью сокращения расходов или ликвидации некоторых статей расходов?

Реорганизация завершающих звеньев цепочки стоимости

Там, где затраты на функционирование каналов реализации или просто на реализацию составляют существенную часть цены товара, которую платит потребитель, реорганизация этих завершающих звеньев цепочки: стоимости может способствовать серьезному сокращению расходов. В качестве примера такой реорганизации можно привести использование компанией Gallo супермаркетов в качестве канала реализации своей продукции — вина. В самом деле, специализированные винные магазины, работающие через посредников, требуют гораздо больших затрат, чем продажи в супермаркетах. Благодаря переводу на супермаркеты компания снизила стоимость реализации готовой продукции, что благоприятно сказалось и на цене продуктов. Высокие объемы продаж компании и ускоренный товарооборот также снижают затраты супермаркетов на работу с продукцией компании. Поэтому супермаркеты даже готовы смириться с тем, что наценка на товары компании Gallo ниже, чем на товары конкурентов.

Эффективность работы каналов реализации зависит от их стратегии и организации: последнее означает, что торговые сети обычно работают эффективнее, чем единичные магазины, а крупные дилеры (к примеру, офисного оборудования или автомобилей) работают эффективнее, чем мелкие. Компания, конечно, должна выбирать самые эффективные каналы реализации для своих продуктов, но помимо того компания может идти на такие действия, которые будут способствовать консолидации с каналом реализации или повышению эффективности работы каналов другими способами. В самом крайнем случае компания может даже пойти на интеграцию с розничными или дистрибуторскими компаниями» чтобы добиться максимально эффективной работы канала.

От соотношения рыночной власти кампании и ее каналов реализации существенным образом зависит, сможет ли компания снизить относительные издержки путем реорганизации последних звеньев цепочки стоимости. В случае компании Gallo прибыли от большей эффективности работы могли бы получить супермаркеты, если бы цена на вина там была не ниже, чем в специализированных магазинах. Но эффективность компании Gallo и острая конкуренция среди супермаркетов ведут к снижению цен, в результате чего основные прибыли достаются именно компании Gallo.

Снижение издержек посредством фокусирования

Стратегия фокусирования также является эффективным средством получения преимуществ в издержках, которое базируется на том, что фактически избранная специализация позволяет контролировать ключевые факторы издержек и/или реорганизовать цепочку создания стоимости. Поскольку для разных сегментов затраты на осуществление определенных видов деятельности, равно как и самая эффективная организация цепочки стоимости, будут различными, компания, которая все усилия направляет на оптимально выбранный сегмент отрасли, может существенно снизить свои издержки. Как уже говорилось, компания Federal Express реорганизовала свою цепочку стоимости в соответствии с избранной специализацией: быстрая доставка авиапочтой небольших посылок. Компания People Express ориентировалась на те категории клиентов, которых больше всего интересует цена услуг; это позволило компании сократить многие категории затрат. В гостиничном и мотельном бизнесе сеть гостиниц La Quinta

отказалась от дорогих ресторанов и конференц-залов, поскольку эти услуги не требовались их целевой категории клиентов — менеджерам среднею звена, которым часто приходятся приезжать в одно и то же место. Таким образом, компании удалось снизить расходы на обслуживание своих гостиниц — ведь основной категорией расходов и инвестиции стали только жилые номера.

Чтобы добиться радикально более благоприятной конкурентной позиции в отношении издержек путем фокусирования, цепочка стоимости компании должна быть одновременно отличной от конкурентов и максимально приспособленной к обслуживанию определенного сегмента. Все это справедливо в отношении рассмотренных в качестве примеров компаний Federal Express, People Express и La Quint a. Специализация также способствует снижению издержек еще и в том случае, когда целевой сегмент *выделяется в соответствии с тем или иным ключевым фактором издержек.* Например, если таким фактором является доля рынка в определенном регионе, то стратегия фокусирования на обслуживании данного региона может дать серьезные конкурентные преимущества даже по отношению к конкурентам, работающим в национальном масштабе и обладающим небольшими долями рынка в каждом регионе.

Успешная реализация стратегии фокусирования часто является результатом инновационной сегментации отрасли. В главе 7 будет рассказано о том, как сегментировать отрасли и как выбирать стратегии фокусирования, соответствующие способу сегментации. Выделение сегментов отрасли обычно происходит на базе различий между разновидностями продуктов, категориями покупателей или географическими регионами: ведь из-за, этих различий обслуживание таких сегментов требует разных цепочек создания стоимости, а издержки подчиняются действию разных ключевых факторов.

УСТОЙЧИВОСТЬ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Конкурентные преимущества помогут компании добиться показателей эффективности, значительно превышающих среднерыночные, только в том случае, если компания сможет прочно удерживать эти преимущества в течение длительного времени. Если компания займет выгодную позицию в отношении издержек, но не сможет ее удержать, издержки компании сравняются с издержками конкурентов, но если компания претендует на позицию лидера в отношении издержек, она должна уметь долго удерживать свои преимущества.

Конкурентные преимущества легче удерживать в том случае, если на рынке имеются барьеры для вхождения или барьеры, препятствующие переходам из одного сектора в другой, - благодаря этому конкуренты компании не смогут воспользоваться теми же источниками конкурентных преимуществ. Возможность удерживать преимущества зависит также и от ключевых факторов издержек и в силу этого варьирует от одной отрасли к другой. Тем не менее можно выделить некоторые ключевые факторы издержек, способствующие устойчивости конкурентных преимуществ:

* *Масштаб.* Масштаб является высоким барьером для вхождения в от расль или для перехода из одного сектора в другой; затраты на то, что бы добиться того же масштаба, что и конкурент, часто довольно высо ки— ведь завоевание каждого нового сектора стоит больших денег.
* *Взаимосвязи.* Если преимущество компании основано на взаимосвязях между подразделениями и филиалами, конкуренты, которые хотят добиться преимуществ тем же способом, вынуждены идти на диверсификацию. Если же в смежных отраслях имеются высокие барьеры для вхождения в отрасль, то это делает преимущество, основанное на взаимосвязях, более прочным.
* *«Сцепления» в цепочке стоимости.* «Сцеплении» между цепочками стоимости компании и ее поставщиков или каналов реализации очень трудно обнаружить; кроме того, они требуют серьезной координации на разных уровнях организации или координации работы с независимыми поставщиками или каналами реализации.
* *Собственническая кривая обучения.* На практике достичь эффекта кривой обучения довольно тяжело; если же методы его достижения держатся в секрете, конкурентам будет нелегко им следовать.
* *Политические установки, способствующие созданию лицензионных продуктов или развитию и внедрению производственных технологий.* Конкуренты не смогут воспроизвести те или иные инновационные продукты или новые производственные процессы, если они будут защищены патентами или держаться в секрета. Сохранить секретность проще в случае производственных технологий, поэтому конкурентные преимущества, имеющие своим источником такие технологии, будут более устойчивыми.

Расчет времени и интеграция также могут быть источниками устойчивых конкурентных преимуществ, потому что конкуренты вряд ли будут способны повторить такого рода действия. Однако преимущества, полученные благодаря расчету времени и интеграции, будут еще более устойчивыми, если станут поддерживаться преимуществами за счет масштаба или кри-

сой обучения. Местоположение, схема использования производственных мощностей, институциональные факторы и политические установки также могут стать источником устойчивых преимуществ в некоторых отраслях, хотя, как правило, эти факторы ведут к получению менее прочных преимуществ, чем остальные ключевые факторы издержек. Но даже источники менее устойчивых преимуществ могут способствовать созданию непреодолимых барьеров, если подкрепляются источниками более устойчивых преимуществ или используются совместно. Например, конкуренты не смогут имитировать те политические установки компании, которые способствуют эффекту масштаба.

Устойчивость конкурентных преимуществ зависит не только от самих источников этих преимуществ, но еще и от их *количества.* Если преимущества в издержках базируются только на одном или даже двух видах деятельности, это слишком заманчивая цель для конкурентов: они легко могут воспользоваться теми же источниками преимуществ. Обычно преимущества компаний — лидеров в минимизации издержек имеют несколько источников, локализованных в разных местах цепочки создания стоимости, и эти источники взаимодействуют между собой, так что действие каждого фактора усиливается действием других. В этом случае повторить такой расклад очень сложно для конкурентов, так как это обойдется слишком дорого, поэтому позиции лидера в этой ситуации надежно защищены.

Компания Gallo является как раз хорошим примером, когда устойчивая позиция лидера базируется именно на таких принципах. Цепочка создания стоимости компании, приведенная в упрощенном виде на рис. 3.3, содержит многочисленные источники преимуществ в издержках, локализованные в самых разных звеньях цепи. Основными источниками преимуществ компании в минимизации издержек являются масштаб и патентованные технологии — эти факторы издержек обеспечивают, как правило, самые устойчивые преимущества. Компании удается поддерживать уровень издержек на 15% ниже, чем у основных своих конкурентов. Позиции компании столь сильны, что ей даже удалось вытеснить из винно-водочной промышленности компанию Coca Cola, — преимущества Gallo не оставляли компании Coca Cola никаких надежд на прибыльность.

Создание новой цепочки стоимости или реорганизация старой являются самыми надежными источниками прочных конкурентных преимуществ. Конкурентам неизбежно придется идти на очень высокие затраты при попытке воспроизвести такое устройство цепочки. Особенно это верно в отношении признанных лидеров рынка, которые окажутся перед лицом высоких барьеров, как только они попробуют уйти от традиционного устройства цепочки стоимости в своей отрасли. Например, компании Iowa Beef

и Federal Express в результате реорганизации цепочки стоимости получили в свое распоряжение устойчивые преимущества на долгий срок, тогда как конкурентам пришлось вести ожесточенную борьбу, чтобы удержать свои позиции. Японские производители алюминия также имеют неплохие шансы на устойчивые преимущества в случае, если технология сокращения углетермического процесса окажется успешной.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Основной темой настоящей главы являются способы достижения конкурентных преимуществ, такие как изменения стратегии и методов осуществления тех или иных видов деятельности по созданию стоимости. Однако успех и лидерство в минимизации издержек опираются на способность компании последовательно день ото дня реализовывать определенную стратегию. Издержки не снижаются сами собой или случайно — это результат серьезной работы и постоянных усилий. Компании в разной степени обладают возможностями снижения издержек, даже если у них один масштаб работы или близкие по значению объемы производства и даже если их политические установки также схожи между собой. Укрепление своих позиций в минимизации издержек относительно конкурентов требует серьезных сдвигов в стратегическом планировании, равно как и пристального внимания руководства. Руководство никогда не должно считать, что издержки компании уже достигли достаточно низкого уровня.

Ни один из ключевых факторов издержек не дает автоматического результата. Эффект масштаба в том или ином виде деятельности достигается только благодаря тому, что другие виды деятельности компании соответствующим образом координируются, чтобы обеспечить производство ресурсами, необходимыми для крупных масштабов. Политические установки должны быть такими, чтобы преимущество масштаба не терялось при расширении ассортимента продукции. Взаимосвязи не будут служить источником сокращение издержек, если бизнес-единицы, между которыми существуют такие взаимосвязи, не будут соответствующим образом координировать свою деятельность. Кривая обучения не будет работать на благо компании без необходимых усилий со стороны руководства.

Способность компании добиться позиции лидера в минимизации издержек определяется действием многих факторов: это обучение и стимулирование сотрудников, корпоративная культура компании, принятие специальных официальных программ сокращения издержек, всесторонняя ав-

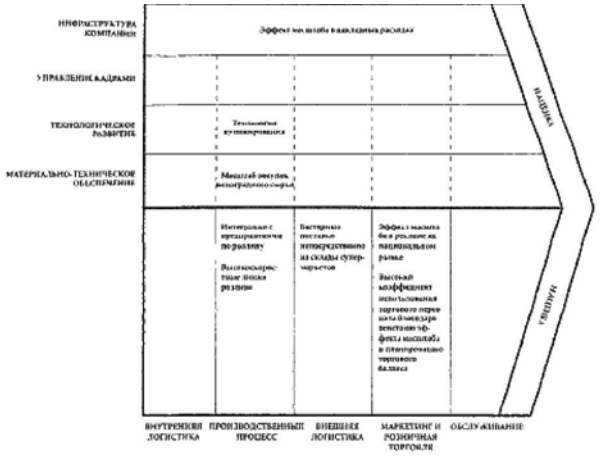


Рис. 3.3. Источники конкурентных преимуществ компании Gallo в производстве вина

томатизация работы компании и, наконец, твердая уверенность в том, что кривая обучении также вносит существенный вклад в движение компании к позиции абсолютного лидера в издержках. Потенциально на издержки влияет все. Лидеры в минимизации издержек принимают специальные программы контроля за издержками для каждого вида деятельности, а не только для производственных процессов. Руководство таких компаний постоянно сравнивает показатели работы для каждого вида деятельности на разных этапах, а также эти показатели с показателями других бизнес-единиц и конкурирующих компаний. Важность такого фактора, как корпоративная культура, создающая определенную среду для сокращения издержек, также трудно переоценить. Лидеры в минимизации издержек с особым вниманием относятся и к затратам на дискреционную политику — минимизация таких затрат является дополнением к стратегии, ориентированной на сокращение производственных издержек.

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ СТРАТЕГИИ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА ЛИДЕРСТВО В ИЗДЕРЖКАХ

Многие компании не представляют себе в полной мере динамики своих издержек и ее значения для стратегии компании, что, в свою очередь, ведет к тому, что такие компании не могут использовать имеющиеся у них возможности, чтобы добиться более выгодной позиции в плане издержек по отношению к конкурентам. Наиболее типичные ошибки, совершаемые руководством при анализе своей позиции в отношении издержек и в действиях по минимизации издержек, таковы.

Повышенное внимание к производственной деятельности. При слове «издержки» большинство менеджеров автоматически обращают свое внимание на производственный процесс. Однако существенная, если не подавляющая, доля издержек приходится на такие виды деятельности, как продажи, маркетинг, обслуживание, развитие технологий и инфраструктура компании. Но эти виды деятельности в ходе анализа издержек чаще всего как раз недооцениваются. Исследование всей цепочки стоимости обычно дает возможность увидеть достаточно простые действия, которые могут способствовать значительному сокращению издержек. Например, последние достижения в компьютеризации и компьютерных технологиях разработки продуктов позволили резко снизить затраты на исследования.

Недостаточное внимание к материально-техническому обеспечению. Многие компании усердно стараются сократить затраты на оплату труда, но при этом едва ли обращают внимание на то, какие ресурсы они закупают. Они склонны рассматривать материально-техническое обеспечение кал второстепенную задачу, недостойную внимания руководства. Анализ деятельности отдела по материально-техническому обеспечению в таких компаниях сводится к рассмотрению закупочных цен на основные виды сырья. В то же время многие ресурсы приобретаются теми сотрудниками, у которых нет достаточного опыта или стимула думать о сокращении издержек. «Сцепления» между приобретением ресурсов и затратами на другие виды деятельности вообще не замечаются. Но ведь даже самые небольшие изменения в практике материально-технического обеспечения могут принести выгоды от существенной минимизации издержек любой компании.

Не придается значения видам деятельности, имеющим опосредованное отношение к созданию стоимости, а также видам деятельности, связанным с небольшими расходами. Программы сокращения издержек обычно ориентированы на те виды деятельности, которые требуют крупных расходов или которые непосредственно создают стоимость, такие как производство и сборка компонентов. В то же время те виды деятельности, па осуществление которых уходит лишь малый процент от общей суммы издержек, редко удостаиваются внимания руководства. От внимания руководства ускользают также виды деятельности, имеющие опосредованное отношение к созданию стоимости, — текущий ремонт и управление.

Неверные представления о ключевых факторах издержек. Компании часто неверно определяют ключевые факторы своих издержек. Например, если компания обладает самой большой долей национального рынка и является при этом лидером в издержках, руководство компании может подумать, что именно доля национального рынка является ключевым фактором издержек. Но на самом деле лидерство в минимизации издержек может быть результатом того, что компания имеет значительные доли рынков в тех регионах, где она работает. Неверное понимание источников преимущества в издержках ведет к тому, что руководство попытается снизить издержки путем еще большего увеличения доли национального рынка. Но в итоге такие действия могут принести к потере позиции лидера в издержках из-за утраты специализации в регионах. В этой ситуации компания может также строить свою стратегию на защите от конкурентов в национальном

масштабе, игнорируя ту угрозу, которая исходит от сильных конкурентов в регионах.*

Недостаточное использование "сцеплений". Руководство многих компаний не видит тех "сцеплений" в цепочке стоимости, которые самым непосредственным образом влияют на издержки, особенно это касается связей с поставщиками и связей между такими видами деятельности, как обеспечение качества, инспекция и гарантийное обслуживание. Успех многих японских компаний *является* как раз результатом использования «сцеплений» в цепочке стоимости. Matsushita и Canon среди прочих прекрасно понимают структуру «сцеплении» и цепочке стоимости и умеют их выгодно использовать, хотя такая политика и идет вразрез с традиционной производственной и ЗАКУПОЧНОЙ ПРАКТИКОЙ в японских фирмах. Неумение видеть «сцепления» в цепочке стоимости ведет еще и к таким ошибкам, как единый уровень снижения издержек для всех отделов — тогда как повышение расходов одного из отделов может на самом деле привести к сокращению общей суммы издержек.

Противоречия в политике сокращения издержек. Компания часто избирает противоречащие друг другу способы сокращения издержек. Например, компания изо всех сил завоевывает рынок, чтобы пользоваться выгодами от эффекта масштаба, и в то же время увеличивает КОЛИЧЕСТВО ВЫПУСКАЕМЫХ моделей, что отрицательно сказывается на возможностях экономии на масштабе. Компания размещает свои производственные центры ближе к покупателям, чтобы экономить на перевозках, но при этом в разработках новых продуктов делит акцент на уменьшении веса изделий. Часто ключевые факторы издержек действуют в противоположном направлении по отношению друг к другу, и компания должна уметь принимать компромиссные решения.

Непреднамеренное перекрестное субсидирование. Когда руководство не видит, что в разных сегментах рынка издержки имеют разную динамику, оно невольно идёт на перекрёстное субсидирование.** Обычные системы бухгалтерского учета, как правило, не позволяют увидеть все различия в издержках между разными видами продуктов, разными категориями покупателей, разными каналами реализации и различными регионами — то есть те,

* Оборонительный стратегии обсуждаются в главе 14. — *Прим. авт.* ** В некоторых отраслях оправдано намеренное применение перекрестного субсидирования. См. главу 12. — *Прим. авт.*

о которых говорилось в предыдущих разделах. Тогда компания начинает устанавливать чрезмерно высокие цены на одни виды продукции, за счет которых компенсируются слишком низкие цены на другие виды продукции. К примеру, белое вино требует менее дорогостоящих технологий изготовления тары, чем красное вино, так как выдержка белого вина обычно меньше, чем выдержка красного. Если производитель вин будет продавать красное и белое вино по одной и той же цене, усреднив издержки производства, тогда высокие цены на белое вино будут компенсировать слишком низкие цены на более дорогостоящее красное. Такое непреднамеренное перекрестное субсидирование часто открывает дорогу в данный сегмент тем конкурентам, которые лучше понимают динамику издержек; такие конкуренты заставят компанию снизить цены на свою продукцию, продвинувшись таким образом в более ВЫГОДНЫЕ ПОЗИЦИИ на рынке. Перекрестное субсидирование также может сделать компанию жертвой конкурентов, избравших стратегию специализации; ведь такие конкуренты обычно ориентируются на те сегменты, где цены на продукцию завышены.[*]

Постепенное усовершенствование. Часто в своих усилиях по сокращению издержек руководство стремится к постепенным, поэтапным усовершенствованиям в цепочке создания стоимости, вместо того, чтобы думать о радикальной ее реорганизации. Постепенные усовершенствования помогают сократить издержки до определенного уровня, а дальше, несмотря на все улучшения, прибыль начнет снижаться. Наоборот, реорганизация цепочки стоимости помогает обнаружить целые "залежи" источников снижения издержек.

Подрыв дифференциации. Сокращение издержек в определенный момент начинает представлять угрозу для дифференциации продуктов компании, если в ходе такого сокращения ликвидируются все те признаки продуктов компании, которые делали их уникальными в глазах покупателей. Конечно, такой путь может представляться крайне желательным с точки зрения стратегии, но в этом случае он должен стать результатом сознательного выбора. Все усилия по сокращению издержек должны быть направлены на те виды деятельности, которые не влияют на дифференциацию продуктов компании. Даже будучи лидером в минимизации издержек, компания может повысить эффективность работы на рынке, если будет стремиться к дифференциации во всех видах деятельности, где затраты на дифференциацию не

[4] Возможности, которые перекрестное субсидирование открывает для атаки на лидеров рынка, обсуждаются в главе 15. — *Прим. авт.*

Последовательность стратегического анализа издержек

Методику анализа издержек, описанную в настоящей главе, можно представить в виде ряда этапов, которые вместе составляют последовательность стратегического анализа издержек:

1. Постройте цепочку создания стоимости компании и распределите издержки между всеми видами деятельности по созданию стоимости в этой цепи.
2. Выделите ключевые факторы издержек для каждого вида деятельности и опишите их взаимодействие.
3. Постройте цепочку создания стоимости компании-конкурента, сравните ваши позиции в отношении издержек, выявите источники различий в динамике издержек обеих компаний.
4. Разработайте стратегию, ориентированную на сокращение издержек относительно конкурентов; она может опираться либо на контроль за ключевыми факторами издержек, либо на реорганизацию цепочки создания стоимости, возможно, затрагивающую завершающие, то есть «потребительские» звенья этой цепочки.
5. Убедитесь, что все усилия по сокращению издержек не угрожают дифференциации продуктов компании; минимизируйте затраты, применяя исключительно сознательную политику в этом отношении.
6. Проверьте, насколько преимущества, полученные в результате реализации разработанной стратегии, являются устойчивыми.

Мы говорим, что компания предлагает дифференцированный продукт, лишь в том случае, если продукты компании некоторым особым, уникальным образом отличаются от продуктов конкурентов и эта их особенность или уникальность представляет определенную ценность для покупателей. Дифференциация — один из двух типов конкурентных преимуществ, которыми может овладеть компания. Степень днфференцированности продуктов конкурентов относительно друг друга — важный элемент структуры отрасли. Однако при всей важности дифференциации, как правило, руководители рассматривают ее слишком узко: обычно о дифференциации говорят применительно к материальным продуктам или маркетинговой практике, не видя при этом, где в цепочке стоимости могут возникнуть и другие потенциальные источники дифференциации. Возможна и такал ситуация, когда компании различаются, не являясь при этом дифференцированными: это означает, что особенности продукта компании в этом случае не представляют ценности для покупателей. Можно также отметить, что руководство компаний, избирая стратегию дифференциации, редко представляет себе, с какими затратами это будет связано или как удержать преимущество дифференциации, когда компания его добилась.

В этой главе представлена методика, позволяющая проанализировать дифференциацию и рассмотреть все вопросы, связанные с выбором стратегии дифференциации. Я опишу источники дифференциации, возникающие в любом из звеньев цепочки создания стоимости компании. Успех стратегии дифференциации является результатом скоординированных действий всех отделов и подразделений компании, а не только отдела маркетинга. При дифференциации обычно приходится идти на серьезные затраты, и будет показало, как определить, какие именно виды дифференциации создают потребительную стоимость, — основным инструментом здесь будет цепочка ее создания. Затем будет показано, как преобразовать результаты анализа стоимости в конкретные критерии, которые покупатель использует в процессе приобретения продуктов. Наконец, основываясь на результатах теоретического анализа, будут предложены практические рекомендации по поводу выбора стратегии дифференциации, а также выделены ошибки, которые чаще всего встречаются при реализации этой стратегии.

Источники дифференциации

О том, что продукты компании являются дифференцированными по сравнению с продуктами конкурентов, можно говорить только в том случае, если они ценятся покупателями за их особенность, уникальность, а не за то, что дешево стоят. Дифференциация позволяет компании устанавливать высокие наценки* на свою продукцию, продавать больше товаров, чем конкуренты, при одинаковых ценах или получать любые другие выгоды — например, покупатели дифференцированных продуктов останутся верны компании даже в периоды сезонного или циклического спада спроса. При дифференциации можно добиться очень высоких показателей эффективности за счет того, что устанавливаемые компанией наценки будут значительно превосходить расходы на придание продукту особых, уникальных свойств. Дифференцированные продукты могут быть ориентированы на большие группы покупателей в какой-либо из отраслей или на небольшие покупательские сегменты с вполне конкретными потребностями. Например, одежда, предлагаемая компанией Brooks Brothers, нравится покупателям, предпочитающим классический стиль, тогда как для многих других покупателей такой стиль одежды кажется слишком консервативным. В этой главе я буду говорить о дифференциации вообще, а в главе 7 более подробно покажу,

*** При последующем изложении я буду использовать термин "наценка" применительно к любым выгодам от дифференциации. — *Прим. авт.***

как специфические потребности разных категории покупателей в той или иной отрасли могут стать основой для дифференциации через стратегию фокусирования.

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ И ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

Источники дифференциации невозможно выделить, если рассматривать компанию в совокупности, как единое целое; корни дифференциации — в определенных видах деятельности и в том, как их осуществление влияет на покупателей.* Иными словами, корни дифференциации — в цепочке создания стоимости. Любой из видов деятельности в этой цепочке в конечном итоге может стать основой для того, чтобы сделать продукт компании уникальным. Закупка сырья и других ресурсов непосредственно влияет на качество конечного продукта, а значит, и на дифференциацию. Например, компания Heineken обращает особое внимание на качество и чистоту ингредиентов, используемых в производстве пива, а также применяет постоянную фильтрацию дрожжей. Аналогичным образом компания Steinway прибегает к услугам высококвалифицированных мастеров, которые отбирают самые лучшие материалы для производства роялей; компания Michelin гораздо тщательнее, чем конкуренты, подходит к отбору сортов шинной резины.

Другие успешные компании, избравшие дифференциацию, придали уникальность своим продуктам за счет других видов деятельности — как основных, так и вспомогательных. Например, деятельность по технологическому развитию можно направить на разработку высококачественных продуктов с уникальным набором свойств — так поступает компания Cray Research, производитель суперкомпьютеров. Особая организация производственного процесса позволяет придать продукту уникальный внешний вид или сделать его уникальным за счет особой надежности и точного соответствия техническим спецификациям. К примеру, компания Perdue поддерживает уникальность своих продуктов — свежего куриного мяса — благодаря тщательному контролю за условиями разведения и кормления птицы: на пример, цыплят подкармливают календулой, чтобы улучшить цвет мяса,

* В рамках одного из направлений исследования спроса продукт представлен как набор атрибутов, необходимых покупателю. Основателем этого исследовательского направления является Ланкастер (см. Lancaster (1979)). В этой главе я покажу, как понять, какие атрибуты продукта будет ценить покупатель, исходя из цепочки создания стоимости; также покажу, как эти атрибуты создают собственно потребительскую стоимость и как они связаны с теми видами деятельности по созданию стоимости, в которых участвует компания. - ***Прим. авт.***

Особая организация внешней логистики может помочь компании создать уникальную систему быстрых и регулярных доставок. В качестве примера можно привести компанию Federal Express: компания организовала особую интегрированную систему логистики, центром которой является распределитель в Мемфисе; система доставок компании Federal Express позволяет добиться такого уровня надежности доставки бандеролей, который до выхода компании на рынок невозможно было даже себе представить.* Маркетинг и розничная торговля часто также влияют на дифференциацию. Торговый персонал компании Timken помогает покупателям успешно применять продукты компании — роликовые подшипники — и производственном процессе.

На рис. 4.1 можно видеть, что любой из видов деятельности в цепочке стоимости может внести потенциальный вклад в дифференциацию. Даже если материальный продукт является в высшей степени товаром широкого потребления, можно добиться серьезного уровня дифференциации, осиовываясь на различных видах деятельности по созданию стоимости. Даже вторичные виды деятельности, не создающие непосредственной стоимости, такие как текущий ремонт или график поставок, могут стать источниками дифференциации наравне с теми видами деятельности, которые создают стоимость, например сборка или обработка заказов. К примеру, в производстве полупроводников можно существенно снизить процент брака, если содержать здание в чистоте и запретить в нем курение.

Даже те виды деятельности, на осуществление которых идет совсем небольшой процент от общих издержек компании, могут оказать огромное влияние на дифференциацию. Например, инспекция готовой продукции составляет обычно 1% от всех расходов, но если хотя бы одна упаковка некачественного лекарства дойдет до покупателя, это очень негативно отразится на потенциале дифференциации всех продуктов этой фармацевтической компании. Когда цепочка стоимости создается для стратегического анализа издержек, часто в ходе такого анализа невозможно выделить все те виды деятельности, которые оказывают влияние на. дифференциацию. Для анализа дифференциации цепочка создания стоимости всегда будет строиться несколько иначе, чем та же цепочка для целей анализа издержек: некоторые виды деятельности, которые почти не имеют значения для дифференциации, придется объединить в крупные категории, а другое, наоборот, подвергнуть более дробному делению.

Дифференциация проявляется еще и в том, что у компании может быть очень *широкий диапазон деятельности,* или масштаб конкуренции. Компания Crown Cork & Seal производит металлические крышки для бутылок, разливочные машины и металлические банки для напитков. Таким обра-

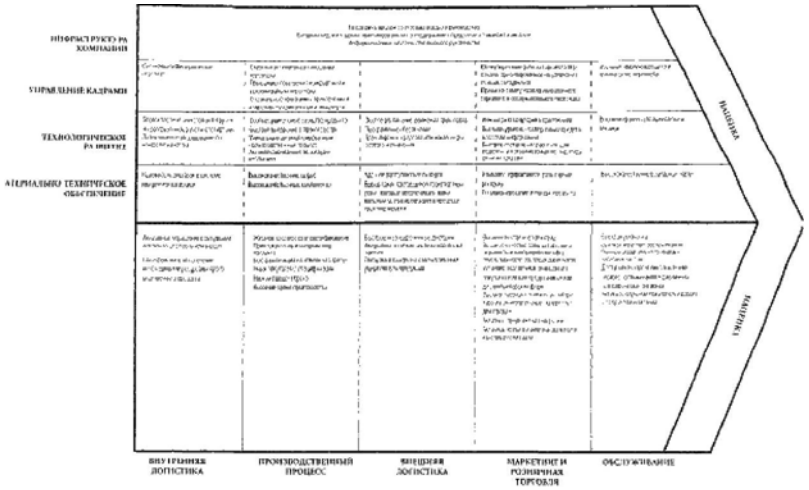


Рис. 4.1. Типичные источники дифференциации в цепочке создания стоимости

зом, *компания* предлагает своим покупателям полный спектр услуг по производству тары для напитков и розливу. Кроме того, на рынке разливочных машин компания имеет репутацию производителя высокой квалификации, что вызывает доверие покупателей, а это, в свою очередь, способствует повышению объема продаж. Компания Citicorp предлагает широкий спектр финансовых услуг, что укрепляет ее репутацию среди клиентов, а также позволяет каналам реализации, сотрудничающим с компанией, расширить ассортимент своих продуктов. Масштаб конкуренции может способствовать возникновению целого ряда факторов, положительно влияющих на дифференциацию. Вот некоторые из этих факторов:

* Компания получает возможность обслуживать покупателей в различных регионах.
* Общие для всей продуктовой линии концепция дизайна и запасные части упрощают процедуры гарантийного и текущего ремонта.
* Единая точка реализации.
* Единый центр по работе с клиентами.
* Высокий уровень совместимости между продуктами компании.

Однако чтобы добиться этих выгод, необходима последовательность в осуществлении определенных видов деятельности и их координация.

Источники дифференциации могут находиться и в завершающих звеньях цепочки стоимости: работа дистрибьюторского канала самым непосредственным образом способствует приданию уникальности продуктам компании, укреплению репутации самой компании, улучшению обслуживания клиентов, обучению покупателей, а также создает ряд других положительных факторов. Например, в производстве безалкогольных напитков компании Coca Cola и Pepsi Cola очень большое внимание уделяют работе компаний по розливу и тратят немало денег на постоянное усовершенствование технического оборудования таких заводов. Если по каким-то причинам завод по розливу начинает работать менее эффективно, компания Соке перепродает этот завод новым хозяевам — тем, которые обладают необходимыми возможностями для того, чтобы максимально улучшить его работу. Сходным образом аналитики отмечают, что дилеры компании Caterpillar Tractor вносят важный вклад в дифференциацию марки Caterpillar. У компании около 250 дилеров, и все они принадлежат к разряду самых крупных в своей отрасли; благодаря этому они предоставляют широкий ассортимент услуг и потребительских кредитов. У таких компаний, как Estee Lauder и Hathaway, дифференциация возникает благодаря тщательному отбору торговых точек и выборочной реализации продуктов в соответствии с ассортиментом и специализацией этих розничных фирм.

Компания может усилить роль канала реализации в дифференциации своих продуктов, совершая следующие действия:

* Отбор каналов реализации — таких, чьи возможности, ресурсы и имидж будут соответствовать продуктам компании.
- Установление стандартов и принятие политических решений, касающихся функционирования канала реализации.
- Предоставление каналу реализации рекламных и обучающие материаяов.
- Особая организация финансирования канала, которая позволит ему предоставлять кредиты покупателям.

Дифференциацию часто путают с понятием качества. Конечно, в основе дифференциации лежит определенное качество, но в целом дифференциация — это гораздо более широкое понятие. Качество — это свойство самого материального продукта, в то время как стратегия дифференциации позволяет создавать потребительную стоимость в любом звене стоимостной цепочки.

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УНИКАЛЬНОСТИ ПРОДУКТОВ

То, насколько компании удается добиться уникальности в том или ином виде деятельности по созданию стоимости, определяется действием факторов, аналогичных ключевым факторам издержек, о которых шла речь в главе 3. Именно благодаря ключевым факторам уникальности тот или иной вид деятельности приобретает некоторые особые свойства, которые ценятся покупателями и выделяют компанию на общем фоне рынка. Компания не сможет разработать никаких новых форм дифференциации или диагностировать степень устойчивости дифференциации своих продуктов, не выделив эти факторы и не поняв механизмов их действия.

Ниже приводится список наиболее явных ключевых факторов уникальности продуктов, упорядоченных по степени их значимости.

Политические установки. Выбор деятельности и способ ее осуществления определяются политическими установками компании. Такие политические установки являются, пожалуй, наиболее распространенным ключевым фактором уникальности продукта, Например, политика компании Johos Manville включает такой пункт, как активное обучение клиентов установке своей продукции — кровельных покрытий; компания Grey Poupon рекламирует свои товар — горчицу — при существенно более высоких расходах

на рекламу, чем до сих пор это было принято в данной отрасли. Иными слонами, уникальность продукта в значительной степени зависит от дискреционной политики.

Типичными примерами политических установок, ведущих *к* уникальности продуктов, являются следующие:

* Характеристики предлагаемого продукта и особенности его эксплуатации.
* Предоставляемые услуги (кредиты, доставки или ремонт).
* Интенсивность в осуществлении того или иного вида деятельности (например, уровень затрат на рекламу).
* Содержание того или иного вида деятельности (например, информация, предоставляемая при обработке заказов).
- Технология, используемая в том или ином виде деятельности (напри мер, технологии, обеспечивающие точность станков, компьютеризация, системы обработки заказов и пр.).
- Качество ресурсов, приобретаемых для осуществления этого вида деятельности.
* Процедуры, регламентирующие действия персонала, который участвует в данном виде деятельности (например, процедуры обслуживания, характер телефонных переговоров торгового персонала, частота инспекции и пр.).
* Уровень умений и навыков, необходимых персоналу, занятому в том или ином виде деятельности, и характер требуемого обучения.
- Информация, необходимая для контроля над осуществлением данного вида деятельности (к примеру, для контроля над химическими реакциями требуется определенная температура, давление).

«Сцепления». Продукт может приобрести некоторые уникальные свойства в результате использования «сцеплений» в цепочке стоимости или связей с поставщиками и каналами реализации, с которыми сотрудничает компания. Такие "сцепления" будут способствовать уникальности продуктов в том случае, если осуществление одного из видов деятельности влияет на то, как осуществляются другие,

«СЦЕПЛЕНИЯ» ВНУТРИ ЦЕПОЧКИ СТОИМОСТИ. Для более полного удовлетворения потребностей покупателей часто требуется координация связанных видов деятельности. Например, время доставки зачастую определяется не только внешней логистикой, но и скоростью обработки заказов, а также частотой контактов торгового персонала с клиентами для приня-

тия заказов. Аналогичным образом координация между работой торгового персонала и организацией технического обслуживания позволяет компании максимально гибко реагировать на потребности покупателем. Если вы хотите, чтобы ваши продукты более полно удовлетворяли потребности клиентов благодаря своим уникальным свойствам, для этого требуется оптимизация тех видов деятельности, *между* которыми существуют «сцепления». В ряде отраслей — таких как, к примеру, производство копировальных аппаратов или полупроводников — японским компаниям удалось резко снизить процент брака: усовершенствования затрагивали те виды деятельности, от которых могли зависеть дефекты. В связи с этим результат оказался гораздо лучше, чем если бы усовершенствований затрагивали только один из видов деятельности, а именно проверку качества. Таким же образом более существенные инвестиционные вложения в те вторичные виды деятельности, которые имеют опосредованное отношение к созданию стоимости (например, текущий ремонт), могут положительно влиять на эффективность непосредственных действий по созданию стоимости, таких как конечная обработка или тиражирование.

СВЯЗИ С ПОСТАВЩИКАМИ. Свои уникальные свойства, представляющие ценность для покупателей, продукт может приобрести в результате координированной работы с поставщиками. Тесное сотрудничество с поставщиками способствует сокращению сроков разработки новых продуктов — например, если поставщик начинает производство новых деталей в то же время, когда компания завершает разработку оборудования для выпуска новой модели. Если компания-поставщик будет организовывать распродажи специально для покупателей компании, сотрудничающей с этим поставщиком, это также будет способствовать дифференциации продутов компании.

СВЯЗИ С КАНАЛОМ РЕАЛИЗАЦИИ. Внешние «сцепления» в цепочке стоимости, или связи с каналом реализации, также благоприятствуют дифференциации продуктов компании; есть множество способов использования таких связей. Уникальность продуктов очень часто бывает результатом координации работы компании и ее каналов реализации или совместных усилий по оптимизации разделения труда между компаниек и ее каналами реализации. Вот несколько примеров того, как, используя внешни "сцепления", можно сделать свои продукты уникальными:

- Обучение сотрудников днстрибьюторской компании торговым операциям пли другим бизнес-процессам.

- Совместная организация продаж с каналом реализации.
- Субсидирование инвестиций дистрибьюторской компании в подготовку персонала, работу торговых и офисных центров, а также в эффективное осуществление дополнительной по отношению к продажам деятельности.

Расчет времени. Уникальность продукта может зависеть от того, когда компания начинает осуществление того или иного вида деятельности по созданию стоимости. К примеру, если одна из компаний первой начинает использование в своей рекламе определенного имиджа продукта, другие компании уже не могут этого сделать; продукт компании, таким образом, приобретает особые, выделяющие его среди других продуктов свойства. Именно такого рода уникальностью обладает детское питание компании Gerber. Дифференциации контактных линз компании Bausch & Lomb способствовало то обстоятельство, что компания смогла быстро получить требуемое официальное согласие на выпуск этого продукта. В других отраслях, наоборот, преимущества дает последний ход: например, компания получает доступ к новейшим технологиям, использование которых самым непосредственным образом позволяет сделать продукты уникальными. В главе 5 буд<гг подробно представлен анализ преимуществ первого и последнего хода.

Местоположение. Продукт может стать уникальным также благодаря местоположению компании. Например, банк, обслуживающий физические лица может обнаружить самые удобные точки для своих филиалов и столь же удачно подобрать места расположения своих банкоматов.

Взаимосвязи. Уникальный способ осуществления определенных видов деятельности может стать результатом того, что данная деятельность осуществляется совместно для нескольких бизнес-единиц. Некоторые ведущие страховые и финансовые компании начинают поручать торговым работникам помимо страховых полисов реализацию различных финансовых программ, что ведет к улучшению качества обслуживания. Анализу взаимосвязей посвящена глава 9.

Обучение и передача знаний и технологий. Уникальность некоторого вида деятельности по созданию стоимости может складываться как результат обучения и накопления знаний о том, как повысить эффективность работы в рамках этого вида деятельности. В качестве примера можно привести стремление *к* повышению качества в производственном процессе: достижению этой цели способствует обучение. Как и в случае с затратами, «перете-

кание» результатов обучения к конкурентам значительно снижает их ценность для дифференциации. Устойчивое преимущество дифференциации могут дать только те результаты обучения, которые будут оставаться собственностью компании.

Интеграция. Компания может стать уникальной благодаря достигнутому ею уровню интеграции. Интеграция новых видов деятельности в работу компании позволяет осуществлять более эффективный контроль над выполнением этих видов деятельности или координировать их осуществление с другими видами деятельности, что дает возможность продукту компании приобрести особые, уникальные свойства. Новые виды деятельности, осваиваемые в результате интеграции, также могут стать источниками дифференциации. Если компания берется предоставлять некоторые услуги» которые в других компаниях "заказываются" у внешних поставщиков, это несомненно также сделает *ее* уникальной на рынке. Уникальной компания может стать, также предоставляя эти услуги некоторым отличным от конкурентов способом. Иногда интеграция затрагивает не только те функции, которые обычно выполняются поставщиками и каналами реализации, но еще *и* ту сферу деятельности, которая, как правило, принадлежит покупателям. Компания American Hospital Supply связь с больницами осуществляет посредством их компьютерной системы, что позволяет потребителям делать заказы в режиме онлайн; таким образом, компания дифференцирует свою работу, взяв на себя ту деятельность, которая обычно осуществляется покупателями. Интеграция облегчает создание внешних «сцеплений» — связей с поставщиками и каналами реализации. Но в некоторых отраслях дифференциации способствует, наоборот, то, что компания интегрирует в свою работу меньше видов деятельности, чем конкуренты. Дезинтеграция помогает максимально использовать возможности независимых дистрибьюторских фирм.

Масштаб. Некоторые способы осуществления определенных видов деятельности, делающие компанию или ее продукт уникальными, возможны только при широком масштабе деятельности компании; того же результата нельзя добиться при небольших объемах производства. Например, за дифференциацией компании Hertz, предоставляющей услуги по аренде автомашин, стоит определенный масштаб деятельности. Филиалы компании расположены по всей территории Соединенных Штатов, что удобно для клиентов: они могут брать машины в аренду и сдавать их практически где угодно. Величина масштаба, которая определяет дифференциацию компании, неодинакова для компаний и отраслей: для компании Hertz — это количество центров аренды и ремонта, тогда как в другой отрасли это будет масштаб за-

вода, позволяющим допускать погрешности при работе высокоскоростного оборудования. В некоторых случаях, наоборот, масштаб не благоприятствует уникальности осуществления того или иного вида деятельности. Например, крупный масштаб лишает предприятия индустрии моды гибкости по отношению к запросам клиентом.

Институциональные факторы. Иногда определенную роль в том, что компания становится уникальной, играют институциональные факторы. Кроме того, хорошие отношения с профсоюзами могу стать основой для создания некоторых уникальных условий работы персонала.

Ключевые факторы уникальности различны для разных видов деятельности; они также могут меняться от отрасли к отрасли, даже если речь идет об одном и том же виде деятельности. Все эти факторы взаимодействуют между собой, результатом чего может явиться определенная степень уникальности продукта. Руководство компании должно тщательно проанализировать те области, где ее работа имеет некоторые уникальные свойства, и понять их источники. От этого решающим образом зависит устойчивость дифференциации, ведь некоторые из ключевых факторов обеспечивают большую степень устойчивости, а некоторые — меньшую. Например, конкуренты способны легко повторить политические установки компании, в то время как почти невозможно "добраться" до тех источников уникальности» которые определяются взаимосвязями бизнес-единиц или "*сцеплениями" в* цепочке стоимости. Понимая, что лежит в основе уникальности продуктов компании или ее деятельности, руководство не будет предпринимать необдуманных действий, подрывающих основы этой уникальности. И последнее: анализ ключевых факторов дифференциации позволяет увидеть ее новые источники.

Затраты на дифференциацию

Дифференциация, как правило, стоит денег. Чтобы быть уникальной, компания часто вынуждена идти на дополнительные расходы: ведь уникальным компанию делает то, что некоторые виды ее деятельности осуществляются на более высоком, чем у конкурентов, уровне. Если компания предоставляет высококвалифицированную техническую поддержку продукта, это требует дополнительных инженерных усилий; более опытные торговые работники; должны получать более высокую заработную плату, чем менее опытные. Если вы хотите, чтобы продукт компании *был* надежнее и работал

дольше, чем продукты конкурентов, вам придется платить дополнительные деньги в связи с дополнительными расходами сырья или за более высококачественные ресурсы. Например, счетчики воды, производимые компанией Rockwell, надежнее, чем продукты конкурентов: в счетчиках этой компании используется больше бронзы.

Очевидно, что одни формы дифференциации требуют больших затрат, другие — меньших. Дифференциация, являющаяся результатом координации связанных видов деятельности, не требует дополнительных затрат, равно как и улучшение эксплуатации, основанное на более точных допусках деталей, полученных благодаря автоматизации производственного *центра*. В производстве дизельных локомотивов большая точность допусков, достигаемая благодаря автоматизации производства, помогает сократить расход топлива — и все это при меньших затратах, чем если бы сокращение расхода топлива достигалось другим способом. Таким же образом дифференциация» направленная на простое придание продукту большого количества дополнительных характеристик, скорее всего, будет стоить гораздо дороже, чем дифференциация, при которой продукт целенаправленно получает характеристики, отличающие его от продуктов конкурентов и одновременно делающие его более привлекательным для покупателей.

Стоимость дифференциации отражает действие *ключевых факторов издержек* в тех видах деятельности, на которых основана дифференциация. Отношений между уникальностью продукта и ключевыми факторами издержек могут принимать одну из форм, перечисленных ниже (обе формы взаимосвязаны):

- **Те свойства, которые придают уникальность определенному виду деятельности, влияют на ключевые факторы издержек.**
* **Ключевые факторы издержек определяют затраты на придание продукту уникальности,**

Компания, реализующая стратегию дифференциации, часто попадает под неблагоприятное действие ключевых факторов издержек, что повышает затраты на дифференциацию. Например, если вы переносите некоторые подразделения компании в те места, где они будут ближе к покупателям, итогом этого может стать повышение затрат — оно объясняется действием такого ключевого фактора издержек, как местоположение. Компания Smith International добилась дифференциации своего продукта — буровых коронок, — переместив крупные запасы в места бурения, где покупатели имели к ним непосредственный доступ; но это способствовало увеличению затрат компании.

Итак, стремясь придать продуктам уникальные свойства, компания невольно воздействует па ключевые факторы издержек, из-за чего зачастую возрастают расходы; в то же время сами ключевые факторы издержек определяют, как дорого компании обойдется дифференциация. От позиции компании по отношению к ключевым факторам издержек зависит, насколько дорого обошлась ей конкретная стратегия дифференциации: по сравнению *с* конкурентами. Например, затраты на работу торгового персонала в определенном регионе будут зависеть от того, действует ли здесь эффект масштаба. При наличии этого эффекта затраты сократятся при увеличении географического охвата; таким образом, у компании с большой долей местного рынка затраты на расширение сферы деятельности торгового персонала в географическом масштабе будут только сокращаться.

Масштаб, взаимосвязи, обучение и расчет времени являются самыми важными факторами, влияющими на стоимость дифференциации. И хотя масштаб сам может стать источником дифференциации, чаще всего он лишь определяет объем затрат на дифференциацию. Масштаб определяет затраты и в том случае, если компания избирает в качестве целенаправленных шагов активную рекламу или ставит своей целью быструю разработку новых моделей. Осуществление некоторых видов деятельности по созданию стоимости совместно для нескольких бизнес-единиц также сокращает затраты на дифференциацию. Высококвалифицированный, опытный персонал компании IBM обслуживает целый ряд различных продуктов IBM для офиса» что позволяет снизить затраты на оплату труда этих работников. Если эффект кривой обучения компании снижается в том виде деятельности, который лежит в основе дифференциации, компания получит преимущество в минимизации затрат на дифференциацию; первый ход позволяет снизить затраты на дифференциацию в таких сферах, как реклама, где благодаря преимуществу первого хода можно накопить такие нематериальные активы, как благосклонность и доверие покупателей.

Ключевые факторы издержек играют важную роль в том, будет ли стратегия дифференциации успешно реализована; кроме того, действие этих факторов имеет несомненное значение для конкуренции. Если конкуренты занимают разные позиции в отношении важнейших факторов издержек, их затраты на дифференциацию в определенном виде деятельности будут различаться. Аналогичным образом различные формы дифференциации обойдутся дороже или дешевле в зависимости от того, какую позицию занимает компания в отношении ключевых факторов издержек в том виде деятельности, на котором основана дифференциация. Повышение точности станков в процессе изготовления деталей за *счет* автоматизации потребует меньших затрат, если компьютерный центр, управляющий станками, будет обслуживать

несколько подразделений; компании, у которой нет такой возможности, тот же вид дифференциации обойдется дороже. Компания Black & Decker выводит на рынок новые продукты — электрические приборы — гораздо быстрее, чем конкуренты, однако затраты компании на выпуск новых товаров значительно ниже благодаря ее ведущей позиции па мировом рынке, где они составляют наиболее существенную долю. В крайнем случае у компании могут быть настолько серьезные преимущества в издержках при дифференциации па основе некоторого вида деятельности, что ее затраты на осуществление этой деятельности будут значительно ниже, чем даже у тех компаний, которые не пытаются *быть* уникальными за счет этого. По той же причине компания может получить в свое распоряжение сразу оба конкурентных преимущества: лидерство в издержках и дифференциацию. Об этом говорилось в главе 1,

Иногда уникальные способы деятельности одновременно способствует снижению издержек. Например, если компании удалось добиться уникальности благодаря интеграции и если интеграция при этом является еще и ключевым фактором издержек, то затраты на осуществление этого вида деятельности снижаются. Если вдруг в какой-то момент оказалось возможным одновременно добиться дифференциации и снижения затрат в каком-либо виде деятельности, из этого следует одно из трех: 1) до того момента компания яе использовала всех возможностей СНИЖЕНИЯ затрат; 2) уникальность этого вида деятельности до того момента представлялась нежелательной; 3) была внедрена существенная инновация (например, автоматизация), которая отсутствует у конкурентов, и именно благодаря ей удалось снизить затраты и повысить уровень качества.

Компании часто не используют всех возможностей снижения затрат, возникающих благодаря координации связанных видов деятельности, а ведь последняя также способствует дифференциации. Более совершенная координация установления расценок, материально-технического обеспечения и производственных графиков помогает снизить затраты на товарно-материальные запасы и в то же время сократить, к примеру, сроки доставки заказов. Усиленная инспекция со стороны поставщиков способствует снижению затрат на инспекцию компании, в то же время это благоприятно сказывается на надежности конечного продукта. Расхожее утверждение «Качество ничего не стоит» возникло именно в силу того, что руководство многих компаний не понимает структуры затрат па дифференциацию и не использует всех возможностей их снижения с помощью «сцеплений» в цепочке стоимости, а ведь последние самым непосредственным образом влияют и на качество. Но возможность снизить затраты через использование «сцеплений», повысив одновременно степень дифференциации а некоторых: видах деятельности, существует — но не потому, что дифференциация возникает сама собой и

ничего не стоит, а потому, что компания до определенного времени не использовала всех возможностей сокращения издержек.

Если компания активно старается сократить издержки, надо помнить, что любые попытки сделать компанию или ее продукты уникальными обычно увеличивают расходы. Таким же образом, когда конкуренты повторяют за компанией использованную ею инновацию, компания может сохранить свою уникальность и дифференцированный статус лишь за счет дополнительных расходов. Итак, чтобы приблизительно оценить затраты на дифференциацию, нужно сравнить те расходы, которые потребуются на осуществление деятельности некоторым уникальным образом, и те затраты, которые необходимы, чтобы поступать, как конкуренты.

Потребительская стоимость и дифференциация

Уникальность компании или ее продуктов станет основой для дифференциации только в том случае, если уникальные продукты или услуги представляют ценность для покупателей. Успешная реализация стратегии дифференциации означает, что компания нашла способ создать такую потребительскую стоимость, которая реализовалась в высоких наценках на продукции, а последние способствовали покрытию дополнительных издержек на дифференциацию. Отправной точкой в понимании того, какие продукты или их свойства представляют ценность для покупателей, является цепочка потребительской стоимости. Цепочка наращивания потребительской стоимости состоит из осуществляемых покупателем видов деятельности — аналогично тому, как это делает компания в процессе создания стоимости, что уже обсуждалось в главе 2.* Продукты или услуги компании приобретаются как ресурсы для цепочки создания стоимости покупателя. Например, прокатная сталь — это сырье; ее нарезают, формуют, обрабатывают на станках; она может подвергаться и другой обработке в производственном процессе той компании, которая приобрела эту сталь. Затем из этой стали будут изготовлены детали, а потом и конечные продукты. Цепочка потребительской стоимости определяет, каким образом продукты компании будут использоваться и вообще — как деятельность компании ока-

*** Когда в литературе по маркетингу даются определения, какие продукты можно считать новыми или более совершенными, обычно видно, что автор сосредотачивается на материальном продукте и исходит из предположения, что атрибуты продукта являются необходимыми для покупателя или известными ему (см. обзор *таких* работ в Shocker & Srinivasan [1979|). Я же буду говорить о том, благодаря чему зги атрибуты становятся действительно необходимы покупателю и как *вся* совокупность видов деятельности создает стоимость. — *Прим. авт.***

зывает влияние на деятельность ее покупателей. Те виды деятельности, в которых участвуют сами покупатели, формируют их потребности и лежат в основе как потребительской стоимости, так и дифференциации.

Легче всего изобразить цепочку создания стоимости компаний — участниц отрасли, коммерческих фирм или покупателей в лице государственных и общественных институтов; однако у индивидуальных потребителей также имеется цепочка создания стоимости. Потребительская стоимостная цепочка состоит из последовательных видов деятельности, в которых участвует семья и ее члены, а продукт или услуга включается в эту цепочку. Чтобы понять, как продукт или услуга участвует в цепочке создания стоимости отдельно взятой семьи, необходимо выделить все виды деятельности, в которых продукт применяется прямо или опосредованно — как, правило, это не все виды деятельности, в которых заняты члены семьи. Например, в некоторые периоды времени для некоторых членов семьи телевизор будет источником развлечений, тогда как в другое время он будет просто создавать ненужный шум. Телевизор включают несколько раз в день, обычно переключая при этом каналы. Дорожные чеки покупают в банке, а затем используют в ходе командировки или отпуска. Чтобы получить деньги за неиспользованные чеки, покупателю придется снова выбраться в банк, поэтому чаще всего эти чеки он сохраняет для следующих посадок. Цепочка создания стоимости отраслевых, коммерческих и других компании-покупателей является отражением их стратегии и подходов к ее реализации, тогда как цепочка создания потребительской стоимости семьи отражает привычки и потребности ее членов. Однако *в* обоих случаях самым ценным является то, как продукт и производящая его компания влияют на цепочку создания стоимости покупателя.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ СТОИМОСТЬ

Стоимость, создаваемая компанией для потребителей, может выражаться в достаточно высокой наценке; эта наценка оправдала только в том случае, если при этом действует хотя бы один из следующих механизмов:

* Снижение потребительской цены.
* Повышение качества продукта.

Эти же механизмы заставляют покупателя предпочесть ваш продукт продуктам конкурентов при равенстве цен.

Если продукт предназначен для отраслевых, коммерческих и институциональных покупателей, дифференциация в этом случае означает, что компания должна уметь некоторым особым, уникальным образом *создавать конкурентные преимущества для своего покупателя,* необязательно продавая свой продукт по более низкой, чем у конкурентов, цене. Если компания помогает своему покупателю снизить затраты или повысить эффективность работы, покупатель будет готов заплатить установленную компанией на свой продукт цену, даже если эта цена окажется достаточно высокой. Например, если компания с хорошей репутацией поставляет другой компании, занятой сборкой велосипедов, такие детали, которые позволяют компании-сборщику укрепить спою дифференцированную позицию и тем самым повысить цепы на свою продукцию, то компания-сборщик будет приобретать продукцию поставщика даже при достаточно высокой цене. Таким же образом копировальные аппараты Ektaprint компании Kodak позволяют снизить затраты на копирование благодаря автоматической подаче бумаги и документа, а также встроенному автоматическому степлеру. Таким образом, компания, покупающая эти аппараты, экономит на оплате труда ответственного за копирование персонала и будет покупать аппараты даже при достаточно высокой цене. В обоих случаях компания, продавая свой товар, помогла покупателю укрепить свои позиции в получении конкурентных преимуществ, и в силу этого снижать цену на продукцию не было никакой необходимости.

Тот же принцип действует для семей и индивидуальных потребителей, котя здесь требуются более точные о цепки потребительских затрат и особенно — эффективности продукта в эксплуатации. Для индивидуальных потребителей затраты, связанные с продуктом, включают не только финансовые затраты, но также расход времени и расход сил, определяемый его использованием. Например, временные затраты связаны с таким свойством продукта, как возможность его использования в других сферах; определенная категория затрат покупателя возникает в случае разочарования в продукте, неудовлетворенности его свойствами или при дополнительных усилиях на его использование. Потребительская стоимость отражает, насколько компании удается помочь покупателю снизить все эти затраты. Например, если приобретаемый холодильник потребляет меньше энергии, чем продукт конкурентов, покупатель заплатит за него даже достаточно высокую цену. Пылесос, который позволяет быстрее и с меньшими усилиями делать уборку, точно так же в глазах покупающей его семьи является весьма ценным продуктом. Прямые продажи помогают покупателю сэкономить

Общий уровень дифференциаций продуктов компании соответствует совокупной потребительской стоимости, которая создается, когда продукт удовлетворяет всем покупательским критериям. Источников дифференциации в цепочке создания стоимости компании обычно много, что иллюстрируется, в частности, на примере успешной стратегии дифференциации компании Stouffer's, производящей замороженные полуфабрикаты (рис. 4.7). Компания Stouffer's является дифференцированным производителем как по критериям использования, так *и* по критериям оповещения. Компания щедро инвестировала в разработку новых элементов меню и в результате обладает наибольшей долей в ассортименте уникальных блюд, а также особой технологией производства соусов. Компания тщательно отбирает ингредиенты и столь же тщательно подходит к процедуре обработки; продукты компании отличаются привлекательным внешним видом, а ассортимент блюд — изысканностью. У продуктов компании изящная упаковка, что также служит ценностным сигналом, поддерживая имидж компании как производителя высококачественной продукции, Компания Stouffer's стала пионером на рынке, резко увеличив капиталовложения *в* рекламу продуктов, тогда как традиционно в этой отрасли инвестиций в рекламу были, как правило, на низком уровне. Инновационным стал и рекламный ход компании: продукты Stouffer's представлялись как блюда для гурманов, у которых не хватает времени на приготовление пищи, а не как быстрый и сытный семейный ужин. Наконец, компания Stouffer's тратит значительное количество средств па прямые продажи и оплачивает работу посредников с тем, чтобы получить самые выгодные места в магазине, добиться быстрого возобновления товарных запасов и удаления поврежденных товаров. Эти многочисленные источники уникальности продукции Stouffer's, содержащиеся в цепочке создания стоимости компании, в совокупности своей позволяют компании устанавливать высокие наценки на свои товары и получать более высокие, чем у конкурентов, прибыли. Благодаря дифференциации своих продуктов компании удалось завоевать и значительную долю рынка.

Дифференциация способствует высокоэффективной работе компании только в том случае, если потребительская стоимость в восприятии ее покупателем превосходит затраты на дифференциацию. Наценки на товары компании Stouffer's превосходят тс дополнительные затраты, на которые компания идет в соответствии со своей стратегией: это расходы на рекламу, упаковку, высококачественные ингредиенты, работу брокеров и исследования; оценки показывают, что компания получает существенно более высокие прибыли, чем конкуренты. Целью стратегии дифференциации *я*вляется увеличение разрыва между создаваемой потребительской стоимостью (которая выражается в высоких наценках) и затратами на придание продукту уникальных свойств,

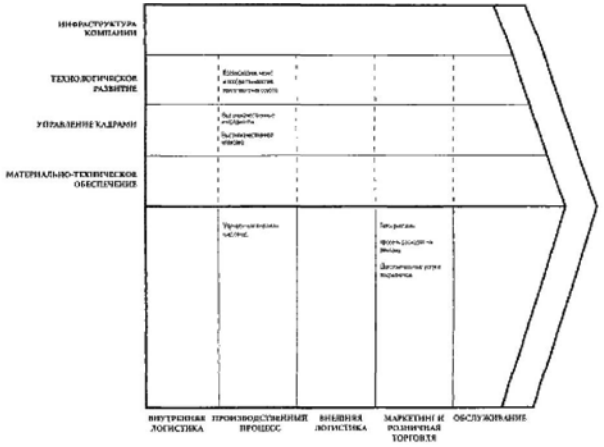


Рис. 4.7. Источники дифференциации продукции компании Stouffer's (замороженных полуфабрикатов)

распределенными по всей цепочке создания стоимости. Затраты на дифференциацию будут разными в зависимости от видов деятельности, на которых ока основывается, и компания должна выбирать те виды деятельности, вклад в создание потребительской стоимости которых максимален, а затраты на их осуществление минимальны. Такая установка предполагает поиск таких источников уникальности, которые требуют самых низких затрат; с другой стороны, даже при высоких: затратах тот или иной вид деятельности подойдет в качестве основания дифференциации, если за счет него создается высокая потребительская стоимость. Затраты *на* дифференциацию во многом будут зависеть и от действия ключевых факторов издержек: они влияют на выбираемый компанией подход к дифференциации, а в конечном итоге — и на результаты работы компании. В случае компании Stouffer's можно сказать, что существенная доля рынка компании позволила ей снизить затраты на рекламу, разработку продуктов, материально-техническое обеспечение — все это в совокупности благоприятно сказалось на эффективности работы компании.

ПУТИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

Компания может усилить дифференциацию своих продуктов одним из двух основных способов. Во-первых, можно некоторым уникальным образом осуществлять уже присутствующие в цепочке создания стоимости виды деятельности. Во-вторых, можно перестроить цепочку создания стоимости таким образом, чтобы сделать компанию уникальной. Однако в любом случае требуется умение манипулировать теми ключевыми факторами уникальности, о которых говорилось выше. Компания, избирающая стратегию дифференциации, должна одновременно контролировать и затраты на дифференциацию — только в этом случае можно добиться действительно превосходных показателей эффективности. Для достижения успеха в реализации стратегии дифференциации можно порекомендовать следующие подходы.

Укрепляйте основы дифференциации

Найдите как можно *больше источников* дифференциации *в цепочке создания стоимости.* Компания часто имеет возможность повысить уровень дифференциации своих продуктов за счет источников, которые возникают в самых разных видах деятельности соответствующих различным звеньям цепочки создания стоимости. Работа компании Stouffer's как раз в этом отношении является примером успешной стратегии дифференциации: она выделяется среди конкурентов, аккумулировав источники уникальности из разных звеньев цепочки создания стоимости. В качестве еще одного примера можно привести компанию Caterpillar Tractor: уникальность компании на рынке составляет комбинация длительного срока службы машин, доступности запасных частей и организации дилерской сети. Еще один пример — пиво Heineken: дифференциация является результатом высокого качества сырья, характерного вкуса, быстрой доставки, способствующей сохранению свежести продукта, активной рекламы и широкой дистрибьюторской сети, которая является основой дифференциации продуктов Heineken среди импортируемого пива. Следует внимательно проанализировать каждый вид деятельности D поиске новых способов повышения потребительской стоимости продукта. Например, некоторые производители полупроводников предлагают своим покупателям программные и аппаратные средства для компьютерной разработки, чтобы они сами могли завершить разработку чипов в соответствии со своими потребностями.

Приложите все усилия к тому, чтобы продукт использовался так, как это было задумано при разработке. То, насколько продукт проявит свои эксплуатационные характеристики, в конечном итоге будет зависеть от способа его использования покупателем. Поэтому дифференциации будет нанесен серьезный ущерб, если компания не предпримет никаких шагов, направленных на приведение реального использования продукта в соответствие с предполагаемым. Шаги эти могут быть следующими:

- Дополнительные затраты, направленные на изучение того, как покупатели используют продукт.
- Модификация продукта с тем, чтобы покупателю было проще использовать его по назначению.
- К продукту должны прилагаться удобные и понятные справочники и инструкции; покупатель должен получать их вместе с продуктом, не стоит думать, что их можно предложить покупателю потом, если в этом возникнет необходимость.
- Покупателей необходимо обучать обращению с продуктом, чтобы его использование стало более эффективным; такое обучение можно осуществлять непосредственно через сотрудников компании или через дистрибуторскую компанию.

Используйте ценностные сигналы с целью укрепления дифференциации, основанной на определенных критериях использования. Дифференциация никогда не принесет ожидаемого плода, если должное внимание не будет уделено критериям оповещения. Те виды деятельности, о которых будут информировать ценностные сигналы, должны соответствовать основам диф-

ференциации, выбираемым по критериям использования. Например, компания Pall Corporation демонстрирует в рекламе свои средства исследования и развития (компания работает в отрасли фильтрации жидкостей), а также приглашает покупателей посетить компанию и таким образом укрепляет свою дифференциацию, основанную на эксплуатационных характеристиках продукта. Поскольку покупатель часто не осознает косвенных или скрытых затрат, связанных с продуктом, сигналы необходимы еще и дли того, чтобы продемонстрировать меньшую ценность продуктов конкурентов по сравнению с продукцией вашей компании. Кроме того, компания, избравшая дифференциацию» должна приложить усилия и к тому, чтобы убедить покупателя в правильности его выбора после того, как он совершит покупку. Ценностные сигналы необходимы в тон мере, в какой они помогают покупателю понять, насколько продукция компании представляет для него ценность.

Используйте предоставляемую вместе с продуктом информацию не только в целях правильного использования продукта, но и как ценностный сигнал. Информация и информационные системы становятся все более важными инструментами дифференциации, и предоставление вместе с продуктом сопроводительной информации обычно способствует укреплению его дифференциации. Подробное и понятное описание работы продукта, способов его использования, требуемого ухода и ремонта необходимо для того, чтобы покупатель использовал продукт в соответствии *с* его предназначением, как уже говорилось выше. Если продукт в процессе использования может еще и генерировать некую необходимую информацию (например, если в автомобиле вы все время видите счетчик, показывающий оставшееся и истраченное количество бензина) — это также способствует более эффективному использованию продукта и повышает его ценность в глазах покупателя. Сочетание продукта с информационными системами может повысить потребительскую стоимость и другими способами. Например, компания American Greetings предоставляет розничным магазинам автоматизированную систему управления товарными запасами; таким образом, повышаются продажи поздравительных открыток и одновременно благодаря эффективной системе контроля сокращаются потребности в излишних товарных запасах. Наконец, предоставление вместе с продуктом информации о том, как он был изготовлен, насколько уникален и какими эксплуатационными характеристиками обладает по сравнению с другими продуктами, — это очень действенное средство ценностного сигнала. Например, в упаковке эксклюзивных сигар Partagas всегда имеется вкладыш с историей семьи владельцев марки и как они привезли кубинские сигары Partagas в Соединенные Штаты.

Сделайте затраты на дифференциацию своим преимуществом

Используйте все низкозатратные источники дифференциации. Многие виды деятельности будут способствовать уникальности продуктов компании при минимуме затрат на осуществление этих видов деятельности. Здесь как раз стоит упомянуть использование «сцеплений» в целях укрепления дифференциации. Компания может дифференцировать свои продукты просто благодаря более четкой координации в цепочке создания стоимости или внешней координации работы с поставщиками и каналами реализации. Аналогичным образом изменения атрибутов продукта обычно требуют меньших затрат, чем добавление новых атрибутов. Другими приоритетными направлениями укрепления дифференциации должны стать те виды деятельности, которые сами по себе влияют на сокращение затрат. К примеру, контроль качества и уменьшение процента бракованной продукции способствуют снижению затрат на гарантийное обслуживание.

Минимизируйте затраты на дифференциацию, контролируя действие ключевых факторов издержек, особенно затраты на ценностные сигналы. Компания может свести к минимуму затраты на дифференциацию, управляя действием ключевых факторов издержек. Особое внимание стоит уделять факторам издержек тех видов деятельности, на которых основывается дифференциация; здесь следует помнить о принципах, изложенных в главе 3. Только в этом случае можно говорить об эффективности дифференциации. Например, компания General Motors пытается снизить затраты на ассортимент, устанавливая на некоторых из своих заводов по производству автомобилей системы гибкого автоматизированного производства. Особенно важно найти эффективные средства оповещения о ценности: ведь сигналы сами по *себе* ценности не создают. Оповещения, опирающиеся на уже имеющиеся достижения и прошлые инвестиции (например, количество рекламных щитов в определенном месте или общая совокупность рекламной информации), могут обойтись дешевле, чем оповещение, основанное только на текущих расходах.

Обращайте особое внимание на те формы дифференциации, где у компании возникают устойчивые преимущества в издержках одновременно с дифференциацией. Затраты на дифференциацию будут разными у разных конкурентов. Компания должна дифференцировать свои продукты за счет тех звеньев цепочки стоимости, где у нее имеются преимущества в издержках. Например, компания, имеющая значительную долю рынка, получит преимущества при дифференциации за счет тех видов деятельности, которые

чувствительны к масштабу, — это, например, реклама, *а* также исследования и развитие. Диверсифицированная КОМПАНИЯ имеет шансы добиться преимуществ в дифференциации за счет тех звеньев цепочки, где затраты на осуществление определенных видов деятельности сокращаются благодаря взаимосвязям между бизнес-единицами.

Сокращайте затраты на те виды деятельности, которые не влияют потребительскую стоимость. Помимо поиска средств получения преимущества в издержках за счет дифференциации компания должна также придавать особое значение снижению затрат в тех видах деятельности, которые не имеют прямого отношения к избранной стратегии дифференциации,

Измените правила игры в создании уникальности

Найдите человека, который в полной мере сможет оценить уникальность продуктов компании. Личность принимающего решения человека отчасти будет определять, какие свойства продукта окажутся ценными для покупателей и какие ценностные сигналы больше всего подойдут для сообщения об этих признаках. Компания сможет повлиять на то, как будут приобретаться ее продукты, если роль людей, участвующих в реализации продукта, будет оценена по достоинству: на эту должность следует назначать тех, кто хорошо понимает, в чем именно состоит уникальность продукции компании. Когда такие люди будут работать с покупателем, это повлияет на покупательское восприятие потребительской стоимости продукции и будет только способствовать уникальности компании. Например, если продукт обладает некоторыми в высшей степени особенными свойствами, то такой продукт будет представляться исключительно ценным и уникальным скорее инженеру, чем обычному агенту по закупкам. Пересмотр роли человека, принимающего решения о закупках, как правило, требует, чтобы компания изменила свою цепочку создания стоимости одним из следующих способов:

* Переобучение торгового персонала.
* Привлечение сотрудников-специалистов к участию в продажах.
* Переход на новые средства рекламы и изменение содержания рекламы
* Изменения во вспомогательных материалах для продаж.
* Разъяснение покупателю новых оснований для принятия решений о покупке, требующих для этой роли другого человека.

Откройте новые покупательские критерии приобретения продукта. Серьезной возможностью реализации стратегии дифференциации является обнаружение таких применяемых покупателем критериев приобретения продукта, о которых не подозревали ни конкуренты, ни даже сами покупатели. Компания, открывшая такие критерии, может получить новые основания для дифференциации, а также получить устойчивые выгоды для своего имиджа и репутации. Те критерии, которые прежде недооценивались, часто являются критериями использования: как правило, они возникают благодаря непрямому влиянию компании и ее продуктов на цепочку стоимости покупателя. Многие из известных истории примеров стратегии дифференциации были основаны не на пассивной реакции на требования покупателя, а представляли собой новые подходы к дифференциации. Например, компания Stouffer's обнаружила новые способы дифференциации замороженных полуфабрикатов, а компания Procter & Gamble впервые начала рекламировать лосьон для рук и тела в течение всего года, а не в определенный сезон. Компании удалось обнаружить, что покупатели пользовались лосьоном для рук и тела не совсем так, как предполагалось при разработке стратегий до этого,

Немедленно откликайтесь на любые изменения в запросах покупателя или канала реализации. Когда изменяются критерии, используемые покупателями или дистрибьюторскими каналами в ходе приобретения продуктов, это еще одна возможность для реализации стратегии дифференциации. Такое изменение критериев способно создать новую основу для дифференциации и *учит* покупателей по-новому смотреть на те продукты, которые они до сих пор привычно приобретали у известных производителей. Например, когда покупатели начали больше задумываться о своем здоровье, это привело к немедленному появлению на рынке напитков без кофеина. Если в той отрасли, в которой работает компания-покупатель, обостряется конкурентная борьба, покупателю может потребоваться особая помощь инженеров-разработчиков вашей компании или он начнет больше ценить те ваши продукты, которые позволяют ему снизить свои затраты. Например, в производстве бурового оборудования увеличение финансового давления на покупателей позволило получить преимущества тем производителям, чьи продукты способствуют снижению расходов покупателя. Аналогичным образом в индустрии персональных компьютеров покупатель сейчас стал больше разбираться в продукции, и это сокращает возможности дифференциации за счет обслуживания, зато появляются новые возможности укрепления дифференциации — благодаря быстрой доставке, снижению эксплуатационных затрат и другим еще более неуловимым параметрам. Если отрасль, в которой работает ваш покупатель, испытывает тяжелые времена, повышаются шансы на успех той стратегии дифференциации, которая способствует снижению затрат покупателя; то же самое касается и тех отраслей, в которых покупатели

начинают все лучше разбираться в продукции. Дифференциация, при которой положительное влияние ваших продуктов на эффективность работы покупателя можно выразить в количественных оценках, позволяет получать высокие прибыли за счет наценок гораздо дольше, чем та дифференциация, которая основана на нематериальных преимуществах для покупателя.

Перестройте цепочки создания стоимости, чтобы обнаружить новые способы достижения уникальности

Открытие возможностей перестройки цепочки создания стоимости может стать ключом к новым стратегиям дифференциации. Например, компания Federal Express является поставщиком дифференцированных услуг: компания полностью реструктурировала традиционную цепочку стоимости своей отрасли — доставки бандеролей. Компания приобрела собственные грузовые машины и самолеты, а также ввела новый элемент — центральный распределитель. Таким образом, новая структура доставок — большое количество точек распространения и сортировки в сочетании с авиаперевозками по графику я грузовыми рейсами в любую точку — положительно сказалась на своевременности и надежности доставок, так что услуги компании стали существенно выигрывать по сравнению с конкурентами. Другой пример — компания Hanes's Leggs, производящая женские колготки: новые виды упаковки, характерное оформление витрин и стендов продукции компании в магазинах, прямые продажи супермаркетам — все эти элементы новой цепочки создания стоимости стали ключевыми для успеха стратегии дифференциации. Итак, реструктуризация цепочки создания стоимости — это поистине новый путь к вершинам дифференциации.

Создание новой цепочки — творческий процесс. Отталкиваясь от покупательской цепочки создания стоимости и двигаясь по ней в обратном направлении, необходимо испробовать все способы по созданию новых, не использованных до сих пор "сцеплений" *с* цепочкой стоимости покупателя или реорганизовать цепочку стоимости компании так, чтобы продукция в большей степени соответствовала покупательским критериям. Как правило, реорганизация будет затрагивать следующие звенья:

* Новый дистрибьюторский канал или новая техника продаж.
* Интеграция с принятием некоторых функций покупателя или отказом от канала реализации.
* Вертикальная интеграция, позволяющая в большей степени контролировать качество продукции.
* Внедрение новых производственных процессов.

УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕИМУЩЕСТВА ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

Устойчивость преимущества дифференциации зависит от двух факторов: устойчивости восприятия продукта и его потребительской стоимости покупателями и невозможности воспроизведения продукта конкурентами. Но здесь всегда присутствует некоторый риск: потребности покупателей и их восприятие могут измениться, в результате чего резко упадет ценность того или иного признака дифференциации; с другой стороны, конкуренты могут заимствовать стратегию компании или обойти основания дифференциации компании, создав новые.

Устойчивость дифференциации продуктов компании относительно продуктов конкурентов зависит от источников дифференциации. Чтобы преимущество дифференциации было устойчивым, дифференциация должна основываться на таких звеньях цепочки стоимости, где имеются барьеры, *препятствующие* заимствованию стратегии компании конкурентами. Как обсуждалось выше, ключевые факторы дифференциации различаются по степени устойчивости, и затраты на дифференциацию у разных конкурентов также различны, что влияет па устойчивость преимущества дифференциации. Дифференциация имеет тенденцию быть более устойчивой при следующих условиях.

Источники уникальности компании предполагают существование барьеров. Эффект собственной «кривой обучения», «сцепления», взаимосвязи, преимущества первого хода — все это более устойчивые ключевые факторы дифференциации, чем простые политические установки, ориентированные на особые способы осуществления определенного вида деятельности, как об этом уже говорилось. Виды деятельности, связанные с ценностными сигналами (реклама), также дают вполне устойчивые преимущества — здесь также имеются барьеры. Но если дифференциация в чрезмерной степени полагается на рекламу, это делает компанию уязвимой, когда покупатели начинают лучше разбираться в продукции.

Компания получает преимущества в издержках одновременно с дифференциацией. Если у компании имеется устойчивое преимущество о издержках на осуществление некоторого вида деятельности, это делает более устойчивым и само преимущество дифференциации.

Источников дифференциации множество. То, насколько конкурентам будет просто или, наоборот, сложно, заимствовать и воспроизвести стратегию дифференциации, зависит отчасти от того, сколько источников уникальности продукта компания использует при реализации стратегии. Преимущество

дифференциации будет максимально устойчивым только в том случае, если таких источников несколько; если же ключевой фактор уникальности всего один, например дизайн, преимущество всегда будет недостаточно устойчивым. Единое основание дифференциации позволяет конкурентам нанести точный удар. Наоборот, если дифференциация является результатом координированных действий в ходе осуществления нескольких видов деятельности по созданию стоимости, преимущество будет более устойчивым и долгосрочным: ведь заимствование аналогичной стратегии дифференциации требует от конкурента слишком широкомасштабных изменений в своей работе.

Возникновение издержек переключения происходит одновременно со стратегией дифференциации. Издержки переключения — это фиксированные издержки, которые возникают у покупателя при переходе на продукты нового производителя, поэтому за счет этого кампания часто сохраняет свои наценки, даже если ее продукты ничем не отличаются от продуктов конкурентов.* Если в ходе дифференциации создаются издержки переключения, это делает преимущество дифференциации более устойчивым. Эти издержки, как и сама дифференциация, возникают исходя из способа использования продукта покупателем. Те виды деятельности, за счет которых продукция компании становится уникальной, обычно способствуют повышению издержек переключения, ведь покупатель определенным образом строит *сват* деятельность в зависимости именно от этих уникальных свойств приобретаемых им продуктов.

Пример компании Stouffer's, приведенный выше, наглядно демонстрирует, как добиться устойчивого преимущества дифференциации (см. рис. 4.7). Из всех источников дифференциации компании самыми устойчивыми являются выбор блюд, технология приготовлений соусов, позиционирование продуктов и имидж бренда, связи с лучшими поставщиками и преимущество в затратах на рекламу, возникающее благодаря обладанию компанией существенной долей рынка. Конкурентам потребуются немалые инвестиции, чтобы воспроизвести всю комбинацию факторов, если это вообще возможно. В результате благодаря дифференцированным продуктам компания удерживает свои позиции на протяжении длительного периода. Напротив, у компании Hanes новый вид упаковки и прямые продажи в бакалейные магазины являются простыми политическими установками, которые не защищены ни эффектом кривой обучения, ни преимуществом масштаба, ни какими-либо другими барьерами, вследствие чего не было практически никаких препятс-

* См. книгу "*Конкурентная* стратегия". В главах 1 и 6 описаны причины издержек переключения. Эти затраты также обсуждаются в главе 8. — *Прим. авт.*

твии для воспроизведения этих установок конкурентами, чем последние и воспользовались. В результате компания лишилась возможности получить существенные прибыли.

ОШИБКИ СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

В этой главе представлены самые распространенные ошибки в реализации стратегии дифференциации, из-за которых компания может понести значительный: урон. Большинство этих ошибок происходят от неверного понимания оснований дифференциации или затрат на нее.

Уникальность продуктов компании не представляет ценности для покупателей

Тот факт, что продукция компании в каком-то отношении уникальна, еще не означает, что эта продукция является дифференцированной. Уникальность ведет к дифференциации только в том случае, когда продукты компании способствуют снижению затрат покупателя или повышению эффективности его работы и покупатель это осознает. Самые убедительные дифференцированные продукты появляются тогда, когда покупатель понимает, почему продукт представляет для него ценность, и может выразить эту ценность *в* количественных показателях; дифференциация будет убедительной и в ситуации, когда ценность продукта трудно измерить, но компания активно о ней информирует. Хороший тест ценности ваших уникальных продуктов — это наценка на товары: если наценка достаточно высока и держится на этом уровне при том, что продукт покупают даже очень разборчивые покупатели, значит, продукт является дифференцированным.

Избыток дифференциации

Если компания не понимает работы механизмов воздействия своей деятельности на потребительскую стоимость и восприятие этой стоимости, в этом случае имеет место избыточная дифференциация. Когда качество продукта или обслуживания выше, чем требуется покупателю, это делает компанию уязвимой: конкуренты могут предложить продукты адекватного уровня качества по более низкой цене. Излишняя дифференциация является результатом того, что компания не смогла обнаружить ту точку, за которой улучшение эксплуатационных характеристик продукта начинает превосходить покупательские критерии, что приведет к падению прибы-

ли. А это, в свою очередь, происходит от неверного понимания соотношения между деятельностью компании по созданию стоимости и цепочкой стоимости ее покупателей.

Слишком высокая наценка

Наценка на дифференцированный товар зависит от той ценности, которую дифференцированный: товар представляет для покупателя, и от устойчивости дифференциации. Покупатели перестанут покупать дифференцированный продукт, если наценка станет слишком высокой. Компания должна делиться с покупателем своей прибылью, устанавливая на товар разумную цену, а иначе покупатель будет стремиться к нисходящей интеграции. Адекватная наценка отражает не только уровень дифференциации, но и позицию компании по издержкам относительно конкурентов. Если компания не будет следить за тем, чтобы ее затраты не слишком превышали затраты конкурентов, наценки вырастут до такого уровня, когда компании трудно будет их удержать, даже если дифференциация при этом будет вполне устойчивой.

Пренебрежение ценностными сигналами

Компании иногда недооценивают необходимость оповещения покупателей о ценности своих продуктов; когда дифференциация основывается на критериях использования, они и кажутся настоящим, реальным основанием для дифференциации. Но ведь ценностные сигналы необходимы как раз потому, что покупатели не могут или не хотят анализировать различия между производителями. Недостаточное внимание к ценностным сигналам открывает дорогу для наступления тех конкурентов, которые, поставляя на рынок продукты меньшей ценности, *лучше* понимают то, как строится процесс принятия покупателем решения о приобретении продукта.

Неверные оценки затрат на дифференциацию

Дифференциация не позволит получать высокие прибыли, если при этом потребительская стоимость продуктов в оценке покупателей не будет превосходить затраты на дифференциацию. Компании часто не рассматривают отдельно затраты на те виды: деятельности, которые имеют непосредственное отношение к дифференциации, вместо этого предполагая, что с экономической точки зрения дифференциация оправдывает *все.* Поэтому в таких компаниях *обычно* на дифференциацию тратится гораздо больше средств, чем потом удается получить в виде прибылей; второй причиной неумерен-

иых затрат на дифференциацию является неумение их сокращать путем правильного использования действия ключевых факторов издержек.

Излишнее внимание к продукту в ущерб цепочке создания стоимости

Некоторые руководители представляют себе дифференциацию только непосредственно в отношении материального продукта и не используют всех возможностей для дифференциации, которые в изобилии представлены в цепочке создания стоимости. *Как* уже много раз говорилось, даже если продукт является товаром широкого потребления, источники устойчивого преимущества дифференциации можно обнаружить в самых разных звеньях стоимостной цепочки.

Непонимание принципов деления на покупательские сегменты

Покупательские критерии приобретения продукта и их относительное ранжирование являются разными у различных покупателей, что создает покупательские сегменты. Если руководство компании не признает существования таких сегментов, скорее всего, оно вообще не представляет, на интересы каких покупателей ориентирована стратегия компании, что делает компанию уязвимой в отношении конкурентов, выходящих на рынок со стратегией фокусирования или специализации. Существование покупательских сегментов отнюдь не означает, что любая компания выбирает стратегию специализации, — наличие сегментов всего лишь означает, что дифференциация продуктов компании должна основываться на таких покупательских критериях, которые ценятся большим количеством покупателей. Стратегические вопросы, связанные с сегментацией отрасли, более подробно обсуждаются в главе 7.

Стадии анализа дифференциации

Все понятия, рассмотренные в данной главе, можно свести воедино, представив некоторый поэтапный анализ, необходимый для выявления оснований дифференциации и выбора соответствующей стратегии.

1. *Определение реального покупателя.* Первый шаг анализа дифференциации — это выявление покупателя, Компания, учреждение или семья

не являются покупателями в полном смысле этого слова; покупателем является отдельная конкретная личность (или группа личностей), входящая в состав приобретающей организации, и именно эта личность будет определять критерии использования и необходимые критерии оповещения. Покупателями могут быть не только конечные пользователи продукта, но и дистрибьюторские каналы.

2. *Построение цепочки создания стоимости покупателя и определение влияния на нее деятельности вашей компании.* Любое влияние деятельнос ти компании на цепочку создания стоимости покупателя, как прямое, так и косвенное, будет определять потребительскую стоимость продуктов, создаваемых компанией для своих покупателей *с* целью снижения покупательских затрат или повышения эффективности работы покупателя. Руководство должно четко понимать, как и в каких звеньях деятельность компании влияет на цепочку создания стоимости покупателя и как па деятельность компании могут повлиять изменения *в* этой цепочке. Каналы реализации также играют определенную роль в дифференциации, влияя на цепочку стоимости конечного пользователя или создавая «сцепления» с цепочкой стоимости компании.

3. *Ранжирование покупательских критериев приобретения продукта.* Анализ цепочки создания стоимости покупателя дает основания для определения покупательских критериев приобретения продукта. Эти критерии выступают в двух формах — критерии использования и критерии оповещения. Потребительская стоимость создается в случае, когда продукты компании некоторым уникальным образом соответствуют критериям использования, тогда как критерии оповещения помогают этой стоимости реализоваться. Иногда в ходе анализа потребительской стоимости может выясниться, что у покупателя есть такие критерии приобретения, в существовании которых он сам не отдает себе отчета. Критерии приобретения следует выражать в конкретных терминах, а их *связь с* потребительской стоимостью должна быть выражена в количественны к показателях» и на основании этих расчетов критерии можно ранжировать. Аналитик не должен уклоняться от поиска способов выражения потребительской стоимости эксплуатационных свойств продукта и экономии от приобретения продукта — это
возможно сделать даже в том случае, если продукт приобретается для домашнего использования. Выделение критериев приобретения должно производиться как на основе анализа цепочки создания стоимости покупателя, так и на основе интервью с покупателями и экспертизы

продукта внутри компании. Этот процесс состоит из нескольких итераций, и список покупательских критериев будет многократно уточняться в ходе анализа.

4. *Оценка существующих и потенциальных источников уникальности в цепочке создания стоимости компании.* Дифференциация продуктов компании складывается из уникальных способов осуществления сразу нескольких видов деятельности в цепочке создания стоимости компании. Компания должна определить, какие именно виды деятельности влияют на каждый критерий приобретении (см. рис. 4.6). Затем необходимо выделить уже существующие источники уникальности и сравнить их с тем, что имеется у конкурентов, а затем также оценить и потенциальные, новые источники этой уникальности. Компаний должна также выделить все ключевые факторы дифференциации, так как их действие непосредственно сказывается на устойчивости конкурентного преимущества дифференциации.

Дифференциация продукта определяется в сравнении с конкурентами, поэтому цепочка создания стоимости компании всегда должна сравниваться с цепочками конкурентов. Тщательный анализ работы конкурентов также имеет огромную ценность: он позволяет понять, как те или иные виды деятельности по созданию стоимости влияют на работу покупателя; он также позволяет обнаружить возможности создания повой цепочки стоимости. Есть и другой метод выявления новых возможных способов осуществления различных видов деятельности — поиск аналогий в отраслях, производящих похожие продукты или продающих свои продукты тем же покупателям, что и ваша компания; такое сравнение может подсказать новые направления работы.

5. *Определение затрат, которых требуют уже существующие и потенциальные источники дифференциации.* Затраты на дифференциацию определяются действиями ключевых факторов издержек в тех видах деятельности, на которых основана дифференциация. На некоторые виды деятельности компании намеренно повышает затраты — ведь за счет этого достигается уникальность продукта. Некоторые виды дифференциации обойдутся компании не очень дорого, и ориентация на них позволит даже обнаружить такие способы снижения затрат, которыми до тех пор пренебрегали. Однако в нормальной ситуации компания должна все-таки повысить затраты, чтобы добиться уникальности. От положения компании в отношении ключевых факторов из-

держек будет зависеть то, какие формы дифференциации обойдутся компании дороже, чем конкурентам, а какие, наоборот, дешевле.

6. *Выбор необходимой конфигурации деятельности по созданию стоимости, благодаря которой при минимуме затрат ваш продукт станет дифференцированным, а ценность его для покупателя — максимальной.* При тонком понимании отношений между цепочками создания стоимости компании и ее покупателей можно выбрать такую конфигурацию стоимостной цепочки, когда разрыв между потребительской стоимостью продукта и затратами на дифференциацию будет максимальным. Во всех примерах успешной реализации стратегии дифференциации ценность продукта возникала как результат кумуляции множественных форм дифференциации во всей цепочке стоимости, и при этом работали как критерии использования, так и критерии оповещения.

7. *Проверка разработанной стратегии дифференциации на устойчивость.* Дифференциация не приведет к высокой эффективности, если она (дифференциация) не будет устойчивой. Это означает, что основы дифференциации должны быть прочными, а ее стратегия защищена от заимствования конкурентами. Устойчивость является, с одной стороны, результатом выбора стабильных источников потребительской стоимости, а с другой — следствием наличия барьеров для заимствования или устойчивого преимущества в издержках на те виды деятельности, которые лежат в основе дифференциации,

8. Сокращение *затрат на виды деятельности, которые не имеют непосредственного отношения к избранной форме дифференциации.* Успех стратегии дифференциации предполагает, что все издержки на виды деятельности, которые не имеют прямого отношения к созданию потребительской стоимости, должны быть резко сокращены. Это позволяет не только повысить прибыльность, но и сделать компанию менее уязвимой для атак со стороны конкурентов, имеющих крепкие позиции в отношении издержек; такие конкуренты неминуемо одержат победу, если наценки на дифференцированные продукты станут слишком высоки.

ТЕХНОЛОГИИ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Технологический прогресс — один из главных «двигателей» конкуренции. Он играет важную роль во всем, что касается структурных изменений в той или иной отрасли, а также в появлении новых отраслей. Технологический прогресс также выступает в качестве «уравнителя»: развитие технологий нивелирует конкурентные преимущества даже тех компаний, которые прочнее всех закрепились на рынке, в то же время выдвигая другие компании на передовую конкурентной битвы. Многие из сегодняшних компаний-лидеров вышли на ведущие позиции благодаря умелому применению достижений технического прогресса. Среди всех факторов, влияющих на исход конкурентной борьбы, развитие технологий, безусловно, принадлежит к тем, чье действие наиболее заметно.

Однако, несмотря на всю важность технологической стороны, часто отношение между техническим прогрессом и конкуренцией понимается в корне неверно. Прогресс в области технологий рассматривается как имеющий ценность сам по себе и для себя — в итоге любое технологическое изменение, которое компания внедряет первой из всех, работающих на рынке, представляется благотворным. Конкуренция в "высокотехнологичных" отраслях часто видится своего рода "пропуском" в область высоких

прибылей, тогда как менее технологичные отрасли становятся объектом высокомерного отношения. Последние достижения иностранных компаний на арене международной конкуренции — в основном за счет технологических инноваций — еще больше заставляют многие компании вкладывать деньги в новые технологии, причем порой слепо и бессистемно.

Технический прогресс важен не сам по себе, а в той степени, в какой его достижения способствуют получению конкурентных преимуществ и улучшают структуру отрасли. Не все технологические достижения благоприятно влияют на отраслевую структуру: некоторые могут негативно отразиться как на конкурентной позиции отдельно взятой компании, так и на прибыльности отрасли в целом. Высокие технологии не являются гарантией прибыльности. Более того, многие высокотехнологичные отрасли гораздо менее прибыльны, чем менее технологичные, — и все это в силу особенностей структуры той или иной отрасли.

Технологий пронизывают всю цепочку создания стоимости компании, ведь технологии в широком смысле существуют *не* только в тех видах деятельности, которые непосредственно относятся к производству материального продукта. На самом деле, при такой точке зрения нетехнологичных отраслей не существует. Представление о прибыльности отрасли только при условии высоких вложений в новые технологии часто ведет к стратегическим катастрофам. Более того, многие важные инновации, дающие определенные конкурентные преимущества, имеют вполне «земной» характер и не требуют капитальных научных прорывов. Инновации могут быть значимыми со стратегической точки зрения как *в* более технологичных, так и в менее технологичных отраслях.

В этой главе будет описана связь между техническим прогрессом и конкурентными преимуществами, а также структурой отрасли. Я буду говорить не о конкретных технологиях и не о способах управления исследованиями и развитием, а о том, как распознать стратегическую значимость той или иной технологии и использовать ее для получения конкурентных преимуществ. В этой главе технология понимается очень широко, ведь *все* технологии, так или иначе присутствующие в цепочке создания стоимости компании, потенциально влияют на позиции компании в конкурентной борьбе.

В начале главы показано, как связаны технологии и конкуренция. Я исследую отношения между технологиями и конкурентными преимуществами— эти отношения зависят от роли, которую технологии играют в цепочке стоимости компании: благодаря использованию определенных технологий в деятельности по созданию стоимости компания может добиться *снижения* затрат или дифференциации своих продуктов. Затем будет показано, как технологии влияют на формирование структуры отрасли. С помощью данной методики можно будет проанализировать способы и подходы к выбору стратегии в области технологий. Такая стратегия должна включать решение вопроса о том, в какие важнейшие технологии стоит вкладывать деньги, надо ли стремится к лидерству в области технологии, как и когда лицензировать технологии. На следующем этапе изложения показывается, как компания может предвидеть направление технологического прогресса по мере развития индустрии, что является жизненно важным вопросом для выбора стратегии в отношении технологий. Наконец, я суммирую материал главы, изложив последовательно стадии разработки технологической стратегии»

Технологии и конкуренция

Любая компания в своей работе использует множество технологий. Все, что делает компания, требует определенного рода технологии, хотя в производстве конечного продукта может превалировать только одна или несколько из них. Значение технологии для конкуренции не зависит от ее достоинств с точки зрения науки или ее роли в производстве материального продукта. *Любая* из технологий, применяемая компанией, может оказать определенное влияние на исход конкурентной борьбы. Таким образом, важность технологии с точки зрения конкуренции определяется тем, насколько данная технология может способствовать получению компанией конкурентных преимуществ или повлиять на структуру отрасли.

ТЕХНОЛОГИИ И ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

Основным инструментом в понимании роли технологий для получения компанией конкурентных преимуществ снова будет цепочка создания стоимости. Если представлять компанию как совокупность определенных видов деятельности по созданию стоимости, то можно сказать, что компания представляет также совокупность технологий. Технологии используются во всех видах деятельности по созданию стоимости, а технологический прогресс влияет на каждый из этих видов деятельности, а значит, и на позиции компании в конкурентной борьбе в целом. Рисунок 5.1 иллюстрирует, какие технологии, как правило, присутствуют в любой цепочке создания стоимости.

В каждом виде деятельности используются определенные технологии, позволяющие преобразовывать материальные и трудовые ресурсы в конечный продукт данного вида деятельности. Используемая технология может

быть очень простой, как, например, определенные правила поведения персонала; обычно технология опирается на несколько научных дисциплин, или подтехнологий. Например, технология погрузочно-разгрузочных работ, применяемая в операциях по логистике, базируется обычно на таких дисциплинах, как организация производства, электроника и технические свойства материалов. Технология, используемая при осуществлении определенного вида деятельности, представляет собой комбинацию нескольких подтехнологий. Технологии включены также во все виды приобретаемых ресурсов — как в расходные материалы, так и в капитальные активы. Технология, реализованная в ресурсах определенного вида, вступает во взаимодействие с другими подтехнологиями этого вида деятельности, что влияет на эффективность этой деятельности в целом.

Технологии реализуются не только в основных, но и во вспомогательных видах деятельности. Например, компьютерная разработка продуктов — это пример технологии, которая начинает вытеснять традиционные способы разработки. Эффективность осуществления вспомогательных видов деятельности также зависит от используемых технологий, включая такие их виды, которые обычно к традиционным не причисляют. Материально-техническое обеспечение включает процедуры и технологии приема заказов и взаимодействия с поставщиками. Последние достижения в области информационных систем выводят деятельность по материально-техническому обеспечению на совершенно новый уровень, изменял процедуры обработки заказов и облегчая создание прочных связей с поставщиками. Управление кадрами опирается на исследования в области стимулирования работы сотрудников *и* обучающие технологии. Инфраструктура компании также подразумевает множество разнообразных технологий, начиная от их воплощения в офисном оборудовании и заканчивая исследованиями в области юрисдикции и стратегического плакирования.

Технологии информационных систем применительно к цепочке создания стоимости можно назвать поистине всепроникающими, ведь каждый вид деятельности по созданию стоимости одновременно использует (потребляет) и продуцирует информацию. Это особенно хорошо видно на рис. 5.1, где технологии информационных систем присутствуют во всех категориях видах деятельности в цепочке создания стоимости. Информационные системы используются для составления графиков, контроля, оптимизации, измерений и других составляющих того или иного вида деятельности. Например, при операциях внутренней логистики информационные системы применяются для контроля над погрузочно-разгрузочными работами, доставок по расписанию, управления расходованием сырьевых запасов. Также информационная система необходима для обработки за-

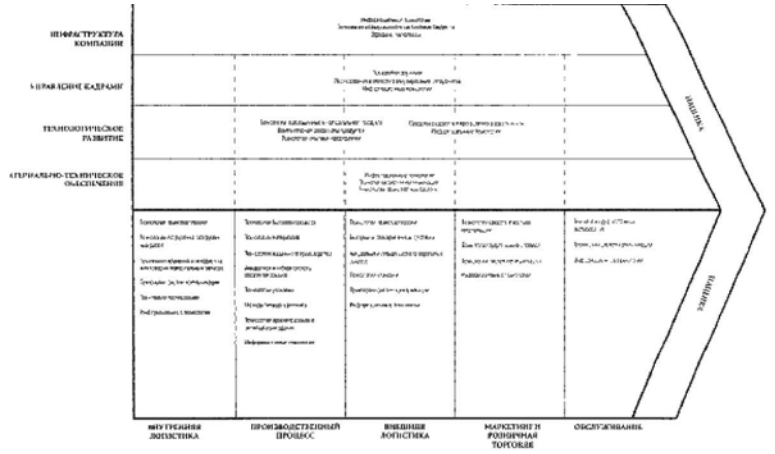


Рис. 5.1. Технологии, представленные в цепочке создания стоимости компании

казов, управления связей с поставщиками и составления графика работы обслуживающего персонала. Технологии информационных систем играют важную роль в создании и использовании «сцеплений» между всеми видами деятельности, так как их координация и оптимизация требует управления обменом информацией об осуществлении разных видов деятельности. Ускоряющийся прогресс в области технологий информационных систем в последнее время оказывает все большее влияние на конкуренцию и получение конкурентных преимуществ — именно в силу того всеобъемлющего характера, который носит эффект информационных технологий во всей стоимостной цепочке.

Другой всепроникающей технологией в цепочке создания стоимости является технология администрирования или управления работой офиса: ведь секретарские и другие функции, выполняемые работниками офисов, входят составной частью во многие виды деятельности по созданию стоимости. Конечно, можно рассматривать технологии работы офиса как подкатегорию технологии информационных систем, но я разделил эти две технологии в силу того, что большинство исследователей и практиков склонны уделять недостаточно внимания технологии администрирования. Изменения, касающиеся выполнения офисных функций, заметны сегодня в работе большинства компаний, и это одно из самых важных направлений развития технологий в наши дни, хотя мало кто выделяет на это какие-либо серьезные ресурсы.

Технологии, применяемые при осуществлении различных видов деятельности, связаны друг с другом, и эти связи формируют основу для «сцеплений» между видами деятельности в цепочке создания стоимости. Например, технологии, используемые в производстве продукта, связаны с технологиями технического и гарантийного обслуживания, тогда как технологии производства компонентов продукта связаны с технологиями, формирующими конечный продукт в целом. Таким образом, выбор технологий в одном из звеньев цепочки стоимости имеет последствия для многих других ее звеньев. В крайнем случае технологические изменения в осуществлении одного из видов деятельности могут потребовать тотальной перестройки всей цепочки. Например, переход на керамические запчасти к двигателям подразумевает отказ от некоторых стадий производственного процесса помимо того, что в цепочке стоимости ттебуются и другие изменения. Связи с поставщиками и каналами реализации также часто ведут к использованию взаимосвязанных технологий в осуществлении некоторых видов деятельности.

Хорошим примером взаимозависимостей между технологиями в разных видах деятельности по созданию стоимости является система заказа билетов Sabre компании American Airline. Компания сдает пункты обслуживания в аренду туристическим агентствам, что позволяет осуществлять автоматизацию

резервирования и продажи билетов. Эта система стала одним из источников дифференциации услуг компании American. В то же время система используется и в самой компании для продажи билетов и выдачи посадочных талонов, равно как и для организации маршрутов с пересадками. Компания также продает *номенклатурные* списки в этой системе другим авиакомпаниям,

Совершенно ясно, что технологии КОМПАНИИ взаимозависимы с технологиями, используемыми покупателями компании. Зоны потенциального взаимодействия технологий компании и ее покупателей определяются теми точками соприкосновения между цепочками создания стоимости, о которых говорилось в предыдущей главе. Технологии, участвующие непосредственно в создании материального продукта, влияют на продукты и на производственный процесс его покупателей и наоборот; технология обработки заказов, принятая в компании, одновременно оказывает влияние на методы материально-технического обеспечения покупателя и испытывает влияние этих методов.

Таким образом, технологии проникают во все сферы деятельности компании; ОТЧАСТИ они зависят при этом от технологий, используемых поставщиками и каналами реализации. В результате деятельность по развитию новых технологий выходит за рамки традиционно отводимой для нее области — отдела по исследованиям и разработкам; кроме того, эта деятельность практически захватывает поставщиков и каналы реализации.* Некоторые технологии, задействованные в цепочке стоимости, в некоторой степени зависят от типа отрасли, но большинство — нет. Автоматизация работы офиса и транспортировка — всего лишь два примера, когда жизненно важная технология не является специфической для одной отрасли. Это означает, что технологические разработки, представляющие для компании интерес, могут создаваться л за пределами отрасли, в которой работает компания. Все эти характеристики технологического развития имеют непосредственное отношение к той роли, которую технологии играют в получении конкурентных преимуществ.

ТЕХНОЛОГИИ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Технологии влияют на получение конкурентных преимуществ: они в значительной степени определяют, какую позицию компания займет по отношению к конкурентам в отношении издержек или дифференциации. Поскольку тех-

* Таким образом, применительно к типовой цепочке создания стоимости используется термин «технологическое развитие», а не более узкое понятие "исследования и развитие". — *Прим. авт.*

нологии присутствуют в каждом виде деятельности по созданию стоимости и участвуют в образовании «сцеплений» между разными видами деятельности, они оказывают мощное влияние как на уровень издержек компании, так и на уровень дифференциации ее продуктов. Технологии влияют па издержки и дифференциацию постольку, поскольку они определяют действие ключевых факторов издержек и дифференциации, о которых говорилось в главах 3 и 4. Технология, применяемая в том или ином виде деятельности по созданию стоимости, часто сама оказывается объектом действия других ключевых факторов — масштаба, расчета времени или взаимосвязей между бизнес-единицами. Например, благодаря масштабу можно ускорить автоматизированную сборку, установка на преимущества первого хода позволяет компаниям получить в свое распоряжение "свободные" источники гидроэлектроэнергии, пока они еще имеются в наличии. В этих примерах технологии не являются источником конкурентных преимуществ, они скорее представляют собой результат обладания некоторыми преимуществами. Однако технологии, применяемые при осуществлении того или ИНОГО вида деятельности, часто отражают политические установки компании, принимаемые независимо от действия других ключевых факторов, и в этом случае технологий сами становятся ключевыми факторами издержек или дифференциации. Компания, которой удается овладеть более совершенной, чем у конкурентов, технологией осуществления определенного вида деятельности, получает в свое распоряжение конкурентное преимущество.

Помимо непосредственного влияния на издержки и дифференциацию, технологии воздействуют на конкурентные преимущества, затрагивая или изменяя действие прочих ключевых факторов издержек или дифференциации. В зависимости от технологического развития может расти или, наоборот, падать экономия от действия эффекта масштаба, взаимосвязи между бизнес-единицами начинают возникать там, где до сих пор они отсутствовали, создаются возможности правильного расчета времени; в целом влияние развития технологий затрагивает практически все ключевые факторы издержек или дифференциации. Таким образом, компания может использовать деятельность по технологическому развитию для изменения действия ключевых факторов издержек в том направлении, которое благоприятствует повышению эффективности работы компании. При этом компания имеет все шансы стать единственной, кто использует эффект от действия того или иного ключевого фактора.

Есть два хороших примера того, какую роль технологии играют в изменении позиции компании в отношении издержек; оба примера относятся к алюминиевой промышленности. Из-за резкого повышения цен на электроэнергию затраты на нее стали ведущей статьей расходов при плавке алюминия; в результате у некоторых производителей значительно подорожал сам продукт — алюминий. Именно в *эту* категорию попали большинство японских компаний, специализирующихся на плавке алюминия. Чтобы решить эту проблему, японские компании стали активно использовать новую, революционную технологию, а именно метод карботермического восстановления; при этой технологии бокситы, как и другие связанные руды, конвертируются непосредственно в алюминий, без дорогостоящих энергоемких промежуточных стадий. Это позволяет значительно снизить расход электроэнергии. Таким образом, внедрение новой технологии в этом случае подразумевает определенные политические установки, то есть ключевой фактор издержек. Карботермическое восстановление и связанное с ним сокращение потребления электроэнергии также уменьшают значимость таких ключевых факторов, как местоположение и институциональные факторы, поскольку местоположение и государственная политика ценообразования на электроэнергию существенно влияют на стоимость электричества.

Другим примером роли технологии в снижении издержек является производство полупродукта алюминия; в этой области разрабатывается новая производственная технология непрерывных отливок, которая является потенциальным заменителем прокатных станов. Новый производственный процесс вряд ли позволит сократить издержки при достаточно больших масштабах, но он является вообще менее чувствительным к масштабу. Если процесс станет эффективным, преимущества масштаба, имеющиеся у крупных производителей алюминиевых полуфабрикатов, будут сведены к нулю, а размещать заводы можно будет ближе к покупателям. Это, в свою очередь, способствует снижению довольно значительных в настоящее время транспортных расходов в тех регионах, куда до сих пор продукты доставлялись из отдаленных производственных центров. В этом примере технология сама по себе не служит ключевым фактором издержек, но влияет на действие некоторых ключевых факторов (масштаба и местоположения). Это означает, что данная технология будет оказывать влияние на конкурентные позиции тех компаний, чьи издержки в значительной мере зависят от действия именно этих факторов.

Роль технологий в дифференциации можно рассмотреть на примере компании Federal Express: эта компания перестроила свою цепочку создания стоимости в сфере доставки бандеролей и добилась повышения надежности и скорости доставок. Новые технологии, применяемые в цепочке создания стоимости Federal Express, выбраны благодаря политическим установкам компании, но они при этом также имели значение для усиления действия эффекта масштаба и позволили компании получить преимущества первого хода. В результате компания захватила крупную долю рынка, а это означа-

ет, что, даже если конкуренты захотят воспроизвести стратегию компании, такой шаг обойдется им слишком дорого. Этот пример также демонстрирует, что серьезные технологические достижения необязательно опираются на научные открытия или технологии, которые до применения их компанией были доступны далеко не всем. Конкурентные преимущества можно получить, даже привноси в осуществление некоторого вида деятельности изменения вполне практического, «земного» характера; можно также по-новому скомбинировать уже известные технологии.

Поскольку технологии компании взаимодействуют с технологиями, применяемыми покупателями ее продуктов, любые технологические изменения у покупателей влияют на конкурентные преимущества компании-продавца, причем в той же степени, в какой на них влияют технологические изменений внутри компании. Это особенно справедливо в случае, если на той или иной технологии основана стратегия дифференциации. Например, компания-дистрибьютор была поставщиком дифференцированных услуг, осуществляя калькуляцию цен и контроль над товарно-материальными запасами для своих покупателем — предприятий розничной торговли. Но если розничный магазин перейдет на компьютеризированную систему учета в режиме онлайн, компания — поставщик услуг лишится основания для дифференциации. Также технологические изменения в деятельности компании-поставщика способствуют получению конкурентных преимуществ компанией, сотрудничающей с этим поставщиком, но могут способствовать и обратному эффекту в том случае, если эти технологические изменения отразятся на действии ключевых факторов издержек или дифференциации компании — партнера данного поставщика.

Как определить необходимость технологического новшества

Наличие связи между технологическими изменениями и конкурентными преимуществами предполагает, что можно провести ряд тестов, которые позволят обнаружить то направление технологических изменений, которое будет максимально благоприятным для эффективной работы компании. Технологические изменения позволят добиться устойчивых конкурентных преимуществ в следующих случаях.

Изменения в технологиях позволяют снизить издержки или усилить дифференциацию, при этом технологическое лидерство является устойчивым. Технологические изменения способствуют получению конкурентных преимуществ, если благодаря этим изменениям можно снизить издержки или

сделать основание дифференциации более прочным, при этом сама технология должна быть *защищена* от ее возможного использования конкурентами. Факторы, которые определяют устойчивость технологического преимущества, рассматриваются ниже.

Благодаря технологическим изменениям меняется и направление действия ключевых факторов издержек и дифференциации: они начинают благоприятствовать эффективной работе компании. **Изменения в технологии, применяемой** в определенном виде деятельности, или изменения в продукте, влияющие на тот или иной вид деятельности, всегда также влияют и на действие ключевых факторов издержек и дифференциации. Конкуренты могут даже воспроизвести ту или иную технологию компании, но эта технология все равно останется *источником* конкурентных преимуществ, если компания будет в максимально благоприятном направлении использовать действие ключевых факторов издержек. Например, новый процесс сборки, более чувствительный к масштабу, чем предыдущий, позволит получить выгоду компании, обладающей значительной долей рынка, при условии, что компания будет первой, кто введет в действие этот процесс. Преимущество останется у компании даже тогда, когда конкуренты впоследствии внедрят эту технологию в свое производство.

Если компания будет пионером в использовании тех или иных технологических достижений, это дает преимущества первого хода помимо тех, которые присущи самим используемым технологиям. **Даже если достижения** компании-новатора воспроизводятся конкурентами, первенство в использовании технологических достижений позволяет получить самые разнообразные преимущества первого кода в том, что касается издержек или дифференциации, и эти преимущества можно будет удержать даже тогда, когда технологическое лидерство будет утеряно. Преимущества и негативные стороны первого хода рассматриваются ниже.

Технологические изменения способствуют улучшению структуры отрасли. Технологические изменения, которые помогают улучшить структуру отрасли, целесообразны даже в том случае, если конкурентам легко будет их воспроизвести.

Технологические изменения, которые не проходят этот тест, не будут иметь позитивного влияния на конкурентоспособность компании, на каких бы серьезных научных достижениях они ни были основаны, Более того, технологические изменения, которые не просто не проходят тест, но еще и

дают отрицательный эффект, могут полностью лишить компанию ее преимуществ; таким обратным эффектом будет, например, изменение направления действия ключевых факторов издержек и дифференциации. Технологические изменения часто способствуют тому, *что* эти факторы начинают "работать" на конкурентов. Компания с помощью данного теста может также обнаружить, что планируемые технологические изменения проходят по одному из пунктов теста, но по другому пункту они будут способствовать снижению конкурентоспособности.

ТЕХНОЛОГИИ И ОТРАСЛЕВАЯ СТРУКТУРА

Если технологии, применяемая компанией в том или ином виде деятельности, начинает распространяться за пределы компании, процесс технологического развития становится важным определяющим фактором структуры отрасли в целом. Технологические изменения, затрагивающие отрасль вообще, способны повлиять на все пять движущих сил конкуренции, что в итоге укрепляет или, наоборот, подрывает основы привлекательности отрасли. Так что если даже технология не дает конкурентных преимуществ какой-то одной компании, она МОЖЕТ ПОВЫСИТЬ потенциал прибыльности всех компаний отрасли. Наоборот, технологические изменения, укрепляющие конкурентные преимущества какой-то одной компании, могут при воспроизведении конкурентами негативно повлиять на всю структуру отрасли в целом. Наличие у технологических изменений «побочного эффекта» для структуры отрасли означает, что компания не может разрабатывать свою стратегию в отношении технологий, не оценив их потенциального влияния на структуру отрасли в целом.

Технология и барьеры вхождения

Технологические изменения — это мощный фактор, способствующий образованию барьеров для выхода на рынок. Этот фактор может способствовать экономии на масштабе, а может, наоборот, негативно отражаться на действии эффекта масштаба. Например, гибкие автоматизированные производственные системы часто способствуют сокращению экономии на масштабе. Но технологические изменения могут способствовать росту эффекта масштаба в самой деятельности по технологическому развитию, через ускорение разработок новой продукции или повышение объема инвестиций, необходимых для ввода в производство новой модели. Технологический прогресс является также основанием для эффекта кривой обучения.

Сама кривая обучения — это результат усовершенствований в таких областях, как планирование, выработка и скорость машинного производства, но все это определенные типы технологических изменений. Технологические изменения ведут к получению и других абсолютных преимуществ в издержках — таких как снижение затрат па разработку продукта. Благодаря технологическим изменениям можно регулировать объем капиталовложений, необходимый для успешной конкуренции в определенной отрасли. Например, переход на непрерывный технологический процесс в производстве кукурузного крахмала и кукурузного сиропа привел к существенному увеличению объема капитала в измельчение увлажненного кукурузного зерна.

Технологический прогресс играет важную роль в том, что касается формирования схемы дифференциации продукт. Например, в производстве аэрозольной упаковки технологический прогресс позволил добиться стандартизации спецификаций, в результате чего аэрозоли получили широкое распространение; однако при этом производители, работавшие по заказу, потеряли возможность дифференцировать свои продукты на основании их технических и эксплуатационных характеристик. Технологический прогресс способствует сокращению или, наоборот, повышению затрат, связанных со сменой партнеров или переходом на другие продукты. От того, какие технологии используются конкурирующими компаниями и какие изменения эти компании ВНОСЯТ в свои технологические процессы, зависит, придется ли компании-покупателю при смене партнера или при переходе на другие продукты переобучать свой персонал или нести дополнительные затраты на приобретение дополнительного оборудования. Изменения, связанные с переходом на другие технологии, могут также повлиять на доступ компаний к каналам реализации: благодаря новым технологиям компания может отказаться от услуг некоторых каналов (например, это происходит в силу распространения такого маркетингового приема, как прямые продажи по телефону). С другой стороны, благодаря появлению новых технологий зависимость отрасли от работы каналов реализации может только усилиться, например, если из-за технологических изменений для продажи будут требоваться дополнительные демонстрации продукта, а сами продукты станут требовать более интенсивного технического и гарантийного обслуживания после покупки.

Технологии и рыночная власть покупателей

Технологический прогресс может привести к тому, что изменится соотношение сил в отрасли — соотношение рыночной власти компаний и покупателей. Технологические изменения являются одним из самых действенных определяющих факторов рыночной силы покупателей благодаря той роли,

которую эти изменения играют в процессах дифференциации и формировании издержек переключения. Технологические изменения могут повлиять на процесс интеграции со стороны покупателей, а ведь данный ВИД ИНТЕГРАЦИИ является основным рычагом покупательской рыночной власти. Например, в компьютерном обслуживании резкое снижение стоимости компьютеров, обусловленное техническим прогрессом, имеет существенное воздействие на работу компаний, продающих распределенное время работы вычислительных машин (так работает, к примеру, компания ADP), — благодаря этому фактору большинство клиентов компании получили возможность приобрести собственные компьютеры.

Технологии и рыночная власть поставщиков

Изменения в технологическом оснащении затрагивают и соотношение рыночной власти компаний, работающих в той или иной отрасли, а также их поставщиков. Например, благодаря внедрению новых технологий компания перестает покупать продукты у «влиятельных» поставщиков; процесс может быть и обратным, если технологические изменении стимулируют компании отрасли переключаться на продукты других «влиятельных» поставщиков. Например, в производстве кровельных материалов появление рулонной кровли или кровельных ковров на основе каучука способствовала выходу на рынок НОВЫХ крупных поставщиков смол, занявших место бывших лидеров — производителей битума. Благодаря изменениям в технологическом оснащении компания начинает прибегать в производстве продуктов *к* ресурсам-заместителям, что создает рычаги управления рыночной властью поставщиков. Например, в производстве алюминиевых банок жестокая конкуренция между компаниями, выпускающими алюминий и сталь, за право поставок этому производству имела благотворное влияние на всю отрасль; такая конкуренция началась с технологических изменений в производстве алюминиевых банок. При определенном уровне инвестиций в технологии компания также может обращаться одновременно к услугам нескольких поставщиков, получая силами собственных инженеров информацию о технологиях, используемых поставщиками. Таким образом, компания может добиться полной независимости от определенного поставщика.

Технологии и замещение продуктов

Влияние технологического прогресса, на процесс замещения можно считать общепризнанным. Замещение продукта *с* последующим его вытеснением

новым представляет собой результат взаимодействия относительной стоимости и цены конкурирующих продуктов, что позволяет понять реальный уровень издержек переключения. Более подробно переход на другие продукты обсуждается в главе 8. Благодаря технологическим изменениям появляются совершенно новые продукты, заменяющие существовавшие прежде> пли новые возможности использования тех же продуктов, что также создает возможность для замещения. Например, стекловолокно вытесняет пластмассу и дерево, компьютеры — печатные машинки, микроволновые печи — обычные духовки. Технологические изменения влияют как на относительную стоимость и цену продукции, так и на издержки переключения, Источником процесса вытеснения является конкуренция между различными, отраслями, производящими похожие продукты, за выгодное соотношение относительной стоимости и цены продукции, и технологии оказываются главным оружием этой борьбы.

Технологии и конкуренция

Применение тех или иных технологий может радикально преобразовать саму природу и самые основы соперничества между конкурентами в отрасли причем различными способами. Например, благодаря появлению определенных технологий резко изменяется структура издержек, что влияет па политику ценообразования. Так, переход на непрерывный производственный процесс влажного размола кукурузного зерна привел к повышению фиксированных издержек, что способствовало обострению конкуренции в отрасли. Похожее увеличение фиксированных издержек, выраженное в процентном соотношении с общими издержками, сопровождало увеличение грузоподъемности нефтяных танкеров, а это увеличение стало возможным благодаря усовершенствованию технологий судостроения. То, что технологии играют определенную роль в дифференциации продуктов и формировании издержек переключения, также существенным образом отражается на конкуренции в отрасли.

Технологии имеют потенциальное влияние на конкуренцию через воздействие на барьеры для выхода с рынка. Например, в отраслях, связанных с дистрибьюторской деятельностью, автоматизация погрузочно-разгрузочных работ способствовала созданию прочных барьеров для выхода *с* рынка, так как погрузочно-разгрузочное оборудование оказалось приспособленным к определенному виду товаров, а также к особенностям передвижения этой группы товаров по складу. Таким образом, производственные мощности, которые еще недавно считались универсальными, становятся в высшей степени специализированными и капиталоемкими.

Технологические изменения и границы отрасли

Технологические изменения играют важную роль в укреплении границ отрасли. Границы отрасли часто расплывчаты, ведь разграничение между продуктами и их заместителями, прочно обосновавшимися на рынке компаниями и потенциальными новыми конкурентами, компаниями, работающими в данной отрасли, и их поставщиками и покупателями часто устанавливаются достаточно произвольно. И тем не менее важно признать, что вне зависимости от того, как проводятся границу отрасли,.технологический прогресс может их расширить, или, наоборот, сузить.

Существует ряд способов расширения границ отрасли за счет технологических изменений. Например, благодаря этим изменениям сокращаются расходы па транспортировку, а также другие расходы, связанные с логистикой, что способствует географическому расширению рыночной зоны. Именно это произошло в 1960 и 1970-е годы, когда получили развитие крупные балкеры и сухогрузы. Изменения в технологиях, которые позволяют сократить расходы на удовлетворение запросов различных национальных рынков, способствуют глобализации индустрии.* Такие изменения также улучшают эксплуатационные качества продукта и привлекают на рынок новых покупателей (но и конкурентов тоже). Наконец, технологические изменения делают различные отрасли более зависимыми друг от друга. В таких отраслях, как финансовые услуги, производство компьютеров и обслуживание телекоммуникационных систем, технологические изменения размывают их границы, в результате чего они неуклонно сближаются между собой. В издательской деятельности благодаря автоматизированным технологиям верстки и печати стало возможным одновременное осуществление производственных операций по нескольким различным типам издательских проектов. Более подробно такого рода взаимозависимости обсуждаются в главе 9.

Технологическое развитие может стать причиной возникновения новой отрасли, противопоставленной другим *отраслям.* Например, благодаря технологическим изменениям компания получает возможность приспособить свою цепочку создания стоимости к обслуживанию определенных сегментов, о чем я еще буду говорить в главе 7. На самом деле, ничто не мешает какому-либо сегменту вырасти в целую индустрию. Производство портативных кассетных плееров стало полноценной отраслью, независимой от производства стационарных магнитофонов и диктофонов, — это произошло в силу определенных технологических инновации, которые позволили улучшить эксплуатационные качества плеером и расширить сферу их применения.

* См. книгу *«Конкурентная стратегия»*, главу 13, а также работу Porter (1985). — ***Прим. авт.***

Технологические изменения и прибыльность отрасли

Считается, что технологический прогресс всегда благоприятно влияет на структуру отрасли, однако из предыдущего обсуждения становится ясно, что он с той же вероятностью может и негативно отразиться на отраслевой структуре. Воздействие технологического прогресса на прибыльность индустрии зависит от того, как технологические изменения взаимодействуют с пятью движущими силами конкуренции. Если в результате этого взаимодействия повышаются барьеры для выхода на рынок, с рынка вытесняются «влиятельные» поставщики и отрасль становится более защищенной от проникновения продуктов-заменителей, то можно говорить о благоприятном влиянии технологических изменений на структуру отрасли. Но если же, наоборот, прогресс в области технологий дает покупателям дополнительную рыночную власть или разрушает барьеры для выхода *на* рынок, го это подрывает основы прибыльности отрасли.

Таким образом, в силу той роли, которую технологические изменения играют в формировании прибыльности отрасли, руководству компании, рассматривающей возможность внедрения очередной инновации, есть о чем поразмыслить. Проблема состоит в том, что инновация, дающая компании определенные конкурентные преимущества, в случае воспроизведения ее конкурентами может лишить прибыльности всю отрасль. Руководство каждой компании должно отдавать себе отчет в том, что технологический прогресс — это палка о двух концах: при выборе технологической стратегии и при определении уровня инвестиций в технологии надо помнить о том, как технологические изменения влияют и на получение компанией конкурентных преимуществ, и на структуру отрасли.

Технологическая стратегия компании

Технологическая стратегия компании — это подход, используемый компанией в разработке и использовании технологий. И хотя этот подход включает деятельность специальных отделов, занимающихся исследованиями и разработками, он должен быть при этом гораздо шире, ведь, как уже говорилось, технологии пронизывают всю цепочку создания стоимости. Стратегия компании в отношении технологий — это важнейшая составляющая общей стратегии компании, именно в силу того мощного влияния, которое технологические изменения оказывают на всю структуру отрасли и получение конкурентных преимуществ. Внедрение инноваций — это основной способ нападения на прочно обосновавшихся на рынке конкурентов; на эту тему я еще буду

говорить в главе 15. Но при этом стратегии в отношении технологии — это всего лишь одна часть общей конкурентной стратегии, поэтому выбор подхода к технологиям должен соотноситься с подходами к осуществлению всех видов деятельности и быть совместимым с этими подходами. Например, если наша технологическая стратегия ориентирована на дифференциацию продукта на основе его эксплуатационных характеристик, но при этом отсутствуют технически грамотные специалисты, которые могут представить покупателю все достоинства вашего продукта, или производственный процесс не оснащен специальным оборудованием для контроля качества, общий эффект от применения технологии будет не очень убедительным.

При разработке стратегии *в* отношении технологии необходимо получить отпеты на следующие вопросы:

* Какие технологии стоит развивать?
* Надо ли добиваться лидерства в этих технологиях?
* Какова роль лицензирования технологий в рамках данной стратегии?

Принятие решений по каждому из этих вопросов должно осуществляться с опорой на то, как стратегия компании в отношении технологий способствует получению устойчивых конкурентных преимуществ.

КАКИЕ ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИВАТЬ

Ядром технологической стратегии компании являются конкурентные преимущества, которые компания стремится завоевать. Развивать надо те технологии, которые внесут максимальный вклад в реализацию общей стратегии компании, учитывая при этом ту вероятность, с которой компания достигнет успеха в их развитии. Стратегия в отношении технологий — это мощное оружие, с помощью которого можно реализовать любую из трех общих стратегий. Однако сам характер технологической стратегии будет разным в зависимости от того, какая из этих стратегий избирается. Это показано в табл. 5.1.

Но оказывается, что во многих компаниях программы исследования и развития в большей степени направлены на удовлетворение научного любопытства, чем на получение определенных конкурентных преимуществ. Таблица 5.1 ясно демонстрирует, что общее направление программ исследования и развития должно быть созвучным тому типу стратегии, на реализацию которого ориентируется компания. Например, если компания добивается лидерства в минимизации издержек, то программа исследования и развития должна включать большое количество проектов, изучающих

возможности снижения затрат в той деятельности по созданию стоимости, на которую уходит основной процент от общих расходов фирмы. Эти программы должны также предусматривать проекты сокращения затрат на разработку продукта и применение методов разработки максимально экономичных изделий. Проекты исследования *и* развития компании-лидера в минимизации издержек в области усовершенствования эксплуатационных характеристик продукта должны быть нацелены на то, как сделать продукт компании равноценным по сравнению с продуктом конкурентов, а не на то, какими дополнительными дорогостоящими характеристиками продукт может быть *снабжен.* В последнем случае направление программы исследований и развития будет противоречить интересам компании.

Другое важное наблюдение, которое можно сделать па основании табл. 5.1, состоит в следующем: в реализации любой из трех общих стратегий определенную роль играют и технологические изменения, связанные с продуктом, и технологические изменения, затрагивающие производственный процесс. Можно констатировать, что у многих имеется в корне неверная предпосылка; технологические изменения и производственном процессе ориентированы только на издержки, а технологические изменения, связанные с продуктом, исключительным образом нацелены на укрепление оснований дифференциации. В главе 3 показано, как технологии, связанные с продуктом, оказываются жизненно важными для снижения издержек, а в главе 4 — как изменения, касающиеся производственных технологий, являются ключом к успеху стратегии дифференциации (такова, например, любимая тактика японских компаний).

Важно также, чтобы технологическая стратегия компании распространялась бы за пределы традиционных исследований и развития, касающихся только продукта и производственных процессов. Технологии проникают во все зоны цепочки стоимости, а относительные издержки компании и: дифференциация зависят от всей цепочки в цепом. Таким образом, систематическое изучение всех технологий компании непременно выявит те области, где можно снизить издержки или укрепить дифференциацию. В настоящее время, например, в большинстве компаний большее влияние па технологические изменения оказывает именно отдел информационных систем, а вовсе не группа исследований и развития. Более или менее серьезного внимания заслуживают технологии в таких сферах деятельности, как транспортировка, погрузочно-разгрузочные работы, *коммуникации,* автоматизация работы офиса. Наконец, необходимо координировать технологические разработки во всех сферах работы компании. Только так можно добиться последовательности в реализации стратегии и использовать взаимозависимости, возникающие между различными видами деятельности.

Хорошим примером связи между технологической стратегией компании и конкурентными преимуществами является работа компании Crown Cork &

Таблица 5.1. Технологии, связанные с продуктом и производственным процессом, и общие стратегии

	Лидерство в минимизации издержек	Дифференциация	Специализация на основе издержек	Специализация на основе дифференциации
	Примеры политических установок в области технологий			
Технологические изменения, связанные с продуктом	Разработка продуктов с целью снижения затрат должна предусматривать экономию сырья и материалов, упрощение производственных операций, снижение требований к процессам логистики и пр.	Разработка изделий более высокого качества, с новыми свойствами, более простых в транспортировке; формирование издержек переключения	Разработка изделий, обладающих ровно теми эксплуатационными характеристиками, которые требуются покупателям в определенном рыночном сегменте	Разработка продукта, ориентированная на то, чтобы продукт больше удовлетворял потребности покупателей данного сегмента, чем продукты конкурентов с более широкой специализацией
Технологические изменения в производственном процессе	Усовершенствование процесса снижения издержек за счет эффекта кривой обучения с целью сокращения расхода сырья и материалов и доли ручного труда Разработка производственного процесса, направленного на достижение эффекта масштаба	Разработка производственного процесса, поддерживающего более широкие спецификации и допуски, жесткий контроль качества, более надежные графики, ускоренное обслуживание заказов и другие свойства продукта, повышающие потребительскую стоимость	Разработка производственного процесса с целью приспособления цепочки стоимости к удовлетворению потребностей определенного сегмента, чтобы снизить затраты на обслуживание этого сегмента	Разработка производственного процесса, направленного на приспособление цепочки создания стоимости к обслуживанию определенного сегмента с целью повышения потребительской стоимости продукта

Seal. Компания специализируется на обслуживании избранных клиентов и их отраслей, производя банки для напитков и в высшей степени гибко удовлетворяя потребности своих клиентов. Исследовательская деятельность компании не направлена на фундаментальные проблемы; компания не выводит на рынок инновационные продукты. Скорее деятельность отдела исследований и развития компании Crown ориентирована на решение конкретных проблем клиентов, а также на быстрое воспроизведение успешных инновационных продувов. Подход компании Crown к исследованиям и развитию, таким образом, всецело согласуется с избранной компанией стратегией фокусирования, Политика компании в области технологии значительно отличается от принятых в таких компаниях, как American Can или Continental Group: последние поставляют на рынок серии различных упаковочных товаров помимо собственно банок. American Can и Continental Group, кроме того, активно инвестируют в исследования базовых материалов и разработку новых продуктов.

Отбор конкретных технологий для цепочек стоимости, на которых затем будут сконцентрированы усилия разработчиков, управляется на основе взаимосвязей между технологическими изменениями и конкурентными преимуществами. Компания должка сосредоточить внимание на тех технологиях, которые позволяют оказывать наибольшее *устойчивое* воздействие на дифференциацию или снижение издержек; эти технологии отбираются по результатам теста, описанного ранее в этой главе. Тесты позволяют ранжировать технологические изменения в соответствии с тем, какие технологии обещают наиболее значительные выгоды. Затрат на усовершенствование избранной технологии надо соотносить с потенциальными выгодами от ее использования, учитывая при этом еще и вероятность успешной реализации планируемых усовершенствований.

Компании приходится сталкиваться и с необходимостью выбора одной из двух альтернатив: либо пытаться совершенствовать уже принятую технологию, либо вкладывать деньги в разработку новой. Например, компания, занимающаяся плавкой алюминия, может совершенствовать широко используемую технологию Холла-Эру или пытаться инвестировать в развитие процесса карботермического восстановления. У технологий есть свой жизненный цикл, и в ходе этого цикла более ранние крупные усовершенствования уступают дорогу более поздним дополнительным. Это служит аргументом в пользу того, что баланс между выгодами и затратами в ходе совершенствования традиционных, зрелых технологий, скорее всего, склоняется в сторону затрат — по крайней мере, в большей степени, чем при развитии более новых технологий.

Но это очень опасное свойство, которое еще имеет тенденцию самовоспроизводиться. Надо быть очень осторожным, когда необходимо признать,

что технология достигла состояния зрелости. Например, можно отметить, что и сейчас происходят существенные усовершенствования процесса Холла-Эру, значительно повышающие его эффективность, несмотря на то, что сам процесс был изобретен еще в конце XIX века. Аналогичным образом, *с* 1974 года значительно повысилась экономичность автомобильных низкоскоростных дизельных двигателей. А ведь дизельной технологии больше 80 лет, *и* ее также принято считать зрелой по сравнению с газовыми турбинами, но при этом дизели пока сохраняют и укрепляют свою позицию по сравнению с теми же турбинами. Общее для этих примеров состоит в том, что в обоих случаях быстрый рост цен на энергоносители и электроэнергию стимулировал повышенный интерес к экономному расходу топлива и электроэнергии. Особое внимание к совершенствованию технологий сопровождалось развитием технологий материалов, приборов и аппаратуры, электроники, что позволило *улучшить* контроль за производственным процессом, добиться более высоких температур и других положительных моментов.

Как уже отмечалось, большинство продуктов и видов деятельности по созданию стоимости основываются не на одной, а на нескольких технологиях или подтехнологиях. Зрелой может быть признана только вполне *конкретная комбинация* подтехнологий, а не какая-либо из этих подтехнологий в отдельности. Когда в одной из подтехнологий происходят изменения, затрагивающие сам продукт или производственный процесс, одновременно создаются новые возможности комбинации этих подтехнологий, что ведет к радикальным усовершенствованиям наподобие тех, которых удалось добиться в выплавке алюминия и в производстве низкооборотных дизельных двигателей. Появление микроэлектроники — подтехнологии, применяемой в самых разных технологиях, — оказало сильное воздействие на многие отрасли, открыв возможности для новых технологических комбинаций.

Таким образом, выбирая, в какую технологию следует вкладывать деньги, руководство должно принимать решение на основе глубокого понимания места каждой значительной технологии в цепочке создания стоимости, не переоценивая такие индикаторы, как технологический возраст. Иногда единственным, что действительно необходимо для технологического прогресса, является помимо инвестиций лишь некоторое приложение усилий. В других случаях усовершенствовать принятые в компании технологии можно за счет прогресса в подтехнологиях. Но стоит помнить, что усилия, направленные на совершенствование старых технологий, могут оказаться бесплодными. В таких случаях лучшим вариантом будет отказ от старой *и* переход на новые технологии. Но принять решение об отказе от технологии бывает трудно, особенно если она была разработана усилиями компании; однако сделать этот выбор весьма важно — так будут сохранены конкурентные позиции компании.

Выбор технологий для *их* дальнейшего развития не должен ограничиваться теми их разновидностями, которые гарантируют прорыв. Иногда вполне скромные усовершенствования нескольких технологий в цепочке создания стоимости, включая те, которые не имеют непосредственного отношения к продуктам или производственному процессу, в сумме могут дать значительные выгоды, ведущие к получению конкурентных преимуществ. Более того, совокупные усовершенствования технологий в нескольких видах деятельности дают более устойчивый результат, чем один серьезный прорыв: последний сразу оказывается на виду у конкурентов и становится доступным объектом для воспроизведения. Все технологические успехи японских компаний редко основаны на таких прорывах — чаще всего это результат небольших усовершенствований во всей цепочке стоимости.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО ИЛИ ЗАИМСТВОВАНИЕ?

Второй вопрос, возникающий при разработке технологической стратегии компании, состоит в том, стоит ли вообще добиваться технологического лидерства. Понятие лидерства в технологиях представляется вполне понятным: чтобы быть лидером, компания старается первой внедрять технические достижения, поддерживающие ее общую стратегию. Иногда за теми компаниями, которым не удалось завоевать позиции лидера, закрепляется ярлык «последователи», хотя многие из этих «последователей» вообще не придают значения технологическим изменениям и их заимствованиям. Статус «последователя» — это четкая позиция и активная, сознательная стратегия, *в* рамках которой компания отказывается от борьбы за лидерство в области инноваций, и я буду говорить о «технологических последователях» именно в таком смысле.

Тогда как лидерство в области технологий часто рассматривают в контексте традиционных технологий, касающихся продуктов или производственных процессов, на самом деле, проблема гораздо шире. Лидером можно стать в технологиях, используемых в любых видах деятельности. В этом разделе обсуждается вопрос стратегического выбора из двух альтернатив: компания может стремиться первой внедрять все технологические инновации в любом виде деятельности или ждать, пока это сделают другие.

Принятие решения о том, какую позицию выбрать — лидера иди последователя, — само по себе является способом достижения минимальных издержек или укрепления дифференциации, что иллюстрирует табл. 5.2,

Обычно лидерство в технологиях принято рассматривать как инструмент получения конкурентного преимущества дифференциации, тогда как компания, выбирающая статус «последователя», надеется таким образом

Таблица 5.2. Технологическое лидерство и конкурентные преимущества

	Технологическое лидерство	Технологическое заимствование
Преимущество в минимизации издержек	Компания первой внедряет разработку низкозатратного продукта	Компания снижает затраты на разработку продукта или осуществление стоимостной цепочки, используя достижения лидеров
	Компания первой получает эффект кривой обучения	Компания экономит на затратах на исследования и разработки, воспроизводя инновации лидера
	Компания создает новые способы осуществления деятельности в цепочке стоимости, позволяющие снизить затраты	
Дифференциация	Компания первой внедряет уникальный продукт, что повышает его потребительскую стоимость	Компания приспосабливает продукт или систему доставки к потребностям покупателей, опираясь на опыт компании-лидера
	Компания внедряет инновации в другие виды деятельности, где это способствует повышению потребительской стоимости	

добиться снижения издержек. Однако если лидер в области технологий первым внедряет некоторый низкозатратный производственный процесс, тем самым достигается снижение издержек, а компания выходит на позиции производителя с минимальными издержками. Наоборот, если "последователь" учится на ошибках лидера и изменяет свои производственные технологии с тем, чтобы в большей степени удовлетворять потребности покупателей, такой «последователь» может получить конкурентное преимущество дифференциации. В отрасли бывает и более одного технологического лидера: ведь в каждой отрасли технологий много, а конкурирующие фирмы стремятся к получению различных конкурентных преимуществ.

Выбор между технологическим лидерством и статусом «последователя» в этой области зависит от трех основных факторов*:

*** Эти же идеи можно в обобщенном виде применить к анализу любых лидерских подходов — например, *в отношении* тех, кто действует «первооткрывателем» в маркетинге или материально-техническом обеспечении. — *Прим. авт.***

* *Устойчивость технологической базы.* Иными словами, насколько компания в состоянии защитить свои технологические инициативы от конкурентов.
* *Преимущества первого хода.* Те преимущества, которые компания получит, первой внедряя в своей деятельности новые технологии.
* *Негативные стороны первого хода.* Компания, которая первой идет на внедрение технологии вместо того, чтобы ждать, пока это сделают другие, подвергает себя ряду опасностей.

Наилучший вариант для каждой компании выбирается в результате анализа взаимодействия всех трех факторов. Например, в случае первого ходя компания может столкнуться с такими негативными последствиями, которые делают лидерство нежелательным даже при устойчивости технологической базы. Наоборот, преимущества первого хода могут оказаться такими, что начальная технологическая база позволит получить конкурентные преимущества в других видах деятельности, даже при том, что сама эта база может оказаться не очень устойчивой и в конечном итоге разрушится. О преимуществах и недостатках первого хода говорится в основном в контексте выбора технологической стратегии, до их важность для конкурентной стратегии вообще выходит далеко за рамки сферы собственно технологической стратегии. Тема преимуществ и недостатков первого хода в конечном итоге приводит к разговору о том, как расчет времени способствует получению или потере конкурентных преимуществ и возникновению барьеров для выхода на рынок и барьеров мобильности.

Устойчивость технологической базы

Если технологическая база является устойчивой, это благоприятствует технологическому лидерству. Можно говорить об устойчивости технологической базы в случае, если 1) конкуренты не могут воспроизвести технологию компании; 2) компания вводит инновации быстрее, чем конкуренты, и последние не могут с ней в этом сравняться. Второе условие является крайне важным, так как новая технология иногда начинает распространяться очень быстро, и компании приходится прикладывать усилия, чтобы постоянно оставаться «движущейся мишенью» для конкурентов. Например, компания Kodak сохраняет технологическое лидерство в любительской фотографии — по большей части благодари постоянному созданию новых серий фотоаппаратов и новых технологий проявки и печати (например, недавно компания начала производить дисковые фотокамеры); преимущество компании создается не благодаря наличию какой-то одной технологии, которую

конкуренты не могут воспроизвести. Если *же* технологическая база является неустойчивой, лидерство в технологии может быть обеспечено только тогда, когда первоначальная технологическая инициатива позволяет компании получить преимущества первого хода, ведь лидеру его статус обходится гораздо дороже, чем последователю — статус последователя.

Устойчивость технологической базы определяет действие четырех факторов.

Источник технологических изменений. Устойчивость технологической базы зависит от того, разрабатывается технология в рамках данной отрасли или приходит в нее извне. Обычно существенная доля технологических новшеств поступает в отрасль из внешних источников — от поставщиков, покупателей или из отраслей, внешне никак не связанных с данной отраслью. Во многих производственных отраслях, например, основным источником технологий являются инженерно-строительные предприятия, которые разрабатывают производственные процессы и строят заводские помещения.

В тех отраслях, где основные источники технологий находятся вне самой отрасли, удержать технологическую инициативу довольно трудно. Если источник технологий является внешним по отношению к отрасли, это означает, что доступ к технологиям для той или иной компании не зависит от ее технологического уровня и объема инвестиций в исследования и развитие, так как большинство компаний не могут получить доступа к внешним разработкам. Таким образом, в тех отраслях, где технологические изменения приходят извне, позиции конкурирующих компаний в отношении технологий в общем равны. Чтобы получить статус технологического лидера в такой отрасли, компания должна укрепить свою технологическую базу, получив в распоряжение лучшие технологии из таких внешних источников путем создания коалиций или заключения соглашений, предоставляющих компании эксклюзивные права. Лидером может стать и такая компания, которая сможет наилучшим образом приспособить пришедшую извне технологию к работе *в с*воей отрасли.

Наличие/отсутствие устойчивого преимущества в издержках или дифференциации в таком виде деятельности, как технологическое развитие. Технологическая база, скорее всего, является устойчивой, если у компании имеются преимущества в издержках или дифференциации в деятельности по технологическому развитию. Чтобы проанализировать уровень затрат и дифференциации в деятельности компании по технологическому развитию, можно использовать методику, предложенную в главах 3 и 4. Например, эффект масштаба или кривой обучения в технологическом развитии дает компаниям, владеющим крупкой долей рынка или давно на нем работающим,

преимущество в минимизации затрат на исследования и развитие. Там, где затраты на разработку новых моделей относятся к категории фиксированных, компания с большей долей рынка имеет более низкие затраты на исследовании и развитие. Такая компания может больше тратить на исследования и разработки, направленные на поддержание своих технологических инициатив, не боясь при этом повышения общего объема затрат. Именно это произошло, скорее всего, в производстве крупных турбогенераторов, где ассигнования компании General Electric намного превысили инвестиции другой компании, Westinghouse, по абсолютному значению, но при этом компания General Electric сохранила статус технологического лидера, несмотря на то, что удельный вес инвестиций в объеме продаж General Electric на исследования и разработки ниже, чем у компании Westinghouse. Повышение затрат на разработки в рамках той или иной отрасли также на руку компаниям, владеющим большой долей рынка. Например, когда затраты на ввод в производство нового гербицида превысили 30 млн. долл., *лидеры* агрохимической индустрии получили дополнительные преимущества.

Относительные издержки компании и эффективность ее работы в области разработки новых технологий в значительной степени зависят от взаимосвязей между бизнес-единицами *с* близкой сферой деятельности в рамках одной компании. Эти взаимосвязи способствуют передаче знаний или сокращению затрат на исследования и разработки благодаря тому, что деятельность по технологическому развитию осуществляется одновременно в нескольких бизнес-единицах. Типы взаимосвязей между бизнес-единицами, влияющие на исследования и разработки, описаны в главе 9. Технологические лидеры часто активно используют такие взаимосвязи в области технологий, осваивая новый бизнес, где применяются смежные технологии. Они также создают механизмы передачи разработок и результатов исследований от одной бизнес-единицы к другой и инвестируют на корпоративном уровне в те технологии, которые могут оказать влияние на деятельность большого числа бизнес-единиц.

На различных этапах внедрения инноваций — в фундаментальных и прикладных исследованиях и разработках — существуют различные возможности получения устойчивых преимуществ в минимизации затрат на исследования и разработки. Внедрение первичных инновационных продуктов обычно менее чувствительно к масштабу, нем последующее внедрение новых видов продукта и добавление новых характеристик. Это одна из причин того, что японские компании часто обгоняют американских конкурентов: американцы не могут удержать технологическую инициативу в процессе последующего совершенствования инновационного продукта. Многие из лидеров в области технологий не получают всех возможных выгод от дейс-

твия эффекта масштаба, кривой обучения или взаимосвязей между бизнес-единицами в сфере исследований и разработок. В частности, *это* касается прибыли компании от исследований и разработок: эти прибыли вновь идут на исследования и разработки с целью сохранить технологическую инициативу. Они также стремятся использовать все преимущества кривой обучения и масштаба в исследованиях и разработках, быстро выходя на рынок с новыми моделями. Например, компания Honda укрепляет свои конкурентные преимущества, постоянно представляя на рынке новые мотоциклы.

Технологические навыки компании в сравнении с навыками конкурентов. Компания, обладающая уникальными по сравнению с конкурентами технологическими умениями *и* навыками, скорее получит устойчивые преимущества в сфере технологий, чем те компании, где вся эта деятельность ничем не отличается от конкурентов по таким параметрам, как уровень квалификации исследовательского персонала, оснащение лабораторий, методы управления. Накопленные технологические навыки будут влиять на результат, начиная с определенного уровня инвестиций в технологии — и это не зависит от эффекта масштаба, кривой обучения или использования взаимосвязей. Уровень технологических навыков компании зависит от действия ряда факторов: управления, корпоративной культуры, организационной структуры и организационных систем, репутации компании в научных кругах и многих других. К примеру, компания NEC имеет самый высокий рейтинг среди выпускников инженерных вузов в Японии. Благодаря этому компания может привлекать к сотрудничеству лучших выпускников, еще больше укрепляя таким образом свои и без того мощные позиции в исследованиях и разработках.

Лидеры в области технологий тщательно следят за накоплением технологических знаний. Например, такие компании никогда не сократят персонал отдела по исследованиям и разработкам даже в самые тяжелые кризисные периоды в своей отрасли. Они также стремятся установить контакты с ведущими научными центрами в своей области и стараются представить свою компанию как идеальное место работы для исследовательского персонала, способного внести свои вклад в технологическую стратегию компании.

Распространение технологий. Наконец, последним важным фактором в определении степени устойчивости технологической базы компании является скорость распространения в отрасли технологий лидера. Какими бы технологическими навыками или преимуществами в затратах на исследования и разработки ни обладала компания, все это обращается в ноль, если конкуренты легко могут воспроизвести созданную компанией технологию. Распространение новых технологий в отрасли — это процесс перманентный, хотя скорость

его различна в разных отраслях. Некоторые механизмы, благодаря которым происходит распространение технологии в отрасли перечислены ниже: * Непосредственное изучение конструкции продукта компании (инженерный анализ и "переконструирование") и принципов его функционирования.

* Передача технологии через поставщиков оборудования или других продавцов.
* Передача технологии через рыночных аналитиков — консультантов и торговые периодические издания.
* Передача технологий через покупателей, ищущих новых квалифицированных поставщиков.
* Переход персонала *к* конкурентам или выход дочерних компаний из состава корпорации,
* Публикации научно-технического персонала компании-лидера.

«Перехват» новых технологий конкурентами чаще происходит при первом появлении инновационного продукта или производственного процесса, чем при последующих совершенствованиях того же продукта или процесса. Такие улучшения, как правило, остаются собственностью компании, которая их ввела, особенно если речь идет о развитии производственных процессов. Поскольку японские компании придают особое значение постоянному развитию производственного процесса, они часто добиваются более устойчивых преимуществ, чем американские или европейские компании, которые впервые внедрили сам процесс.

Скорость распространения новых технологий отчасти является константой, характеризующей ту или иную отрасль, и отчасти поддается контролю со стороны работающих в отрасли компаний. Например, большая часть технологий, используемых в производстве домов на колесах, легко выявляется при инженерном анализе готовых продуктов. Наоборот, технологии производства детских памперсов распространяются гораздо медленнее, ведь каждая технология в значительной степени опирается на структуру производственного процесса и особым образом настроенные станки. Скорость распространения новых технологий могут замедлить следующие факторы:

* Патентование технологий компании и смежных технологий.
* Режим секретности.
* Разработка опытных образцов продукции и производственного оборудования силами самой компании без участия внешних сил.
* Вертикальная интеграция в производство основных компонентов продукта, которые являются носителями технологии или дают ключ к ее пониманию.
* Политика, направленная на удержание ведущих сотрудников.

Лидеры в области технологии активно стараются замедлить распространение новых технологий в отрасли. *Они* патентуют все инновации, которые возможно, и укрепляют свои позиции, *всегда* привлекая к ответственности тех, кто нарушает условия патента. Они рассматривают любые контакты с внешними лицами, включая покупателей, как потенциальную угрозу для своих технологических секретов. Такие компании редко приглашают посторонних лиц осматривать свои производстве иные помещения, и даже покупателям ничего не сообщают о главных инновациях. Лидеры *в* области технологий также, как правило, осуществляют вертикальную интеграцию, оборудование производится и совершенствуется в рамках самой компании, чтобы защитить технологии; они также стараются не публиковать информацию о технологиях. Поразительно, что большинство фирм, известных крайней секретностью в отношении всего, что касается их производства, одновременно являются лидерами в сфере технологий. В качестве примера можно назвать такие компании, как PuPont, Kodak, Procter & Gamble, Michelin.

Преимущества первого хода

Лидерство в отношении технологий желательно для стратегии в том случае, если оно дает преимущество первого хода. Лидер, вырвавшийся вперед в области технологий, может использовать этот отрыв, чтобы получить и другие конкурентные преимущества, которые можно будет сохранить даже тогда, когда конкуренты «нагонят» лидера и воспроизведут его технологию. Преимущества первого хода играют роль постольку, поскольку определенный расчет времени вообще способствует тому, что компания получает в свое распоряжение недоступные конкурентам источники преимуществ в издержках или в дифференциации. Вообще, тот, кто делает первый ход, получает возможность *задавать правила конкурентной игры* в самых разных областях.

Есть несколько разных преимуществ первого хода, самые важные из них перечисляются ниже. В совокупности эти преимущества позволяют компании первой выйти в определенные географические регионы или л такие сферы, которые не связаны непосредственно с технологией как таковой.*

Репутация Компания, делающая первый ход, зарабатывает репутацию первопроходца или лидера — ее последователям такое преимущество в принципе не может достаться. Лидерство делает компанию уникальной хотя бы

* **Некоторые из этих преимуществ могут получить и те, кто быстро устремляется вслед за лидером, не будучи при этом первыми. — *Прим. ввт.***

временно, что положительно отражается на ее имидже и будет довольно устойчивым исключительным преимуществом и долгосрочной перспективе. Если компания первой начинает обслуживать некоторую категорию покупателей, впоследствии её покупатели останутся ей верны. Значимость преимуществ, получаемых компанией благодаря репутации лидера, зависит от доверия клиентов к компании и от уровня инвестиций в маркетинг. Небольшая компания, даже сделав первый ход, не сможет удержать полученных преимуществ просто в силу того, что у нее недостаточно средств, чтобы закрепить имидж лидера через рекламные кампании.

Первенство в позиционировании. Первый ход может состоять в том, что компаний займет очень выгодную рыночную нишу, тогда как конкурентам останутся менее выгодные возможности позиционирования. Например, компания Stouffer's в производстве замороженных полуфабрикатов прочно обосновалась на позициях производителя деликатесов. Тот, кто делает первый ход, может влиять па рекламу и маркетинг продукции данной отрасли, причем таким образом, чтобы способы рекламы и маркетинга неизменно были в пользу продукции компании-пионера. Компания-пионер может также первой разместить свои производственные мощности в определенном месте, воспрепятствовав таким образом усилиям конкурентов, направленным па выгодное расширение сферы деятельности.

Издержки переключения. Компания-первопроходец, делая первый ход, может получить таким образом эксклюзивное право на все последующие контракты и поставки. Например, если компания, занимающаяся администрированием больниц, первой подпишет контракт с некоторыми из них, она может рассчитывать на продление контрактов в дальнейшем ввиду существенных издержек переключения, с которыми для больницы будет связал переход под руководство другой компании-администратора. Смена партнера в данном случае означает нового администратора, новые компьютерные системы и другие изменения, которые могут подорвать сложившуюся деятельность больницы.

Выбор канала реализации. Первый ход позволяет получить уникальную возможность доступа к самым выгодным каналам реализации для нового продукта или поколения продуктов. Компания-пионер может выбирать лучших посредников, дистрибьюторские компании, розничные фирмы, тогда как последователи смогут распоряжаться только лучшим из оставшегося; правда, у них также есть возможность обнаружить новые каналы реализации или договориться с теми из них, с которыми уже сотрудничает

компания-пионер, о смене партнера или о сотрудничестве с обеими компаниями - конкурентами одновременно.

Собственная кривая обучения. Первый ход дает преимущества в издержках или в дифференциации, если в той деятельности, на которой, основан первый ход, заложены основы кривой обучении. Компания-пионер первой начинает движение по кривой обучения в данных видах деятельности, и, если ей удается сохранить в тайне результаты обучения, такая компания может рассчитывать на долгосрочные преимущества в издержках: или дифференциации,

Больший доступ к производственным мощностям, вводимым факторам производства или другим дефицитным ресурсам. Получив право первоочередного доступа к определенным ресурсам, компания-первопроходец непременно окажется обладательницей, по крайней мере, временного преимущества — до тех пор, пока силы рынка не сделают явными результаты изменений в деятельности компании, возникших благодаря заключенным контрактам. Например, компания может первой занять определенные географические зоны под свои производственные мощности или заключить выгодные сделки с поставщиками сырья, которые стремятся расширить сферу деятельности и открыть новые отрасли бизнеса. Хорошим примером являются авиаперевозки: только появившиеся компании с минимальными издержками первыми стали приобретать подержанные самолеты и места в недорогих аэропортах, нанимая при этом безработных летчиков. Но по мере того, как стратегии авиакомпаний недорогого обслуживании все чаще и чаще воспроизводится, эти ресурсы *будут* дорожать.

Другой пример — это добывающие отрасли. Новые шахты и заводы по обработке минералов строятся в настоящее время в отдаленных зонах, что повышает издержки на инфраструктуру. Эти предприятия также вынуждены нести высокие затраты, связанные с природоохранной деятельностью. Но расходы компаний, которые строили такие предприятия, до настоящего времени были гораздо ниже.

Определение стандартов. Компания-пионер имеет возможность устанавливать стандарты технологий или других видов деятельности, а последователям остается только принимать эти стандарты, в то время как позиция компании-пионера только упрочивается. Например, компания RCA устанавливает стандарты в производстве цветных телевизоров, а это означает, что конкуренты вынуждены повторять шаги компании RCA согласно ее кривой обучения, вместо того, чтобы следовать новой кривой.

Институциональные барьеры. Благодаря первому ходу могут возникнуть институциональные барьеры, которые последователям не удастся преодолеть. Например, первый ход может заключаться в патентовании определенных технологии; или компания, выходящая первой на рынок в какой-либо стране, добивается особого статуса и правительственных льгот. Благодаря институциональным факторам компания-пионер также часто получает дополнительные возможности, чтобы устанавливать стандарты в отрасли.

Высокая прибыль на начальном этапе. В некоторых отраслях доходы компании-пионера, по крайне мере некоторое время, будут выше, чем средние доходы в индустрии. Например, пока новый продукт еще находится в разряде дефицитных, покупатели будут платить за него более высокую цену; с другой стороны, на первом этапе внедрения технологии продукт будут покупать только те, кто действительно заинтересован в инновации, а значит, будет готов платить за него назначенную компанией цену.

Лидеры в области технологий активно пытаются добиться преимуществ первого хода, не полагаясь исключительно на свои технологические достижения. Они используют любую возможность, чтобы благодаря своей позиции технологического лидера изменить правила конкурентной игры, заставив их работать на себя. Они инвестируют с маркетинг, чтобы закрепить выгоды от репутации лидера, и строят свою политику ценообразования с тем, чтобы новые продукты начали приобретать покупатели, наиболее чувствительные к эффекту затрат при смене партнера. Поразительно, сколько компаний, получивших в свое время преимущества первого хода, на десятилетия сохранили позицию лидера. В индустрии потребительских товаров это такие ведущие марки, как Crisco, Ivory, Life Savers, Coca Cola, Campbell's, Wrigley, Kodak, Lipton, Goodyear; все эти компании уже к началу 1920-х годов считались лидерами в своей отрасли.

Преимущества первого хода, однако, могут быть нейтрализованы в результате значительных капиталовложений последователей; так что компании-первопроходцу также потребуются значительные инвестиции, чтобы извлекать выгоду из своих преимуществ. Если компания-пионер не обладает значительными ресурсами, ее, скорее всего, обойдут более богатые последователи. Так случилось, например, с компанией Bowmar — производителем электрокалькуляторов. Технологическую инициативу можно перехватить не потому, что у пионера не было преимуществ, а потому, что отсутствовали ресурсы, необходимые для использования этих преимуществ. Более недавний пример — деятельность компании IBM в производстве персональных компьютеров: будучи последователем компаний-пионеров, IBM тем не

менее обладала более серьезными ресурсами, в частости, благодаря связям между бизнес-единицами внутри корпорации.

В ситуации, когда у компании-пионера отсутствуют необходимые ресурсы, выгоды первого хода, скорее всего, достанутся кому-то из первых последователей, причем при условии, что эта компания обладает всеми необходимыми для этого ресурсами. Например, в производстве микрокомпьютеров компания Digital Equipment получила ряд преимуществ первого хода, не будучи при этом полноценным пионером: компания Digital была первой, кто активно занимался развитием и совершенствованием продукта. Руководство компании также щедро вкладывало деньги в расширение ассортимента, активное использование кривой обучения и в увеличение численности торгового персонала. Таким образом, компания использовала все доступные ей преимущества первого хода. Похожая ситуация имела место в производстве видеомагнитофонов: собственно пионером, представившим продукт на рынке, была компания Ampex. Но японские компании не пожалели средств на совершенствование технологии, в результате чего снизили цепу на продукцию. Таким образом именно японские компании смогли претворить технологическую инициативу в конкретные преимущества первого хода.

Негативные стороны первого хода

Компания-пионер, делая первый ход, не только получает выгоды, но и сталкивается с его определенными негативными последствиями. Эти негативные последствия имеют два основных источника: издержки, с ним связанные, а также риск изменения рыночной ситуации.

Затраты компании-пионера. Компании, делающей первый ход, часто приходится нести связанные с этим серьезные затраты, в том числе на следующее *:

* Получение официального согласия.
* Согласование нововведений с законом.
* Обучение покупателей.
* Развитие инфраструктуры в центрах сервиса и обучения.
* Поиск необходимых ресурсов — сырья и новых видов оборудования.
* Инвестиции в разработку сопутствующих продуктов (см. главу 12).
* Высокая стоимость первоначальных ресурсов в силу их дефицита или малого объема требуемых поставок.

*** Затраты компании-пионера обсуждаются в связи с *возникновением* новых отраслей в книге "*Конкурентная стратегия*" в главе 10. - *Прим. авт.***

Затраты, связанные с первым ходом, будут различаться в зависимости от типа отрасли, но их можно сократить, если разделить с кем-либо из «хороших» конкурентов (см. главу 6). Однако компания-пионер чаще всего не может избежать повышенных затрат, связанных с первым ходом.

Неопределенность спроса. Компания-пионер подвергается рискам, поскольку отсутствует определенность спроса на продукцию *в* будущем. Делая первый ход, компания должна прежде всего наладить производственные мощности, тогда как последователи будут принимать решения о выпуске продуктов на основании текущей информации о спросе. И хотя раннее принятие обязательств дает преимущества перед конкурентами, это одновременно и некоторый риск. Например, компания RCA первой стала производить цвегные телевизоры, делая ставку на особый эффект *новой* технологии. Но последователи компании по ее опыту поняли, что спрос на новую продукцию наступит только через несколько лет, что позволило им избежать периода крупных потерь.

Изменение потребностей покупателя. Позиция компании-пионера уязвима: покупатели стремятся к переменим, и новая технология со временем теряет дли них свою ценность. Компания-первопроходец может даже лишиться репутации лидера в случае, если потребности покупателей изменятся настолько, что бывшие первопроходцы будут в их глазах ассоциироваться с технологиями вчерашнего дня. Но компания-пионер может и сохранить ведущие позиции на долгое время, модифицируя должным образом свою технологию, если только потребности покупателей не изменятся настолько, что для их удовлетворения потребуются радикально новые технологии.

Специфические инвестиции на ранних этапах или издержки на факторы производства. Если инвестиции на ранних этапах развития технологии относятся к конкретному типу, связанному именно с новой технологией, и не могут видоизменяться при переходе на новые поколения продуктов, компания-первопроходец подвергается определенной опасности. Например, *в* производстве полупроводников компания Philco стала лидером, первой введя в действие крупный автоматизированный завод. Последовал некоторый период успеха, однако в ходе последующих разработок новых процессов производства полупроводниковых чипов оказалось, что прежние инвестиции устарели. Аналогичным образом компания-пионер подвергается опасности, если ее продукты или производственные процессы связаны с определенными издержками на факторы производства или качественными особенностями производственных факторов, которые на некотором этапе изменяются.

Неравномерность технологического развития. Из-за **прерывности или** скачкообразности процессов технологического развития КОМПАНИЯ-пионер подвергается опасности, связанной с тем, что все инвестиции в признанную технологию в какой-то момент устаревают. Точки разрыва в этом процессе соответствуют крупным технологическим нововведениям, и недавний пионер может оказаться плохо подготовленным к переходу на новый уровень технологий именно в силу объемов своих инвестиций в старые технологии. Неравномерность развития работает НА руку последователям компании - пионера — ведь они не понесли серьезных затрат на внедрение инноваций. В тех областях, где технологии развиваются более или менее поступательно, рывок первопроходца всегда дает ему преимущества. В этом случае компания-пионер может перенести результаты обучения, накопленные за время использования старой технологии, в развитие новой и таким образом сохранить ПОЗИЦИИ лидера в отношении кривой обучения.

Низкие затраты при заимствовании. **Технологии компании-первопроходца** оказываются на виду *у* последователей, которые могут воспроизвести инновацию, потратив на это гораздо меньше средств, чем израсходовала на. ее разработку *компания*-новатор. Однако последователям также приходится нести определенные затраты на воспроизведение и адаптацию инноваций, что, в свою очередь, на руку самим новаторам.

ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ

Третьей общей проблемой возникающей при разработке технологической стратегии компании, является лицензирование технологий, которое представляет собой, по сути, форму коалиции различных компаний*. Компании, обладающие некоторой уникальной технологией, часто вынуждены продавать лицензии на *эту* технологию в соответствии с требованиями правительства; кроме того, могут поступать запросы о продаже лицензии со стороны других компаний. Лицензирование — это еще и способ получить определенную технологию в свое распоряжение. Но когда технология оказывается весомым источником конкурентных преимуществ, вопросы лицензирования становятся жизненно важными. Однако при этом многие компании безрассудно разбрасываются технологиями, теряя при этом конкурентные преимущества — такова цена неверного решения в отношении лицензирования.

* Иной возможной формой коалиции является разработка технологий совместно *с* другой компанией. Решение о совместных разработках требует рассмотрения тех же вопросов, что и решение о лицензировании — *Прим. авт.*

Когда необходима лицензия?

Если новая технология является источником конкурентных преимуществ, компания должна настороженно относиться *к* попыткам ее лицензирования со стороны других компаний: продажа лицензии — это рискованный шаг, на который надо идти только в особых обстоятельствах. Плата за лицензию вряд ли будет настолько высока, чтобы компенсировать потерю конкурентных преимуществ. Однако продажа лицензий в некоторых случаях оказывается необходимым вариантом с точки зрения стратегии. Эти случаи перечисляются ниже.

Компания не может в полной мере использовать новую технологию. Продажа лицензий уместна в том случае, если компания не может сама с достаточной для себя выгодой использовать эту технологию. Невозможность использования технологии может быть результатом нехватки ресурсов или умений, требуемых для того, чтобы прочно запять выгодную позицию с ее помощью; использование технологии невозможно и в том случае, когда бизнес-единица, где разрабатывается данная технология, служит компании скорее для экспериментов, чем для реального получения прибыли; если конкуренты слишком прочно «окопались» на рынке, чтобы сдать свои позиции, эффективное использование новой технологии также вряд ли возможно. Например, в биотехнологии и электронике в настоящее время имеет место первый случай, что стимулирует продажи лицензий: молодые компании с большим творческим потенциалом не имеют ресурсов для коммерциализации новых технологий. Даже в случае, если компания обладает мощными ресурсами, она все равно не может завоевать серьезной доли рынка на базе этой технологии, например, в силу того, что позиции конкурентов слишком прочны или правительство запрещает иностранцам владеть бизнесом в своей стране. Например, первый случай — противостояние мощных конкурентов — имел место, когда компания Standard Brands начала широко лицензировать свою технологию производства заменителя сахара, а именно кукурузного сиропа с высоким содержанием фруктозы.

Когда компания не может получить в свое распоряжение определенную долю рынка, нежелание продавать лицензии на технологию дает конкурентам стимулы проникать в устройство технологии с тем, чтобы использовать ее в дальнейшем. В конце концов кому-нибудь из них это удастся, и компания так и останется со своим небольшим сектором рынка, а то время как

покупка технологии будет для конкурентов менее дорогостоящим и рискованным способом вложения денег в развитие собственной технологической базы. С другой стороны, КОМПАНИЯ, продающая лицензии на свои технологии, может устанавливать технологические стандарты и получать доходы от лицензирования в дополнение к прибылям от своего рынка.

Получение доходов от не доступных компании рынков. Лицензирование позволяет компании получать доход с таких рынков, которые в отсутствие лицензии были бы компании недоступны. Такие рынки включают и те отрасли, где технология представляет определенную ценность, но компания не имеет возможности или намерений выйти НА ЭТИ рынки; например, это могут быть и рынки в некоторых географических регионах.

Быстрая стандартизации технологии. Лицензирование ускоряет процесс стандартизации технологии компании — этот процесс всегда имеет место в каждой отрасли. Если несколько компаний сразу пытаются продвигать на рынке одну и ту же технологию, лицензирование не только придаст процессу законный характер, но и ускорит дальнейшее развитие техно логик. Компании VHS и Beta свободно продавали лицензии на свои форматы в производстве видеомагнитофонов, что способствовало стандартизации, которая, в свою очередь, была жизненно необходима, чтобы сделать доступным программное обеспечение в этой области.

Неблагоприятная структура отрасли. Лицензирование желательно в тех случаях, когда неблагоприятной оказывается сама структура отрасли. Здесь компания окажется в более выгодном положении, имея доход от лицензий, чем если бы она вкладывала деньги в борьбу за позиции на рынке, которые все равно не принесли бы желаемых прибылей. И чем больше у компании рыночной власти, позволяющей ей повысить цены на лицензии для своих технологий, тем более привлекательной будет возможность лицензирования, даже если сохранится ее весьма скромная позиция на рынке.

Формирование оптимальных конкурентов. Лицензирование может способствовать тому, что конкуренты компании перейдут в разряд «хороших», А это, в свою очередь, имеет ряд благоприятных последствий: стимулирование спроса, блокирование вхождения на рынок, сокращение расходов, связанных с продвижением инновационной технологии, — все эти расходы будут поделены между несколькими оптимальными конкурентами. Компания Magnavox, например, широко продавала патенты на свои видеоигры; руководство компании основывалось при этом на вполне резонных соображениях: такое лицензирование способствовало быстрому расширению рынка, так как конкуренты получали стимулы для вывода на рынок широкого ассортимента продукции. Барьеры для выхода на рынок видеоигр были достаточно низкими, поэтому компания Magnavox вряд ли могла рассчитывать на устойчивость своих позиций. В главе 6 подробно описываются потенциальные выгоды от наличия оптимальных конкурентов, а также даются рекомендации по поводу того, как обнаружить таких конкурентов.

Квипрокво. Компания может отдать лицензию па свою технологию в обмен на лицензию другой компании. Например, *к* такому встречному удовлетворению склонны компании IBM и ATT. Однако важно, чтобы такой обмен был равноценным.

Кому продавать лицензии?

Компании должны продавать свои лицензии только тем компаниям, которые либо не являются ее конкурентами, либо являются конкурентами, но оптимальными. Поскольку те, кто еще вчера не был конкурентом компании, могут сегодня перейти в этот разряд, компания должна так составить условия лицензионного соглашения, чтобы избежать этого риска. Также стоит удостовериться, что компания, покупающая лицензию, не является потенциальным конкурентом: для этого нужно проанализировать не только те рынки или их сегменты, которые в данный момент обслуживает компания, но и те рынки, на которые компания планирует продвинуться в будущем. Продажа лицензии покупателям компании с тем, чтобы они с их помощью могли самостоятельно удовлетворять некоторые свои потребности, также иногда представляется желательным вариантом, так как это способствует сокращению тех рынков, которые могут перейти в ведение действующих или потенциальных конкурентов.

Но если компания продает лицензию конкуренту, это должен быть не любой конкурент, а только оптимальный. Это же верно и в ситуации, когда компания вынуждена продавать лицензии в соответствии с требованиями правительства. Продавая лицензии тем, кто не является конкурентом, руководство должно быть уверенным, что в случае, если компания, покупающая лицензию, решит выйти на рынки той отрасли, где работает компания, продающая лицензию, они окажутся в ситуации неопасной конкуренции. Также лицензионное соглашение должно по возможности включать параграфы, касающиеся возобновления лицензионного соглашения: это помогает избежать долгосрочных обязательств по передаче технологии в распоряжение другой компании, что крайне полезно в ситуа-

ции, если компания, покупающая лицензию, неожиданно окажется в стане конкурентов.

Ошибки лицензирования

Продавая лицензии, компании чаще подрывают свои позиции и конкурентной борьбе, чем получают какую-либо выгоду. Две самые распространенные «ловушки» при лицензировании — это побочный эффект в виде порождения конкурентов и потеря компанией конкурентного преимущества в обмен на невысокие лицензионные отчисления. Лицензирование часто кажется легким способом получения высоких краткосрочных прибылей, но в долгосрочной перспективе оно может постепенно лишать компанию ее прибылей по мере того, как компания будет утрачивать свои конкурентные преимущества.

Компании часто не понимают, кто является их потенциальным конкурентом, и продают лицензии, которые потом ударяют по их же прибылям. Например, лицензия может быть продана иностранной компании, которая впоследствии выйдет на рынки той страны, где работает продавец лицензии. Также многие компании продавали лицензии фирмам, работающим в других отраслях, но в конце концов эти фирмы также выходили на рынки отрасли компании — продавца лицензии. Процесс нанесения вреда через заключение лицензионного соглашения порой напоминает яд замедленного действия. В ходе переговоров о долгосрочном партнерстве одна компания продает другой лицензию на использование технологии, ведь предполагается, что намечаемое сотрудничество будет взаимовыгодным. Со временем компания, купившая лицензию, узнает все о деятельности компании, продавшей лицензию, включая структуру цепочки создании стоимости последней. Тогда покупатель лицензии успешно атакует компанию, продавшую лицензию, и становится серьезным конкурентом в отрасли. Например, азиатские компании, которые покупали очень много лицензий, использовали их именно так.

Технологическая эволюция

Поскольку технологические изменения играют столь существенную роль в конкуренции, для компании чрезвычайно важно умение предсказывать направление технологической эволюции, чтобы использовать это знание для продвижения на более выгодные конкурентные позиции. Большинство исследований эволюции технологий в отрасли исходят из понятия жизненного цикла продукта. В рамках этой модели изменения в технологиях на раннем

этапе цикла концентрируются на инновациях, связанных с самим продуктом, тогда как производственный процесс остается достаточно гибким. По мере движения отрасли к стадии зрелости конструкция продукта меняется медленнее, и появляются техники массового производства. Инновации, связанные с продуктом, уступают место инновациям в организации производственного процесса, и именно последние становятся основной формой технологической активности в отрасли, так как целью на этом этапе является сокращение издержек на производство продукта, в то время как продукт становится все более и более стандартизированным. Наконец, на поздних стадиях зрелости отрасли скорость введения инноваций замедляется, и инновации постепенно сходят на нет: инвестиции в технологии в отрасли достигают той точки, за которой следует спад прибыльности от дальнейших совершенствований.

Модель жизненного цикла продукта была уточнена в работе Эйбернэти и Аттербека*. Согласно их теории, первые этапы разработки продукта обычно неустойчивы *и* неопределенны. Инновации, касающиеся самого продукта, — это преобладающая форма инноваций, и их цель — улучшение эксплуатационных характеристик продукта, а не снижение затрат. Если тот или иной инновационный продукт оказывается успешным и достигнута его оптимальная конфигурация, она начинает выступать в качестве «доминирующей конструкции». Когда схема разработки продуктов стабилизируется, производственные процессы становятся все более и более автоматизированными, и уже инновации в области производственного процесса, а не самих продуктов становятся доминирующей формой инновации; они направлены на снижение затрат. В конце концов, инновационные процессы обоих типов начинают замедляться. Недавно в эту теорию *было* введено понятие «омоложение»**: оно описывает ситуацию, когда благодаря крупным технологическим изменениям отрасль может быть отброшена опять в состояние неустойчивости.

Несмотря на то что гипотеза о внутренней структуре процессов эволюции технологий и отрасли довольно точно отражает реальную картину многих отраслей, далеко не для каждой отрасли это справедливо.*** Не в каждой отрасли применима эта схема. В отраслях, где продукты в принципе не могут быть дифференцированными (добыча минералов, многие отрасли химической промышленности), последовательное появление на

*** См. Abernathy & Utterback (1978). — *Прим. авт.***

****Abernathy, Clark & Kantrow (19S3). — *Прим. авт.***

***** Более подробное обсуждение эволюции отрасли и причин эволюционных процессов можно найти в книге "*Конкурентная стратегия" в* главе 8. — *Прим. авт.***

рынке серии инновационных продуктов, приводящее к возникновению их преобладающей конструкции, вообще не имеет места иди происходит очень быстро. В других отраслях (военное и гражданское самолетостроение, производство крупных турбогенераторов) развитие никогда не доходит до стадии автоматизированного массового производства, а большинство инноваций направлено на сами продукты. В каждой отрасли свой путь эволюции технологии, равно как и свой набор индивидуальных свойств. Схема технологической эволюции складывается в зависимости от этих характеристик и должна пониматься и интерпретироваться в контексте общей эволюции структуры отрасли. Инновация — это одновременно ответ на стимулы, создаваемые общей структурой отрасли, и мощное влияние на эту структуру.

Процесс эволюционных технологических изменений в отрасли является результатом взаимодействия рада сил.

* *Изменение масштаба.* По мере того как растет масштаб деятельности компании или увеличивается масштаб отрасли, разработка новых продуктов и технологий становится более осуществимой.
* *Обучение.* Со временем компания приходит к пониманию того, какой ДОЛЖНА быть конструкция продукта и как должна осуществляться деятельность по созданию стоимости; результатом являются изменения в используемых технологиях.
* ***Уменьшение неопределенности и заимствование.*** **По мере того как компании** больше узнают о желаниях покупателей и учатся копировать изобретения друг друга, возникают естественные силы, "подталкивающие" к стандартизации продуктов.
* *Распространение технологии.* Новые технологии распространяются в отрасли под действием механизмов, о которых говорилось выше.
* ***Падение прибылей от технологических инноваций в различных видах*** *деятельности.* Развитие технологии достигает определенного предела, за которым дальнейшие совершенствования трудновыполнимы.

Описанная выше схема технологической эволюции и жизненного цикла продукта возникает тогда, когда эти силы взаимодействуют следующим образом. На рынке появляется успешный инновационный продукт, который конкуренты впоследствии столь же успешно копируют. Сокращается неопределенность в отношении требуемых свойств продукта, формируется преобладающая, доминантная конструкция. Рост масштабов делает возможным массовое производство, чему способствует и процесс стандартизации продукта. Затем технологические ресурсы начинают распространяться в отрасли, из-за чего стираются различия между продуктами различных компаний, и компании вынуждены идти на инновации в сфере производственных процессов, чтобы сократись издержки и остаться конкурентоспособными. Наконец, развитие и инновации производственного процесса достигают той точки, за которой следует падение прибылей от дальнейших усовершенствований, и внедрение инноваций в отрасли замедляется.

Каковы будут схемы жизненного цикла продукта и эволюционного технологического процесса в отрасли, определяется некоторыми вполне конкретными ее свойствами.

Возможность вещественной дифференциации продуктов отрасли. Если с точки зрения своей конструкции продукт может быть дифференцированным (как, например, автомобили или станки), это означает, что он обладает множеством исключительных свойств, а его конструкция была разработана особым образом. Продукты менее дифференцированные быстрее становятся стандартными, теряя свои особые свойства, вследствие чего преобладающими в отрасли станут другие формы технологической деятельности.

Сегментация рынка в соответствии с потребностями покупателей. Если потребности *покупателей* существенно отличаются по разным секторам, конкуренты будут выпускать на рынок продукты все более и более специализированной конструкции, чтобы эти сегменты лучше обслуживать.

Чувствительность к масштабу и обучению. На силы, ведущие к стандартизации продукта, в значительной степени влияет чувствительность технологии отрасли к масштабу и *обучению.* Масштабные отрасли будут оказывать сильнейшее давление на продукт, превращая его в стандартный, даже несмотря на наличие покупательских сегментов с различными потребностями. Более мелкие отрасли, наоборот, будут способствовать конструкционному л модельному разнообразию продукта..

Технологические «сцепления» между различными видами деятельности в стоимостной цепочке. Технологии, относящиеся к производству продукта и используемые в создании стоимостной цепочки, связаны между собой. Изменение какой-либо подтехнологии продукта требует изменений и в других технологиях: например, изменения в технологиях производственного процесса изменяют потребности в отношении внешней и внутренней логистики. Из наличия «сцеплений» между технологиями, используемыми в создании стоимости, следует, что изменения в одном из видов деятельности ведут к необходимости менять технологии и в других ее видах, что влияет в целом на схему эволюционных процессов в области технологий.

Логика замещения. Угроза появления на рынке продуктов-заменителей (глава 8) — важная составляющая схемы эволюции технологий. В зависимости от того, угрожают ли продукты-субституты позиции компании в отношении издержек или дифференциации, разными будут и акценты технологических изменении. Например, на первом этапе появления памперсов главной задачей было уравнять затраты на производство памперсов с затратами на производство традиционных пеленок, включая стоимость услуг, связанных со стиркой пеленок. Таким образом, в этой отрасли первые инновации были инновациями в области производственных процессов.

Пределы технологического развития. **Некоторые технологии отличаются** большим потенциалом сокращении издержек или повышения эффективности продукта, чем прочие технологии. Например, в производстве таких товаров, как гражданские самолеты или полупроводники, этап, на котором доходы от усовершенствований продукта начинают сокращаться, наступает довольно поздно. Таким образом, на общей схеме процесса технологической эволюции отражается также и то, есть ли предел развитию технологий и подтехнологии в каждом звене цепочки создания стоимости.

Источники технологий. Наконец, последней характеристикой отрасли, влияющей на схему процесса технологической эволюции, является источник задействованных в отрасли технологий. Если преобладают технологии, характерные именно для данной отрасли, схема их эволюции оказывается в большей степени предсказуемой, чем если *бы* отрасль испытывала значительное влияние "сторонних" технологий.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ЭВОЛЮЦИЯ: РАВНОМЕРНАЯ И СКАЧКООБРАЗНАЯ

Характер технологической эволюции различен для разных отраслей в зависимости от того, как проходит процесс технологических изменений: последовательно или скачкообразно. Если технологические изменения происходят последовательно, непрерывно и равномерно, это, скорее всего, означает, что код процесса определяется действиями предприятий данной отрасли или действиями компании, которые созданы на базе данной отрясли, на определенном этапе став самостоятельными и перейдя в другие отрасли. При этом поставщики данной отрасли являются, вероятно, внешними источниками технологий в отрасли.

Но там, где процесс технологических изменений содержит разрывы и скачки, источники технологий, вероятнее всего, находятся вне индустрии.

Новые, только появившиеся на рынке конкуренты или новые поставщики в этой ситуации, видимо, играют очень важную роль. Наличие разрывов процесса технологической эволюции с большой вероятностью говорит о том, что схема внедрения технологических инноваций мало связана с состоянием зрелости отрасли, так как внешние источники технологий в меньшей степени откликаются на ситуацию в отрасли, чем отделы исследований и разработок работающих в данной отрасли компаний.

Разрывы и скачки процесса технологи ческой эволюции создают максимум возможностей для смены конкурентной диспозиции компаний. Благодаря таким разрывам и скачкам аннулируются и сводятся к нулю преимуществ первого хода и барьеры мобильности, основанные на старых технологиях. Неравномерность развития порой также требует изменений всей цепочки создания стоимости, а не просто отдельных ее участков. Таким образом, в периоды резких скачков технологической эволюции позиции конкурентов на рынке становятся менее устойчивыми и более подвижными, и именно в такие периоды можно наблюдать, как меняются границы рыночных секторов, занимаемых теми или иными конкурентами.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЭВОЛЮЦИИ

Предлагаемая методика может применяться для предсказания направления технологической эволюции в отрасли и ее характера. Например, продукция коммерческого самолетостроения является в высшей степени дифференцированной. Однако при этом на разработку продуктов отрасли в значительной степени влияет эффект масштаба, который ограничивает количество возможных типов продукта. Гибкость производственного процесса означает, что этот процесс не является барьером для постоянных и длительных усилий по разработке инновационных продуктов. Таким образом, мы ожидаем, что в гражданском самолетостроении имеет место постоянная работа отделов исследования и развития, направленная на создание новых типов продуктов. Гибкость производственного процесса также способствует постоянному поиску новых материалов и компонентов: такой поиск значительно реже встречается в отраслях с более автоматизированным производством.

Примерно представляя себе возможную схему технологической эволюции, компания способна предвидеть изменения рынка и быстро сделать нужный ход, приводящий к получению конкурентных преимуществ. Однако во всем, что касается технологии, всегда будет присутствовать некоторая доля неопределенности. Эта неопределенность относительно будущего технологической эволюции является самой главной причиной того, что компа-

ния в ходе выбора стратегии начинает прибегать к сценариям отрасли. Эти сценарии подробно рассматриваются в главе 13.

Выработка технологической стратегии

В данном разделе предлагается поэтапный анализ, позволяющий выработать принципы технологической стратегии; таким образом, технологии должна стать вашим оружием в конкурентной борьбе, а не просто удовлетворять научное любопытство.

1. *Выделите все конкретные технологии и подтехнологии в цепочке создания стоимости.* Деятельность по созданию стоимости требует одной или нескольких технологии. Отправной точкой *в* разработке технологической стратегии должно стать выделение всех технологий и подтехнологий в цепочке независимо от того, «высокие» это технологии или более "земные". Важно также составить реестр технологий, используемых конкурентами. Кроме того, компания должна столь же хорошо представлять себе технологическое устройство цепочки создания стоимости покупателей и поставщиков, ведь технологии, используемые покупателями и поставщиками, и технологии компании, как правило, взаимозависимы. Руководство совершает типичную ошибку, рассматривая только технологии, связанные с продуктом, и технологии производственного процесса. При этом игнорируются технологии, применяемые в других видах деятельности, и мало внимания уделяется технологическому оснащению отдела исследований и разработок.

2. *Выделите такие технологии — применяемые в других отраслях или находящиеся на стадии научных разработок, — которые могли бы иметь отношение к вашей цепочке создания стоимости.* Часто технологии приходят в отрасль извне; они, как правило, являются реальной причиной скачкообразного движении процесса технологической эволюции и основой подрывных инноваций конкурентов с последующим вытеснением лидеров из отрасли. Необходимо проанализировать все виды деятельности по созданию стоимости с тем, чтобы увидеть возможности для применения в них внешних технологий. Особое внимание стоит уделить информационным системам, новым материалам, электронике: они могут оказать поистине революционное влияние на создание новых технологий или подсказать *новые* комбинации традиционных технологий.

3. *Продумайте, каким мог бы быть процесс изменений и развития основных технологий.* На данном этапе необходимо оценить возможное направление изменений и развития технологий *в* каждом из видов деятельности по созданию стоимости, включая также цепочки стоимости покупателей и поставщиков; рассматривать надо даже те технологии, чьи источники находятся за пределами отрасли, в которой работает компания. Нельзя при этом исходить из того, что та или иная технология является зрелой. В любой момент могут измениться составляющие этой «зрелой» технологии; вполне возможно, что иллюзия зрелости вообще возникла из-за того, что усилия, направленные на внедрение технологических инноваций, были недостаточны.

4. *Выявите те технологии и потенциальные технологические изменения, которые имеют максимальное значение для получения компанией конкурентных преимуществ и для структуры отрасли.* Не все технологии в цепочке стоимости одинаково значимы для получения конкурентных преимуществ. Наиболее важны те, которые проходят четыре вышеупомянутых теста:
   * Технология сама по себе создает устойчивое конкурентное преимущество.
   * Благодаря технологии меняется действие ключевых факторов издержек или дифференциации в выгодную для компании сторону.
   * Технология позволяет получить преимущества первого хода.
   * Технология благоприятно влияет на структуру отрасли.

   Компания должна обнаружить все подобные технологии и понять их влияние на издержки, дифференциацию или структуру отрасли. В этом отношении среди самых важных технологий часто оказываются те, которые используются покупателями или поставщиками компании. Технологии приобретают наибольшую значимость, если они существенно влияют на издержки или уровень дифференциации продуктов в условиях устойчивой технологической базы.

5. *Оцените возможности компании и ее конкурентов относительно наиболее важных технологий, а также затраты, предполагаемые в связи с технологическим усовершенствованием.* Компания должна понимать свои сильные и слабые стороны в вопросе основных технологий и реалистично оценивать свою способность идти в ногу с последними достижениями технического прогресса. Гордость тут неуместна, в противном случае компания лишь впустую потратит ресурсы на то, что

вряд ли внесет какой-либо полезный вклад в получение компанией конкурентных преимуществ.

6. *Выберите такую стратегию в области технологий, которая бы охватывала все ключевые из них, способствующие получению компанией конкурентных преимуществ.* Технологическая стратегия компании должна быть направлена на укрепление и усиление эффекта тех конкурентных преимуществ, на получение которых ориентирована общая стратегия компании. Для получения конкурентных преимуществ наиболее важными являются такие технологии, где компания может рассчитывать на устойчивость технологической базы или благодаря которым ключевые факторы издержек и дифференциации работают на получение компанией максимальных выгод; следует обращать внимание и на технологии, позволяющие получить преимущество первого хода. Как уже говорилось выше, компания очень много может сделать для укрепления преимуществ, полученных благодаря технологии, вкладывая деньги и в другие области.

   Технологическая стратегия компании в обязательном порядке должна включать следующие моменты:

   * Проекты исследования и развития должны ранжироваться в соответствии *с* их значимостью для получения конкурентных преимуществ. Проект, не обусловливающий влияния его результатов на издержки или дифференциацию, не должен получать поддержки.
   * Выбор статуса «лидера» или «последователя» в отношении всех ключевых технологий.
   * Политические решения о лицензировании; они должны быть направлены на укрепление конкурентных позиций компании, а не на получение быстрых прибылей.
   * Способы получения необходимых технологий извне, если это необходимо — через лицензирование или другими способами.

7. *Технологические стратегии бизнес-единиц должны получать поддержку на корпоративном уровне. В конечном* счете любая технология всегда привязана к отдельным бизнес-единицам; но диверсифицированная компания может укрепить свои технологические позиции двумя способами. Первый способ — это оказание помощи в проверке всех технологий на пригодность к использованию каждой бизнес-единицей. Корпоративная группа будет с выгодой для себя вкладывать деньги в выявление и анализ всех технологических направлений, которые могут иметь влияние в разных областях, а затем предоставлять эту информацию бизнес-единицам. Роль корпорации в отслеживании технологии *в* области информационных систем, автоматизации работы офиса и завода, материалов, биотехнологий обычно представляется крайне существенной, а участие — в высшей степени желательным.

   Второй способ — это инвестирование в создание технологических взаимосвязей между бизнес-единицами с последующим их использованием. Бизнес-единица, используя технологические взаимосвязи совместно с другими бизнес-единицами, может получить серьезные конкурентные преимущества. Более подобно об этом говорится в главе 9.

Итак, укрепление общих позиций компании в отношении технологий на корпоративном уровне, уровне сектора или группы возможно, если последовательно выполнить следующие действия:

* Выделить ключевые для корпорации технологии, влияние которых распространяется на большое количество бизнес-единиц.
* Обеспечить активные, скоординированные усилия по развитию исследований, а также миграцию технологий между бизнес-единицами.
* Финансировать корпоративные исследования в области ключевых технологий, чтобы накопилась «критическая масса» квалифицированных сотрудников и знаний.
* Приобрести новые бизнес-единицы или создать совместные предприятия, чтобы корпорация получала «вливания» новых технологий и умений или чтобы уже имеющиеся у корпорации технологии и умения получали приток свежей энергии.

ОТБОР КОНКУРЕНТОВ

Для большинства руководителей слово "конкурент" ассоциируется с угрозой. Если компания намеревается увеличить долю рынка, все внимание руководства сосредотачивается на том, как не пустить в эти секторы конкурентов. Конкурент, думает в такой ситуации руководитель, — это враг, которого надо устранить. Также считается, что чем большей долей рынка располагает компания, тем лучше, эту точку зрения к тому же разделяют многие приверженцы кривой опыта.

Конечно, порой конкуренты представляют нешуточную угрозу, но наличие *правильных* конкурентов во многих отраслях не только не ослабляет, но еще более *укрепляет* конкурентные позиции компании. Благодаря «хорошим» конкурентам компания может добиться важных со стратегической точки зрения результатов, конкурентные преимущества компании станут еще более устойчивыми, а структура отрасли значительно улучшится. Поэтому желательно, чтобы у компании всегда был один или несколько хороших конкурентов; кроме того, некоторые секторы рынка стоит намеренно обходить, а не увеличивать за счет них имеющуюся долю рынка компании. Часто увеличение доли рынка служит КОМПАНИИ ОТНЮДЬ не ВО благо. В то же время компания должна сосредоточить усилия на атаках на "плохих" конкурентов, сохраняя свои позиции относительно «хороших».

Эти принципы в ранней степени применимы как к лидерам рынка, так и к их последователям.

В этой главе я покажу, как разобраться в расстановке сил на рынке и как влиять на диспозицию *с* тем, чтобы укрепить конкурентные преимущества и улучшить структуру отрасли. Концепция, излагаемая в настоящей главе, поможет компании находить конкурентов, на которых стоит нападать, и не вступать в бои с теми, кто своей деятельностью способствует укреплению позицию компании на рынке и улучшению структуры отрасли. Я начну с того, что укажу на потенциальные выгоды от наличия конкурентов. Затем расскажу, как выявить «хороших» конкурентов и отличить их от «плохих», Это будет фундаментом для последующего изложения. Я покажу, как компания может влиять на деятельность других компаний, с которыми она конкурируем и как избежать риска ухудшения структуры отрасли в ходе конкуренции. Затем будут высказаны соображения, которые должны повлиять на выбор оптимального для компании состава конкурентов в отрасли, а также описаны действия, которые компания может предпринять для сохранения стабильности отрасли. В конце главы обращается внимание на типичные ошибки в борьбе с конкурентами, а также на то, как их избежать, применяя определенные принципы отбора конкурентов.

Конкуренты своей деятельностью не только подпитывают саму конкуренцию, по и приносят выгоду — в частности, они могут принести компании больше пользы, чем кажется. Пока на рынке есть конкуренты, компания никогда не будет «почивать на лаврах»; также не должен прекращаться и поиск новых способов получения конкурентных преимуществ. Устойчивые конкурентные преимущества — это единственный путь к высокоэффективной работе компании на рынке. В то же время компания не должна нападать на всех конкурентов подряд; руководство должно понимать, как работа каждого из них в отдельности и их диспозиция в целом отражается на структуре отрасли. Деятельность каждого конкурента имеет свои особенности, и в зависимости от этих особен костей конкурентная стратегия должна строиться по-разному.

Стратегические выгоды от наличия конкурентов

«Правильные» конкуренты очень выгодны с точки зрения стратегии; стратегические выгоды от наличия правильных конкурентов подразделяются на четыре категории: укрепление и рост конкурентных преимуществ, улучшение структуры отрасли, помощь в развитии рынка и его защита от вторже-

нал новых конкурентов. Конкретные выгоды будут различаться в зависимости от отрасли и избранной компанией стратегии.

РОСТ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Благодаря работе конкурентов компания может укрепить свои конкурентные позиции и получить дополнительные преимущества. Механизмы этого описываются ниже; кроме того, перечисляются те характеристики отрасли, благодаря которым конкуренты начинают представлять особую значимость.

Поглощение колебаний спроса. Конкуренты могут «амортизировать» колебания спроса, вызванные особенностями бизнес-цикла, сезонными наплывами и другими разнообразны:ми причинами; благодаря этому со временем компания будет более полно использовать свои производственные мощности. Таким образом, конкуренты — это инструмент контроля за использованием производственных мощностей, а ведь производственные мощности являются одним из ключевых факторов издержек (об этих факторах говорилось в главе 3). Обычно доля рынка, принадлежащая лидерам, сокращается в периоды подъема производства и растет во время спада: это одно из проявлении перепадов спроса. Конкуренты увеличивают свою долю рынка, когда лидеру не хватает производственных мощностей — в периоды подъема, потому что лидер не может или не хочет удовлетворять весь объем спроса. Наоборот, в периоды спада лидер расширяет рынок — именно в это время у лидера есть свободные производственные мощности, а ведь лидер — это признанная компания, к услугам которой обращается большинство покупателей. Это означает, что надо позволить конкурентам: восполнять недостатки предложения — так можно сохранить объем производственных мощностей, необходимый для удовлетворения спроса в ходе всего цикла. Однако прежде всего руководство должно удостовериться, что отрасль в целом обладает производственными мощностями, необходимыми для обслуживания основных категорий покупателей, не привлекая при этом новых конкурентов на рынок, и что в отрасли есть излишки производственных мощностей, чтобы контролировать цены на продукты отрасли, если эти продукты являются товарами широкого потребления.

Укрепление оснований дифференциации. Благодаря конкурентам компания подучает в распоряжение дополнительные основания дифференциации для своих продуктов, ведь продукты конкурентов в данном случае выступают как объект сравнения. Если бы этих продуктов НА РЫНКЕ не было, покупателям

сложнее было бы оценивать свойства производимых компанией продуктов, что привело к тому, что покупатели становились бы более чувствительными к ценам или к уровню обслуживания. В результате покупатели применили бы свою рыночную власть, заставив компанию снизить цены на товары или требуя повышения уровня обслуживания и качества продуктов. Но продукты конкурентов становятся отправной точкой для сравнения эксплуатационных характеристик, что позволяет компании более убедительно подтверждать превосходство своих продуктов по эффективности или снизить затраты на дифференциацию. Таким образом, продукты конкурентов — это своего рода стоимостные сигналы о продуктах компании (о стоимостных сигналах см, главу 4). Например, в производстве потребительских товаров благодаря наличию непатентованных продуктов компании, производящие марочный, фирменный товар, могут удерживать высокие наценки на свои продукты. Однако выгоду из того, что продукты конкурентов выступают в качестве объекта для сравнения, можно извлечь только в том случае, если продукты компании действительно являются дифференцированными; в противном случае покупатели быстро оценят сходства и различия и поймут, что наценка на товары ком пинии необоснованно высока.

Когда продукты компании значительно превосходят по всем параметрам продукты большинства компаний на рынке, наличие равных по уровню конкурентов весьма желательно: благодаря им компания может рассчитывать на укрепление оснований для дифференциации своих продуктов. Порой сложно добиться повышения наценок по отношению *к* производителям товаров стандартного качества, если у компании не появится в этом отношении реальный конкурент, даже когда качество продуктов компании вполне оправдывает высокие наценки. Например, известно, что компания IBM долгое время не могла удерживать высокие цены на свои разработки в области таких программных продуктов, как информационные системы управления, пока в отрасль не вошла «большая восьмерка» — восемь крупнейших аудиторских фирм — со своими дорогостоящими продуктами. Покупатели доверяли компаниям «большой восьмерки» и благодаря их высоким ценам смогли принять и те высокие наценки, которые IBM запрашивала за услуги своих независимых компаний по разработке *и* поставкам программного обеспечения.

Наличие такого стандарта для сравнения особенно выгодно в тех отраслях, где принятые стандарты качества продукта и обслуживания далеко не очевидны, где возможны многочисленные компромиссы между ценой и качеством и где покупатели склонны быть слишком заинтересованными в цене в отсутствие очевидных критериев дифференциации. В таких отраслях в отсутствие стандарта покупатели требуют постоянного повышения

качества продукции и обслуживания, и это может отрицательно сказаться на прибылях компании.

Обслуживание невыгодных сегментов. Возможно, конкуренты компании с радостью возьмутся обслуживать те сегменты отрасли, которые сама компания считает неперспективными. Невыгодные сегменты — это те, обслуживание которых обходится компании слишком дорого: покупатели сегмента обладают значительными рыночными полномочиями и слишком заинтересованы в цене, позиции компании недостаточно устойчивы, а обслуживание этого сегмента отрицательно сказывается на позициях компании в более выгодных для нее сегментах. Компании иногда все равно вынуждены обслуживать такие сегменты — чтобы получить доступ к более выгодным сегментам или из соображений обороны. В главе 7 будет подробно говориться о том, как обнаружить важные с точки зрения стратегии сегменты и оценить их потенциальную прибыльность.

То, что присутствие конкурентов в отрасли выгодно, иллюстрирует пример, когда компания не может дифференцировать тот или иной элемент ассортимента продуктов и соответственно не получает от его продаж прибылей на приемлемом для себя уровне. Если этот продукт все-таки необходим покупателям, они будут искать компании, производящие *всю* серию. Таким образом, «хороший» конкурент, обеспечивающий покупателям необходимый продукт, представляет для компании меньшую угрозу, чем если бы в поисках нужного продукта покупатель обнаружил совершенно нового поставщика. Существенным фактором, благодаря которому «хороший» конкурент приобретает значимость в этой ситуации, является то, что спрос в данном случае имеется на все или, по крайней мере, на несколько продуктов серии.

Рассмотрим похожую ситуацию: группа покупателей очень чувствительна к ценам и обладает значительными рыночными полномочиями. В отсутствие хорошего конкурента компании, возможно, придется обслуживать этих невыгодных покупателей — из соображений защиты или чтобы перекрыть логически возможный путь для вхождения на рынок новых, "плохих" конкурентов (см. главу 14). Например, крупные торговые компании широкого профиля, такие как Sears, обладают большей рыночной властью и более чувствительны к ценам, чем небольшие торговые сети: благодаря масштабу своей деятельности они конкурируют в основном с использованием стратегии сокращения издержек, а не дифференциации. Если компания осуществляет поставки крупным магазинам широкого профиля, ее доходы будут ниже, чем если бы она обслуживала мелкие розничные сети; соответственно снизится и общий уровень прибыли такой компании — если только общий объем поставок «невыгодным» не настолько высок, чтобы положительно сказаться на позиции компании в отношении издержек. Однако крупные компании при этом представляют собой очень привлекательную цель для новых конкурентов, поэтому будет лучше, если их станут обслуживать "хорошие" конкуренты.

Разбор типичной ситуации в тех отраслях, где существует практика правительственных поставок, покажет, как обслуживание некоторого сегмента может крайне негативно сказаться на работе компании и в других сегментах. *Аукционы,* заявки на которые подаются в запечатанных конвертах (а именно через такие аукционы заключаются торговые сделки с государственными агентствами), часто открыты для общественного контроля. Таким образом, предложенные цены становятся известны промышленным покупателям (они обычно менее чувствительны к ценам), что не дает возможности компании поставить высокую наценку на эти товары при работе с промышленными покупателями. Компании больше повезет, если на рынке окажется "хороший" конкурент, который будет готов работать в этом сегменте. Отдать тот или иной сегмент в распоряжение хорошего конкурента полезно еще и в тех ситуациях, когда продукты, предлагаемые компанией этому сегменту, далеко не соответствуют необходимому уровню, что может отрицательно сказаться на репутации компании и ее работе в других сегментах.

Отдать сегмент конкуренту выгодно еще и тогда, когда обслуживание покупателей данного сегмента слишком дорого обходится компании. Если по закону компания не может пойти по пути ценовой дискриминации*, которая в достаточной степени отражала бы разницу в затратах на обслуживание разных категорий покупателей (например, потому что это запрещено Законом Робинсона-Пэтмэна), или если в сегменте дифференцированная ценовая политика невозможна, так как существуют возможности перепродаж товаров от покупателя к покупателю, тогда доходы компании только возрастут, при том что конкурент будет обслуживать дорогостоящих клиентов в силу более низких затрат на обслуживание сегмента или более низких требований к прибыльности.

Но чтобы конкуренты приносили пользу, сегмент должен быть действительно невыгодным. Иногда сегменты только кажутся невыгодными, в действительности таковыми не являясь: например, компания просто проводит в этих сегментах неверную политику обслуживания или некорректную ценовую политику. В такой ситуации компании не стоит отдавать выгоды

*** Ценовая дискриминация — это продажа одних и тек же товаров разным категориям покупателей по разным ценам. — *Прим. авт.***

от обслуживания этого сегмента конкурентам, даже «хорошим». Риск неправильной ценовой политики обсуждается в главе 3.

Обеспечение "зонтика затрат". Конкурент с высоким уровнем затрат за счет своей более высокой: цены выстраивает своего рода "прикрытие", благодаря которому доходы низкозатратных производителей резко возрастают. Часто считается, что лидеры отрасли являются таким «зонтиком» для своих последователей, — и в некоторых: отраслях так оно и есть.* Однако гораздо реже обращают внимание на тот факт, *что* рыночная цена обычно устанавливается в зависимости от позиций высокозатратных производителей: особенно часто это происходит в стабильных отраслях, но еще чаще — в растущих. Если высокозатратный производитель назначает па продукт цену, примерно соответствующую затратам на товарную единицу, низкозатратный производитель, устанавливая ту же цену на свои продукты, получит значительные прибыли. Однако в отсутствие высокозатратных производителей покупатели становятся особенно чувствительными к ценам, так как слишком высокая наценка неминуемо привлечет внимание покупателей к цене. "Прикрытие" со стороны высокозатратных конкурентов особенно ценно в *тех* секторах, где покупатели (включая розничные компании) хотят иметь дело с несколькими поставщиками и таким образом всегда будут часть поставок получать от высокозатратного конкурента.

Однако существует определенный риск, связанный с тем, что высокозатратный производитель получает приоритетное право устанавливать пены в отрасли: эта цена может привлечь па рынок новых конкурентов. Чтобы стратегия «прикрытия» удалась, на рынке должны существовать барьеры вхождения. Важно также, чтобы высокозатратные производители обладали значительной долей рынка: только благодаря этому их бизнес может выжить, в противном случае его может сменить на рынке «плохой» конкурент.

Улучшение позиций в переговорах с трудовым коллективом или правительством. Благодаря конкурентам можно получить дополнительные преимущества в переговорах с работниками компании или правительственными органами, если эти переговоры так или иначе затрагивают всю отрасль. Лидер уязвим; профсоюзы могут склонить его к уступкам, а правительство — потребовать строгого соблюдения норм по качеству продуктов, загрязнению окружающей среды и пр.* Наличие конкурентов может способствовать смягчению таких требований, если конкурент получает меньше доходов, менее капитализирован или занимает более шаткую позицию.

Снижение риска антимонопольных мер. Наличие жизнеспособных конкурентов необходимо еще и для того, чтобы снизить риск антимонопольных расследований и судебных исков — со стороны как правительственных, так и частых истцов. Известны примеры компаний Eastman-Kodak и IBM: им пришлось выдержать несколько антимонопольных процессов, на которые *у* руководства компаний ушла масса времени и сил, а ведь *и* то и другое могло быть с большей пользой отдано основному бизнесу.** Но даже если вероятность правительственного расследования с целью принятия антимонопольных мер и невысока, компания, обладающая большей долей рынка, всегда может стать жертвой судебного процесса, инициированного частными лицами, всякий раз, когда она идет на такие серьезные шаги, как выпуск новых продуктов, выдача лицензий на технологии или изменение ценовой политики. Из-за риска судебного расследования компании, обладающие значительной долей рынка, сознательно или неосознанно делают каждый новый шаг *с* большой осторожностью, что накосит ущерб их конкурентным преимуществам. Благодаря наличию жизнеспособных конкурентов ситуация могла бы значительно улучшиться.

Дополнительная мотивация. Трудно переоценить роль конкурентов в стимулировании работы компании. Уверенный конкурент — это мощный стимул *к* снижению затрат, повышению качества продукции и к использованию последних достижений технического прогресса. Часто именно конкурент становится общим противником для двух компаний, которые объединяются, добиваясь общей цели. Наличие жизнеспособных конкурентов может обеспечить сотрудников организации дополнительными преимуществами в психологическом плане. Например, компания Xerox явно выигрывает от появления серьезных конкурентов в производстве копировальных аппаратов. Позиция компании в отношении производственных издержек существенно укрепляется — и это все после того, как многие годы издержки вообще не имели значения для успешной работы компании; вы-

* Далее я еще остановлюсь на этом. В главе 14 показано, что в силу этого обстоятельства позиция лидеров индустрии часто уязвима; речь в этой главе также идет и о других способах атаки на лидеров отрасли. — *Прим. авт.*

*** Например, в случае законов, направленных *на* контроль уровня доходов, допустимый уровень прибыли часто определяется в зависимости от среднего уровня затрат всех конкурентов. Таким образом, благодаря конкурентам эффективно работающая компания сможет получать еще более высокие прибыли. — *Прим. авт.* ** *В* работе Bloom & Kotler (1975) можно найти множество примеров влияния антимонопольных мер на поведение лидеров рынка. — *Прим. авт.***

росла и скорость разработки новых продуктов. Вообще, истории компаний монополистов или почти монополистов содержит много примеров таких ситуации, в которых доминирующая на рынке фирма начинала упиваться своей победой настолько, что в конце концов переставала замечать изменения диспозиции и теряла способность адекватно на них реагировать

УЛУЧШЕНИЕ СТРУКТУРЫ ОТРАСЛИ

Наличие конкурентов благоприятно влияет и на структуру отрасли. Это влияние происходит несколькими способами.

Увеличение отраслевого спроса. Благодаря наличию конкурентов спрос на продукт отрасли повышается, что неминуемо приводит к увеличению объемов продаж. Если первичный спрос на продукцию зависит от общего объема рекламы в отрасли, то успех продаж продуктов компании во многом обусловлен рекламой конкурентов. А ведь часто компании-последователи тратят на рекламу непропорционально высокий процент от своих доходов, при том, что это, как правило, небольшие фирмы, которые не могут пользоваться действием эффекта масштаба. Регулярное появление на рынке новых продуктов компании также привлекает интерес к продукции отрасли, что приведет к резкому увеличению спроса. Наконец, благодаря появлению конкурентов покупатели начинают больше доверять компании и ее продуктам, как это было в случае с компанией IBM и ее продуктами — персональными компьютерами.

Работа конкурентов способствует повышению спроса на продукты отрасли еще и тогда, когда ассортимент продуктов отрасли включает сопутствующие товары, — это, например, пленка для фотоаппарата, лезвия для бритв, лабораторное оборудование и расходные материалы. Так, компания Kodak продавала лицензии на технологию производства фотоаппаратов, и, когда многочисленные конкуренты начали производить и продавать свои фотоаппараты, повысился спрос и на другую патентованную продукцию компании Kodak — фотопленку. В основе этой стратегии лежит тот факт, что конкуренты своими совместными усилиями дают импульс первоначальному спросу на сопутствующие товары. Такие действия также уместны, когда компания не может получить приемлемых прибылей от продаж сопутствующих товаров и таким образом удовлетворяет только часть спроса на продукты отрасли *

* Стратегии, затрагивающие сопутствующие товары, более подробно обсуждаются в главе 12 — *Прим. авт.*

Наличие дополнительного источника поставок. Во многих отраслях, особенно в тех, где ВАЖНЫ поставки сырья, компании-покупатели предпочитают получать доступ к услугам нескольких поставщиков — двух или трех, это сокращает риск перебоев в поставках и одновременно служит защитой от укрепления рыночной власти поставщиков. Например, такая ситуация имеем место в производстве турбогенераторов, металлических банок для напитков, сахара, а также химических товаров. Компания-поставщик, таким образом, несет меньшую нагрузку, когда в качестве дополнительных источников поставок выступают ее «хорошие» конкуренты. В противном случае покупатели, желая прибегнуть к услугам дополнительных поставщиков, могли *бы* «пригласить» в отрасль новых конкурентов, представляющих реальную угрозу для компании-поставщика, кроме того, в ситуации отсутствия выбора между поставщиками компания-покупатель часто идет на вертикальную интеграцию.

Проблема отсутствия заслуживающих доверия конкурентов возникла, например, в свое время у компании Kyocera, американского филиала Kyoto Ceramics, в производстве полупроводников: доля поставок НА рынок керамических корпусов для полупроводников у Kyocera настолько велика, что американским компаниям, занятым в производстве полупроводников, пришлось активно искать новых поставщиков, и эти компании даже вкладывали деньги в то, что помогло бы новым поставщикам войти в этот бизнес. Если бы у Kyocera были надежные конкуренты, компания не испытала бы на себе последствий этих дестабилизирующих действии, а ее *цены* перестали бы быть объектом повышенного внимания со стороны полупроводниковых компаний.

Все эти примеры относятся к промышленному производству, но и в сфере потребительских товаров вышеприведенные положения вполне применимы. Розничные компания часто закупают один вид товаров разных марок — так они уравновешивают рыночную власть каждого из своих поставщиков. Когда у компании есть «хорошие» конкуренты, снижается вероятность того, что розничные фирмы будут активно помогать новым конкурентам выйти на рынок, предлагая приоритетные места в торговых залах, активную политику по продвижению продукта и другие виды поддержки.

Украшение благоприятных составляющих структуры отрасли. Наличие «хороших» конкурентов подчеркивает благоприятные моменты в структуре отрасли, а своей деятельностью эти конкуренты способствуют их укреплению. Их работа также способствует внедрению структурных изменений, повышающих прибыльность отрасли. Например, если конкурент уделяет особое внимание качеству продукта, его надежности, уровню обслуживания,

это помогает отвлечь внимание покупателей от цен и сделать менее острой конкуренцию в области издержек. Когда конкуренты активно рекламируют свой продукт, это ускоряет процесс эволюции отрасли в направлении конечной цели: формирование мощных брендов и высоких барьеров вхождения. Наоборот, «плохие» конкуренты, стремясь к получению конкурентных преимуществ исключительно для себя, подрывают структуру отрасли. Например, в производстве детского питания компания Beech-Nut на протяжении всей своей деятельности укрепляла позитивные составляющие структуры отрасли благодаря эффективной рекламе, частым появлениям на рынке нового продукта и стабильным цепам — и так до тех пор, пока компанию в середине 1970-х годов *не* купила корпорация Squibb. С другой стороны, деятельность фирмы Heinz негативно сказалась на структуре отрасли: эта фирма, пытаясь обойти компанию Gerber, вышла на рынок со стратегией низких цен и низких затрат. После того, как Squibb приобрела Beech-Nut, последняя стала «плохим» конкурентом, в частности, потому, что изменились стратегия Beech-Nut и ее *цели.*

ПОМОЩЬ В РАЗВИТИИ РЫНКА

Конкуренты способствуют развитию рынка в зарождающихся отраслях или в тех, где возникают новые типы продуктов или технологий.

Разделение затрат па развитие рынка. Конкуренты могут разделить между собой затраты на развитие рынка для новых продуктов или технологий. Развитие рынка обычно требует затрат, связанных с тем, что покупателей надо убедить попробовать новый продукт, одновременно ведя атаку на продукты-заменители (см. главу 8), а также затрат на юридическое обеспечение и продвижение новой инфраструктуры — как, например, создание независимых ремонтных центров.* Кроме того, часто необходимы дополнительные расходы на исследования и разработки: новая технология совершенствуется, помимо этого проекты исследований и разработок должны быть направлены на то, чтобы помочь покупателю справиться с издержками переключения, которые неизбежно возникнут при переходе на новые продукты. Также необходимо разрабатывать новые процедуры установки и *обслуживания,* для последующего широкого применения. Благодаря конкурентам затраты компании на развитие рынка снижаются, особенно если

* **Проблемы, возникающие в процессе развития новой отрасли, обсуждаются *в книге "Конкурентная стратегия" в главе* 10. *— Прим. авт.***

конкуренты тратят на это *непропорционально* много по сравнению *со* своими доходами от продаж и если их усилия по развитию рынка направлены на те сферы, которые важны для отрасли в целом.

Снижение риска для покупателей. На новых рынках (или в процессе развития новых технологий) конкуренты необходимы для того, чтобы покупатели знали, что у них есть дополнительный ИСТОЧНИК поставок, даже если такой источник обычно покупателю не требуется и не потребуется в дальнейшем. Ведь покупатели часто отказываются приобретать новый продукт, производимый одной или двумя компаниями, особенно если им приходится сталкиваться с высокими издержками переключения. Конкуренты необходимы также в качестве «подстраховки», если покупатель будет разочарован в продукции одного из производителей или производитель вообще покинет рынок.

Помощь в стандартизации и узаконивании технологии. Если *у* компании есть конкуренты, которые используют ту же технологию, что и сама компания, это ускоряет процесс внедрения этой технологии, а также ее стандартизацию. Покупатели часто не признают технологию стандартной, пока за ней стоит только одна компания, то есть они не будут стремиться приобрести новые продукты, ожидая увидеть дальнейший код технологического прогресса и развития. Когда конкурент, которому покупатель доверяет, также берется за продвижение этой технологии (одновременно беря на себя часть затрат, связанных с ее продвижением на рынке), покупатель начинает относиться к новой технологии гораздо менее настороженно. Хорошим примером служит ход компаний VHS и Beta, продававших другим ведущим компаниям лицензии на использование своих форматов в производстве видеомагнитофонов. Конкурент, использующий ту же технологию, облегчает процесс получения правительственного разрешения или согласия других организаций, от которых зависит принятие данной технологии в качестве стандартной.

Укрепление имиджа отрасли. «Правильные» конкуренты могут способствовать укреплению имиджа отрасли. Когда в отрасли работают признанные компании, имеющие положительную репутацию и в других сферах бизнеса, это придает отрасли законный характер, вызывает доверие покупателей и говорит о том, что обещания со стороны работающих в отрасли фирм будут выполнены.

Но выгоды от наличия конкурентов в периоды развития рынка часто оказываются непостоянными, то есть они существуют только на этапах зарождения и роста развивающейся отрасли. Таким образом, с точки зрения

стратегии наиболее выгодным является наличие нескольких конкурентов на ранних этапах развития отрасли *с* последующим сокращением их числа,

СДЕРЖИВАНИЕ НОВЫХ ВХОЖДЕНИЙ

Конкуренты являются серьезным препятствием для вхождения в рынок новых участников отрасли, способствуя таким образом устойчивости конкурентных преимуществ компании. «Правильные» конкуренты вносят свой вклад в оборонную стратегию компании (глава 14). Это происходит несколькими способами.

Конкуренты создают видимость неотвратимой и суровой угрозы для новичков. Потенциальные конкуренты понимают, что при выходе на рынок их ждут жесткие и неизбежные ответные меры. При атаке новых участников существующие конкуренты ВЫСТУПАЮТ также в роли первой линии обороны. Их тактика борьбы может состоять, например, в снижении цен, но *это* дорого обойдется лидеру — компании, обладающей крупной долей рынка, поскольку ее доходы во всех секторах сократятся. Более того, потенциальный конкурент чувствует большую опасность при противостоянии ему нескольких компаний, пользующихся доверием покупателей, чем если бы его врагом была одна доминирующая *на* рынке компания: ее позиция оказываются уязвимыми в случае применении новичком стратегии специализации. Ведь часто доминирующая на рынке компания обслуживает некоторые сегменты этого рынка, не имея определенных стимулов, что играет на руку потенциальным конкурентам, избравшим стратегию специализации*.

Однако если конкурент производит впечатление слабой компании, он не представляет собой никакой надежной защиты. Более того, он будет удобной мишенью, почти проводником новых конкурентов в отрасль, даже если потенциальные конкуренты и не рискнут сразу напасть на лидера.

Своим примером конкуренты демонстрируют, как сложно сделать вхождение на рынок успешным. Конкурент сам свидетельствует о том, как трудно *успешно* конкурировать с лидерами рынка, демонстрируя невыгодность ПОЗИЦИЙ последователя. Например, хорошим уроком в производстве кофе является пример марки Folgers компании Procter & Gamble: несмотря на все затраты, компании не удалось стать обладателем желаемой доли рынка кофе и получить те

* *В главе 15* говорится о том, как можно успешно атаковать лидерati отрасли, применив стратегию специализации. - Прим. авт.

прибыли, на которые они рассчитывали, в силу присутствия в *отрасли* такого мощного лидера, как Maxwell House компании General Foods. При отсутствии в отрасли такого конкурента-неудачника новички могут недооценить барьеры вхождения в рынок и силу позиции лидера в конкуренции.

Блокирование конкурентами возможных путей выхода на рынок. Часто конкуренты занимают те позиции, которые представляют собой возможные пути для выхода в отрасль, тем самым закрывая их от потенциальных конкурентов. Например, в производстве автопогрузчиков конкуренты могут попасть на рынок, продавая небольшие автопогрузчики мелким компаниям. Небольшие машины требуют менее интенсивного ухода и ремонта, а мелкие компании несут меньшие издержки переключения, так как у них обычно всего одна машина и нет необходимости следить за тем, чтобы весь парк машин был одной марки. Таким образом, барьеры вхождения в этот сегмент ниже, чем для выхода в другие сегменты. Однако доходы в сегменте весьма скромные, и в силу этого большинство производителей автопогрузчиков в США пренебрегали им. К несчастью для американских производителей автопогрузчиков, ни одна американская компания не взяла на себя обслуживание данного сегмента, используя доверие покупателей, из-за чего впоследствии именно через этот сегмент на американский рынок успешно проникли японские компании. Конечно, его обслуживание мог взять на себя лидер отрасли. Но если сегмент является менее прибыльным, чем основной бизнес (см. главу 7), часто для лидера более выгодно передать такой сегмент «хорошему» конкуренту.

Продукты конкурентов занимают на рынке определенные ниши: для лидера индустрии эти ниши, скорее всего, слишком малы или *у* него нет определенных стимулов для занятия именно их. Когда такую нишу занимает хороший конкурент, новичку становится сложнее попасть на рынок, так как его продукт *уже* не будет уникальным; в против*ном* случае, заняв хорошо защищенную нишу, конкурент получит базу для дальнейшего расширения.* Когда покупатели хотят иметь дело с несколькими поставщиками, это также возможный путь для выхода на рынок новых конкурентов. Если эту роль берет на себя «хороший» конкурент, это помогает избежать появления на рынке более опасных участников конкуренции.

Заполнение каналов дистрибуции. При наличии нескольких конкурентов дистрибьюторы и розничные компании получают доступ к товарам раз-

Связь между разнообразием продуктов и выходом на рынок новых конкурентов подробно анализируется в работе Schmalensee (1978) применительно к производству сухих завтраков. — *Прим. авт.*

нообразных марок, что осложняет процесс поиска каналов реализации для потенциальных конкурентов. Но, с другой стороны, когда в отрасли доминируют одна или две компании, каналы реализации сами будут привлекать новых производителей, чтобы не давать лидерам дополнительной рыночной власти или чтобы получать товары, на которые магазин сможет поставить свою торговую марку. При наличии нескольких конкурентов потенциальный участник отрасли вынужден нести гораздо более высокие затраты на доступ *к* дистрибьюторским каналам, так как они уже получают полный комплект необходимых фирменных товаров.

Для лидера бывает желательным участие в поставках товаров, которые дистрибьютор мог бы продавать под своей маркой; это хороший защитный ход в ситуации, когда отсутствуют конкуренты, способные обслуживать рынок для розничных торговых марок. Но несмотря на это, многие лидеры старательно избегают бизнеса, связанного с розничными торговыми марками, поскольку им кажется, что такой бизнес подрывает положение их собственных фирменных товаров, — именно такой была, например, логика компаний RCA и Zenith по производству телевизоров. Это слишком недальновидная точка зрения, если учесть опасность появления на рынке новых конкурентов. Например, компания Sears активно способствовала появлению на американском рынке телевизоров японских компаний, потому что не могла получить качественных телевизоров от таких видных производителей, как RCA, Zenith и др., чтобы продавать эти товары под собственной розничной маркой.

Что такое «хороший» конкурент?

Конкуренты не являются одинаково выгодными или одинаково невыгодными. "Хороший" конкурент — это такой конкурент, который выполняет все вышеперечисленные функции, благоприятствуя своей деятельностью успешной работе компании и развитию отрасли, при этом он не представляет серьезной угрозы для компании в долгосрочной перспективе. «Правильный» конкурент вынуждает компанию к активным действиям; в ходе совместной работы компания со своим конкурентом может способствовать созданию стабильного и взаимовыгодного равновесия в отрасли, не вступая в затяжную войну. «Плохие» конкуренты в общем и целом — это те, которые обладают прямо противоположными характеристиками.

Ни один конкурент не будет полностью соответствовать всем критериям «хорошего» конкурента. Обычно конкурент сочетает в себе характеристики как хорошего, так и плохого. В результате некоторые руководители утверждают, что «хороших» конкурентов в принципе не существует. При такой

точке зрения игнорируется некоторый существенный факт: одни конкуренты намного лучше других, и разные конкуренты по-разному влияют на конкурентные позиции компании. На практике это означает, что руководство компании должно понимать, какое положение каждый из *конкурентов* компании занимает по шкале "хороший конкурент — плохой конкурент", и ПРЕДПРИНИМАТЬ соответствующие действия.

ПРИЗНАКИ «ХОРОШЕГО» КОНКУРЕНТА

«Хороший» конкурент обладает рядом заметных характеристик. Но поскольку цели каждого конкурента, его стратегия и возможности не являются раз и навсегда установленными, оценка конкурента, как хорошего или плохого, со временем может измениться.

Жизнеспособность и доверие покупателей. **Это означает, что конкурент —** признанная компания, которой покупатель довернет, и у пего достаточно ресурсов и возможностей, чтобы обеспечить стимулы для снижения затрат или укрепления основании для дифференциации. Конкурент не может служить стандартом для сравнения или участвовать в развитии рынка, если у него отсутствуют ресурсы для поддержания устойчивой жизнеспособности и если покупатели не считают продукты этого конкурента хотя бы минимально приемлемыми. Доверие покупателей к конкуренту и его жизнеспособность особенно важны в ситуации, когда надо воспрепятствовать выходу на рынок новых конкурентов. Чтобы потенциальные участники поверили, что их ждет серьезное наказание в случае атаки на рынки отрасли, они должны видеть, что конкурент обладает значительными ресурсами; и раз уж покупатели вынуждены отказаться от поиска новых производителей в качестве источника поставок, продукты конкурента должны представлять собой приемлемый для них вариант. И последнее — конкурент должен быть достаточно силен, чтобы компания никогда не чувствовала, что она может позволить себе почивать на лаврах.

Четкое понимание конкурентом своих слабых сторон. **Даже самые популярные** и жизнеспособные конкуренты обладают слабыми сторонами по отношению к компании, с которой они конкурируют, и «хороший» конкурент *признает* эти слабые стороны. В идеале он даже уверен, что эту ситуацию невозможно изменить. Он не должен быть слабее во всех отношениях, он просто должен обладать некоторыми заметными слабыми сторонами. Это позволит ему заключить, что бесполезно бороться с лидером за те сегменты, & которых заинтересован последний.

Принятие правил игры. «Хороший» конкурент понимает условия конкуренции в отрасли и принимает их; более того, он умеет распознавать видимые сигналы о состоянии рынка. Такой конкурент способствует развитию рынка и продвижению существующих технологии, не стремясь получить конкурентные преимущества путем реализации стратегий, ведущих к технологическим или конкурентным скачкам в отрасли.

Реалистические представления. Хороший конкурент обладает реалистическими представлениями о структуре отрасли и о своих конкурентных позициях. Он не переоценивает потенциал роста отрасли и поэтому не создает излишних производственных мощностей, но в то же время нельзя сказать, что он инвестирует в производственные мощности меньше, чем нужно. Хороший конкурент не переоценивает своих возможностей в конкуренции и не вступит в бой за долю рынка; но он не должен себя недооценивать, тогда в случае, если новые конкуренты попытаются прорваться на рынок, он даст им достойный отпор.

Понимание необходимых затрат. "Хороший" конкурент знает свои издержки и выстраивает в соответствии с этим ценовую политику. Он не пойдет на непродуманное перекрестное субсидирование или необоснованные накладные расходы. Как и в случаях, описанных выше, неразумный конкурент — плохой конкурент.

Стратегия, благоприятная для структуры отрасли. Стратегия «хорошего» конкурента сохраняет и укрепляет все составляющие структуры отрасли, Например, она может сделать более прочными и высокими барьеры для вхождения в рынок, повысить качество и дифференциацию продуктов, не будучи направленной на снижение цен, или сделать покупателей менее чувствительным к ценам благодаря особенностям подхода к продажам.

Концепция ограничений, лежащая в основе стратегии. Стратегическая концепция "хорошего" конкурента направлена на ограничение доли или сегмента отрасли, которые не представляют никакого интереса для лидера, но для самого конкурента эта доля или сегмент *важны с точки зрения стратегической концепции.* Например, конкурент, избравший стратегию специализации, может стать хорошим конкурентом только в том случае, если он не собирается расширять свой рынок.

Невысокие барьеры для выхода с рынка. Барьеры, препятствующие уходу с рынка "хорошего" конкурента, с одной стороны, достаточно серьезны, чтобы присутствие конкурента на рынке представляло реальную угрозу

для потенциальных конкурентов, но недостаточно высоки для того, чтобы преградить конкуренту путь в случае, если тот вынужден будет уйти. Когда барьеры для выхода с рынка. слишком высоки, конкурент, который не может уйти в случае стратегической неудачи, будет только подрывать прибыльность отрасли.

Совместимость целей. Цели "хорошего" конкурента *не противоречат* целям самой компании. Это означает, что компания может получать высокие прибыли при том, что конкурент вполне доволен своим положением на рынке. Такая ситуация обычно складывается, когда конкурент обладает по, крайней мере, одной из характеристик «хорошего» конкурента, приводимых в следующем списке.

ОН ДЕЛАЕТ ДОВОЛЬНО СКРОМНЫЕ СТАВКИ. «Хороший» конкурент не делает серьезных ставок на достижение доминирующей позиции в отрасли или слишком высоких показателей роста. С его точки зрения, в отрасли крайне желательна постоянная работа, благодаря которой можно получать приемлемые прибыли, при этом обладанию более выгодной позицией в отношении конкурирующих компаний такой конкурент не придает особого значения ни со стратегической, ни с психологической точки зрения. "Плохой" конкурент, наоборот, считает, что отрасль — это вспомогательное звено по отношению к его широкомасштабным стратегическим целям. Например, когда иностранный конкурент попадает на рынок, который он считает для себя стратегически важным, это «плохой» конкурент. Он делает слишком крупные ставки, и вполне вероятно, что при этом он не понимает и не принимает правил игры.

У НЕГО СОПОСТАВИМАЯ ЦЕЛЬ — ПРИБЫЛЬ НА ИНВЕСТИРОВАННЫЙ КАПИТАЛ. «Хороший» конкурент хочет получать достаточную прибыль на инвестированный капитал, при этом такие возможности, как получение налоговых льгот, прием па работу членов семьи руководства и сотрудников, создание рабочих мест, получение прибыли в иностранной валюте (как поступают, например, компании-конкуренты, владельцем которых является государство), обеспечение рынков сбыта своих поставщиков и т.д., — не являются для него приоритетными, поскольку все это способствует получению абсолютно неприемлемых доходов в отрасли. Конкурент, чьи цели в отношении прибыли сопоставимы с целями самой компании, с меньшей вероятностью пойдет на снижение цен или на активные инвестиции с единственным намерением — подорвать позиции конкурирующей с ним компании. В силу такой разницы в целях компания McDonnel-Douglas является для компа-

нии Boeing более выгодным конкурентом по сравнению с компанией Airbus Industries, которая находится в собственности государства.

ОН ПОЛОЖИТЕЛЬНО ОЦЕНИВАЕТ ТЕКУЩИЙ УРОВЕНЬ ПРИБЫЛЬНОСТИ. «Хороший» конкурент, даже пытаясь получать более высокие прибыли, *как* правило, вполне доволен текущими прибылями и знает, что повысить их уровень существенно — довольно трудная задача. В идеале прибыли конкурента чуть ниже прибылей компании, совместными усилиями с которой они обслуживают определенный сегмент, — и конкурента это устраивает. В такой ситуации он не намерен нарушать сложившееся в отрасли равновесие, чтобы добиться более выгодных позиций относительно прибыли, а его скромные доходы послужат прекрасным предупреждением потенциальным конкурентам.

ОН СТРЕМИТСЯ ОБЕСПЕЧИТЬ ДОХОД СВОИМ АКЦИОНЕРАМ. "Хороший" конкурент в достаточной степени заинтересован в том, чтобы акционеры или корпорация получали реальные прибыли; поэтому такой конкурент не решится нарушать СЛОЖИВШИЙСЯ в отрасли баланс сил, создавая новые крупные производственные мощности или радикально пересматривая ассортимент продукции. Однако "хороший" конкурент не стремится также занять более скромные конкурентные позиции в отрасли, ведь это отразится на его жизнеспособности: и доверий к нему покупателей.

ОН НЕ СМОТРИТ ДАЛЕКО В БУДУЩЕЕ. «Хороший» конкурент ставит перед собой краткосрочные цели, вместо того, чтобы затевать длительную войну с компанией, с тем, чтобы отвоевать в отрасли ее позиции.

ОН ИЗБЕГАЕТ РИСКОВ. «Хороший» конкурент не любит рисковать: он не пойдет на крупный риск, чтобы изменить свои позиции в отрасли, довольствуясь вместо этого достигнутой позицией.

Небольшие подразделения диверсифицированных компаний часто бывают «хорошими» конкурентами, если они не имеют большого значения для долгосрочной корпоративной стратегии. Им даются жесткие цели в отношении прибыли, и ожидается, что эти компании будут приносить реальный доход. Но те подразделения, которым суждено обеспечивать рост корпорации, скорее всего, окажутся «плохими» конкурентами. Например, компания Squibb приобрела фирму Beech-Nut, производившую детское питание, считая, что у Beech-Nut имеется громадный потенциал для роста, В силу этого компания Beech-Nut предприняла некоторые действия, оказавшиеся неудачными для корпорации и одновременно подорвавшие структуру отрасли.

Даже если конкурент обладает рядом сильных сторон, он *все* равно может быть «хорошим» конкурентом: главное — это правильные цели и правильная стратегия. Именно они говорят о том, смогут ли две компании сосуществовать в одном рыночном пространстве. Таким образом, четкое понимание конкурентом своих слабых сторон — необязательное требование для «хорошего» конкурента. И наоборот, конкурент, настроенный на затяжную войну, не осознающий насущной необходимости в непосредственных прибылях для своих инвесторов или не боящийся крупных рисков, — это «плохой» конкурент с точки зрения достижения баланса сил в отрасли, независимо от того, есть у него реальные сильные *стороны* или нет.

Иногда конкурент компании является «хорошим», но сама компания по отношению к нему «хорошим» конкурентом не является. Например, один из них играет по правилам, а другой при этом все равно на него нападает. Стабильность в отрасли наступает тогда, когда все компании по отношению друг к другу проявляются как «хорошие» конкуренты, то есть, к примеру, если тот или иной сегмент приносит прибыль одному из конкурентов, другого он не интересует. Когда компании являются «хорошими» конкурентами по отношению друг к другу, они играют себе на руку, используя сильные стороны каждого. В итоге все добиваются успеха, так как внутренние стандарты каждой компании строятся с учетом позиций компаний па рынке относительно друг друга.

«ХОРОШИЕ» ЛИДЕРЫ РЫНКА

Критерии «хорошего» конкурента также помогают понять, что такое «хороший» лидер отрасли, с точки зрении его последователей. Если компания не может выбраться в лидеры той отрасли, в которой она работает, ее успех будет в значительной степени зависеть от выбора отраслей с «хорошими» лидерами. С точки зрения последователя, самым важным качеством «хорошего» лидера является то, что его цели и стратегия создают «прикрытие», в тени которого последователь может существовать успешно и прибыльно. Например, если цель лидера — получить высокую прибыль на инвестированный капитал, если он заботится о здоровье отрасли, если его стратегия основана на дифференциации, по при этом он не намерен обслуживать определенные сегменты, не имея определенных к этому стимулов, такой лидер предоставляет своим последователям возможность прибыльно работать в достаточно стабильной обстановке в рамках отрасли. И наоборот, лидер, не

способный понять потребности своих последователей и вполне удовлетворенный низкими прибылями, лидер, чья стратегия в ходе реализации разрушает структуру отрасли, скорее всего, не создаст благоприятной атмосферы для своих последователей. Например, если стратегия лидера состоит в том, чтобы достичь эффекта кривой обучения, снижая *цены* в отрасли, где покупатели обладают существенной рыночной властью и чувствительны к ценам, такой лидер разрушит отрасль и не даст работать в ней своим последователям (и в конце концов потерпит неудачу сам).

КАК РАСПОЗНАТЬ «ХОРОШ ИХ» КОНКУРЕНТОВ

Чтобы понять, кто из конкурентов является "хорошим", необходим полный анализ деятельности каждого конкурента. Цели конкурента, его посылки, стратегия и возможности — все играет роль в определении статуса конкурента по отношению к какой-либо компании.* И поскольку ни один из конкурентов никогда не будет полностью соответствовать всем критериям "хорошего" или «плохого», необходимо решить, насколько важна каждая из характеристик «хорошего» конкурента по отношению к нежелательным характеристикам того же конкурента, то есть характеристик, способствующих ухудшению структуры отрасли и подрывающих позицию компании.

Для того чтобы проиллюстрировать процесс оценки характеристик конкурента для получения итогового статуса как «хорошего», «плохого» или нейтрального, приведем несколько примеров. В компьютерной индустрии компания Cray Research является "хорошим" конкурентом для IBM в отличие от Fujitsu — последняя принадлежит к разряду "плохих" конкурентов. Cray — жизнеспособный противник, который играет по принятым в отрасли правилам, работает в специализированном сегменте отрасли, не переоценивает своих сил и даже не пытается атаковать IBM. Наоборот, у компании Fujitsu высокие ставки: она надеется обойти IBM, у нее низкие стандарты уровня прибыльности на тех рынках, которые компания пытается занять, а ее стратегия отрицательно влияет на структуру отрасли, подрывая основания для дифференциации.

В производстве копировальных аппаратов Kodak является относительно «хорошим» конкурентом для компании Xerox. Kodak концентрирует усилия в той части рынка, где требуется массовое производство, при атом компания делает особый акцент на качестве и уровне технического обслуживания.

* Анализ конкурентов подробно описывается в книге "*Конкурентная стратегия"* в главах 3 - 5. — *Прим. авт.*

И хотя компания Kodak отобрала у фирмы Xerox некоторые прибыльные секторы рынка, Kodak играет по тем же правилам, что и Xerox, при этом у первой высокие нормы окупаемости. Таким образом, деятельность фирмы Kodak способствует тому, чтобы компания Xerox также повышала уровень качества своей продукции. Более того, Kodak не рассматривает производство копировальных аппаратов как ступень реализации особой стратегии по внедрению средств автоматизации работы офиса; такая стратегия оправдывала бы низкие прибыли, но Kodak рассматривает производства копировальных аппаратов как прибыльный бизнес сам по себе.

В химической промышленности и производств удобрений, наоборот, нефтяные компании оказались «плохими» конкурентами. У них были огромные средства для инвестиций, и они искали выход на крупные рынки с тем, чтобы завоевать значительную долю таких рынков; благодаря этим завоеваниям их финансовые отчеты о доходности вы глядели весьма впечатляюще. Вместо того чтобы уделять особое внимание исследованиям и разработкам, *а* также повышению уровня обслуживания покупателей, большинство нефтяных компаний конкурировали в области цен, что способствовало превращению большей части продукции в отраслях, в которых они работали, в товары широкого потребления. Они также не отличались проницательностью в вопросах прогнозирования: эти компании строили крупные заводы в периоды наивысшей активности, вместо того, чтобы приобретать производственные центры в моменты спада. Этим они создали или обострили проблемы, связанные с избытком производственных мощностей.

Конкурентная ситуация в индустрии рентгеновских компьютерных: томографов демонстрирует, как последователь, понимающий выгоды от присутствия «хорошего» лидера в отрасли, может правильно ими воспользоваться. Израильская компания Elscint является на рынке отрасли второй или третьей. Лидер отрасли — компания GE, и Elscint публично заявила о своем нежелании занимать позицию лидера. Elscint рассматривает GE как «хорошего» и необходимого для нее лидера: GE поддерживает в отрасли высокие цены, продукты GE являются дифференцированными благодаря *уровню* технического обслуживания и репутации компании, кроме того, GE активно вкладывала деньги в развитие рынка и информированность покупателей, Другим примером "хорошего" лидера отрасли является компания Coca-Cola. Эта кампания избегает конкуренции в области цен и не принимает жестких мер против действий своих последователей. Вместо этого компания предпочитает брать курс на политическое урегулирование. Последователи компании Coca-Cola — Pepsi Cola, Dr. Pepper, SevenUp — уже много лет прибыльно работают на рынке в качестве последователей. Однако в последнее *время* действия компании Соке носят все более агрессивный характер — возмож-

но, это связано с тем, что Pepsi переоценила свои силы и решила отвоевать у компании слишком большую долю рынка, а также с тем, что в компании Соке сменилось высшее руководство. Действия компании Pepsi, очевидно спровоцировавшие фирму Соке на агрессивное поведение, являются примером ошибочных поступков по отношению к «хорошим» конкурентам, и об этом я еще буду говорить в дальнейшем.

Если конкуренты компании без сомнения являются «плохими», конкуренция в отрасли может сложиться неудачно даже для компаний, обладающих значительными конкурентными преимуществами. Например, *у* компании Ralston-Purina, производителя грибов, имелись некоторые потенциальные преимущества, но в отрасли ей противостояли многочисленные семейные предприятия с низкими нормами прибыльности, равно как и импортные продукты из Тайваня и Китая. Компании пришлось в итоге покинуть отрасль.

Как влиять на позицию конкурентов

Поскольку присутствие «хороших» конкурентов обещает компании определенные выгоды, желательно, чтобы компания нападала только па некоторых из своих конкурентов, но не на всех. Кроме того, компания должна привлекать в отрасль таких новых конкурентов, которые удовлетворяли бы критериям «хороших». Поскольку желательно, чтобы в начале развития отрасли на рынке работало много компаний, а по мере перехода к зрелости их количество сокращалось, имеет смысл на первоначальных этапах привлекать таких конкурентов, про которых известно, что в долгосрочной перспективе успеха они не добьются. Но все это не означает, что компания должна чувствовать свое превосходство над конкурентами или, наоборот, не должна активно стремиться к получению и упрочению конкурентных преимуществ. Просто принципы отбора конкурентов предполагают, что компания использует более дифференцированный подход к конкурентам, *чем* до сих пор было принято.

То, *с* кем компании придется конкурировать, определяется рядом факторов, причем действие большинства из них неподвластно контролю со сторон и компании. Как будет подробно показано в главе 14, состав тех, кто выходит на рынки, в значительной степени случаен, и, если среди них окажутся "хорошие" конкуренты — это счастливая случайность: просто определенная компания решила, что в данный момент она об-

ладает достаточными ресурсами для выхода на рынки новой отрасли, которая кажется вполне прибыльной. Но когда несколько конкурентов *уже* начали завоевывать рынки отрасли, другим потенциальным конкурентам отрасль не будет казаться столь привлекательной, особенно если те, кто вышли на рынок раньше, успеют завоевать доверие покупателей. Если компания может повлиять на то, кто придет на рынки ее отрасли первым, тогда вся схема притока новых конкурентов в отрасль может измениться.

Отбор конкурентов имеет своей целью влияние не только на схему притока новых участников, но и на то, кто из конкурентов получит долю рынка, необходимую для выживания, и в каких сегментах вновь прибывшие будут конкурировать.* В большинстве отраслей можно использовать следующие тактические приемы отбора конкурентов.

Лицензирование технологий. Компания может на льготных условиях продавать лицензии на свои технологии тому, кто первым вышел на рынок и кто имеет потенциал «хорошего» конкурента (см. главу 5). Если первые конкуренты будут выбраны правильно, дальнейший приток конкурентов на рынок будет остановлен. Например, в производстве полупроводников покупателям необходимо несколько источников поставок, поэтому лицензирование в данной отрасли довольно распространено, а тщательный отбор среди потенциальных покупателей лицензий может иметь вполне благоприятный эффект. Компания Intel недавно сделала интересный ход, продав IBM и Commodore лицензии на производство микропроцессора модели 8088. В этом случае благодаря лицензиям покупатели в некотором смысле становятся конкурентами компании, но тем самым блокируется приток на рынки отрасли более опасных соперников.

Селективный подход в применении репрессивных мер. Компания должна применять жесткие репрессивные меры только против "плохих" конкурентов, в то время как «хорошие» конкуренты должны беспрепятственно выходить на рынок и завоевывать его необходимую долго. Всегда следует помнить, что выбор продуктов, которые компания выбрасывает на рынок отрасли, или завоевание компанией новых географических рынков затрагивает одних конкурентов в большей степени, чем других.

---

* Более полный анализ оборонительной стратегии рассматривается в главе 14.. — ***Прим. авт.***

Селективный подход в ограничении притока новых конкурентов. Компания может меньше инвестировать в создание барьеров для выхода на рынок в тех секторах, где присутствие "хороших" конкурентов положительно скажется и на позиции самой комкании. Но всегда имеется риск того, что незащищенные сегменты будут завоеваны «неправильным» конкурентом и станут плацдармом для развертывания его честолюбивой стратегии, а именно — стратегии последовательного завоевания рынка.*

Создание коалиций с целью *привлечения новых конкурентов.* Компания может заключить контракт с потенциально «хорошим» конкурентом о поставках некоторого продукта ассортимента, чтобы этот продукт впоследствии продавался через дистрибьюторские каналы компании. Конкурент в данной ситуации получает возможность распространить свою деятельность и на другие сегменты — в частности те, где его присутствие для компании нежелательно. Другие формы коалиции, привлекающие на рынок «хороших» конкурентов, включают соглашения о поставках деталей и соглашения, в рамках которых товары поставщика будут продаваться под торговой маркой розничной компании. Оба типа соглашений способствуют снижению барьеров для выхода на рынок "хороших" конкурентов.

УЩЕРБ, НАНОСИМЫЙ «ХОРОШИМ» КОНКУРЕНТАМ В БОРЬБЕ С ПЛОХИМИ

Часто трудно вести атаку на «плохих» конкурентов без того, чтобы эта борьба никак не задевала «хороших». Например, увеличение объема рекламы, вывод на рынок новых продуктов, изменения политики гарантийного обслуживания — все эти меры направленные на то, чтобы помешать работе «плохих» конкурентов, *могут* одновременно привести к сокращению доли рынка "хороших" конкурентов и даже поставить под угрозу их выживание в конкурентной борьбе. Ослабление "хороших" конкурентов, в свою очередь, угрожает прибыльности отрасли или способствует проникновению в отрасль новых конкурентов.

Поэтому очень важно вести оборонительные или наступательные кампании против "плохих" конкурентов таким образом, чтобы они минимально подрывали «хороших». Иногда это невозможно в силу того, что «плохой» конкурент серьезно угрожает тем сегментам, которые представляют для

*См. главу 14.. — *Прим. авт.*

компании особый интерес. И тем не менее необходимо всегда искать баланс между защитой интересов компании (сюда относятся действия, направленные на сохранение позиций компании в конкуренции и достаточно жесткие ответные меры против выпадов «плохих» конкурентов), а также сохранением «хороших» конкурентов. Важно также, чтобы последние видели, что они не являются мишенью для ваших репрессивных действий, иначе они могут пересмотреть свои стратегические цели. Компания не должна также позволять споим "хорошим" противникам перейти в разряд «плохих»; необходимо принять все меры для того, чтобы "хорошие" конкуренты сохраняли свои стратегические установки.

КАК ПРЕВРАТИТЬ «ПЛОХИХ» КОНКУРЕНТОВ В «ХОРОШИХ»

Иногда «плохие» конкуренты могут стать «хорошими». В идеальном случае со стороны компании достаточно стоимостных сигналов, чтобы конкурент понял ложность своих стратегических посылок. Например, именно так компания Alcoa пыталась повлиять на слишком оптимистичные прогнозы своих конкурентов относительно спроса. В других случаях «плохой» конкурент просто со временем переходит в категорию «хороших»: увидев всю тщетность своих попыток реализовать определенную стратегию, «плохой» соперник в результате изменяет свои стратегические цели и установки в направлении, необходимом для компании.

Однако чаще всего компания должна быть готова идти в бой за то, чтобы превратить "плохих" конкурентов в «хороших». В такой битве необходимо продемонстрировать конкуренту слабость его позиций относительно позиций компании или убедить, что компания не допустит покушений на стабильность своих позиций. Такая битва недешево обойдется компании, но это менее дорогостоящий вариант, чем долгосрочная осада. Ведь именно такую долгосрочную осаду, как правило, и устраивают «плохие» конкуренты — факт, имевший место во многих отраслях.

Но есть и такие "плохие" конкуренты, которые никогда не станут «хорошими». При наличии таких конкурентов компания должна смириться с тем, что последуют многочисленные атаки на занимаемые ею позиции. Чтобы удержать в этой ситуации свои конкурентные преимущества и сохранить структуру отрасли, необходимы все оборонительные и наступательные тактические приемы, о которых я говорю в этой книге.

Оптимальная конфигурация рынка

Принципы отбора конкурентов предполагают, что обладание 100-процентной долей рынка вряд ли является оптимальным или вообще возможно.* Порой более разумным представляется позволить "хорошим" конкурентам занять определенные позиции, не пытаясь всеми силами сохранить или еще больше увеличить имеющуюся у компании долю рынка. И хотя такая точка зрения противоречит мнению руководителей некоторых компаний, а в других компаниях представляется почти еретической, это чаще всего лучший способ получения устойчивых конкурентных преимуществ и улучшения структуры отрасли НА долгосрочную перспективу. Компания должна задаться вопросом: каково ОПТИМАЛЬНОЕ процентное соотношение *рыночных* долей компаний в отрасли? После того как *я* описал процедуру выявления «хороших» конкурентов и способы влияния на их действия, я перейду к рассмотрению наиболее оптимального состава конкурентов отрасли, который позволяет ей сохранить надолго конкурентные позиции.

Факторы, определяющие оптимальную для компании долю рынка, весьма многочисленны и неоднозначны. Тем не менее можно сформулировать некоторые общие принципы определения оптимальной рыночной доли, а также идеальной схемы соотношения конкурентов. Сначала я расскажу о факторах, влияющих на идеальную конфигурацию конкурентов, а затем покажу, каким образом компания должна продвигаться в направлении намеченной идеальной конфигурации на основе той, что имеет место в реальности.

ОПТИМАЛЬНОЕ СООТНОШЕНИЕ КОНКУРЕНТОВ

Компании должна стремиться обладать такой долей рынка отрасли, которая была бы достаточной для того, чтобы удержать конкурентов от искушения атаковать этот рынок. Компания должна также иметь существенное превосходство над другими конкурентами в форме принадлежащей ей доли рынка (в дополнение к другим конкурентным преимуществам, не связанным с ней) — это необходимое условие сохранения баланса в отрасли. Расстояние, разделяющее лидера и его последователей, необходимое для сохранения равновесия, будет различным в различных отраслях, *что* я надеюсь показать ниже.

---

* Нежелательность 100%-ной доли рынка в руках одной компании признается также в работе Bloom & Kotler (1975), где даются *этому веские обоснования*. Авторы напоминают о проблемах антимонопольных мер, о том эффекте, который 100%-ная доля рынка производит для привлечения на рынок новых конкурентов, а ТАКЖЕ О НЕМИНУЕМЫХ рисках атак со стороны защитников прав потребителей и организаций по защите общественных интересов. — *Прим. авт.*

Оптимальную долю рынка лидера определяют следующие структурные характеристики:

*Факторы, требующие увеличения оптимальной доли рынка для лидера**	*Факторы, требующие уменьшения оптимальной доли рынка для лидера*
Существенная экономия при увеличении масштаба, положительный эффект масштаба**	Недостаточное действие эффекта масштаба
«Крутая» кривая обучения	«Плоская» кривая обучения
Небольшое количество сегментов отрасли	Наличие неприбыльных сегментов
Покупатели доверяют одному надежному поставщику	Покупатели требуют разнообразия работающих на рынке производителей
Дистрибьюторские копалы не хотят разнообразия марок	Каналы реализации обладают значительной рыночной властью и хотят иметь дело с несколькими поставщиками
Наличие конкурентов, которые создают стоимость совместно с несколькими подразделениями; то есть, если конкурент занимает небольшой сектор, не имея возможности осуществлять некоторые виды деятельности совместно с другими подразделениями, это веский аргумент в пользу атаки на лидера	Конкурирующие компании не имеют подразделений и не могут создавать стоимость совместно с несколькими филиалами. Для того чтобы уверенно сдерживать приток новых, более грозных конкурентов, необходимы последователи
Другие высокие барьеры для вхождения в рынок	Последователю, чтобы выжить в условиях конкуренции, необходимо обладать значительной долей рынка
	Отрасли известны проблемы, связанные с антимонопольными мерами, или она уязвима в отношении таких мер

*** Эмпирическое обоснование существования некоторых из этих факторов содержится в работе Caves, Fortunato and Ghemawat (1981). — *Прим. авт.***

**** Оптимальная доля рынка определяется взаимодействием роста отрасли и эффекта масштаба. В быстрорастущих отраслях эффект масштаба не является достаточно высоким барьером, сдерживающим приток новых конкурентов, и дает меньшие преимущества в минимизации издержек, чем в медленно растущих отраслях. — *Прим. авт.* *** См. Bloom & Kotler (1975). — *Прим. авт.***

Распределение рынка между компаниями отрасли, дающее самое стабильное соотношение сил, решающим образом зависит от структуры отрасли и от того, «хорошими» или «плохими» являются конкуренты. Самые важные переменные структуры отрасли, определяющие идеальную схему распределения долей рынка, — это уровень дифференциации продуктов отрасли и действие в отрасли эффекта издержек переключения, а также степень сегментированности отрасли. Там, где сегментов всего несколько, продукты недостаточно дифференцированы, а издержки переключения невелики, для стабильности отрасли необходимо, чтобы один из конкурентов владел значительной долей рынка. Если же отрасль сегментирована достаточно сильно, *а* продукты дифференцированы, компании, наоборот, могут сосуществовать взаимовыгодно, даже имея примерно одинаковые доли рынка, поскольку они менее склонны видеть необходимость нападать друг на друга.

Природа конкуренции тоже очень важна. Там, где конкуренты являются «плохими» друг для друга, серьезные различия *в* процентной доле рынка между компаниями необходимы, чтобы сохранить стабильность в отрасли: «плохие» конкуренты обычно идут НА любые дестабилизирующие действия, если они видят хотя бы минимальную возможность успеха. Но если конкуренты являются "хорошими", наоборот, требуется совсем небольшое различие в процентной доле рынка, чтобы исключить возможность атак друг на друга.

Все эти положения имеют последствия, схематически изображенные на рис. 6.1*.

* **Данные выборочного анализа отраслей позволяют заключить, что значительная разница между *объемами* рыночных долей конкурентов связана *с* большей *стабильностью* в отрасли. Например. статистические тесты Buzell (1981) наводят на мысль, что стабильная схема рыночных долей часто соответствует однологарифмическому распределению, где доля каждого конкурента составляет константу в процентах от следующей компании в порядке убывания. Бостонская консалтинговая группа (Boston Consulting Group — BCG) в 1976 году также выдвинула гипотезу, что стабильное распределение рыночных долей подразумевает только трех крупных конкурентов, чьи доли рынка соотносятся как 4:2:1. Это частный случай однологарифмического распределения. Однако такие обобщения могут повести по неверному пути, потому что они не учитывают других характеристик конкурентов и отрасли помимо доли рынка. Например, гипотеза BCG подтвердится не во всех отраслях, а, скорее всего, только в отраслях по производству товаров широкого потребления, где работают плохие конкуренты.** — *Прим. авт.*

Рис. 6.1. Конфигурация конкурентов и стабильность отрасли

Распределение общих стратегий между конкурентами в отрасли также имеет огромное значение. Сосуществование компаний, избравших разные стратегии, будет гораздо более безболезненным, чем если *бы* они ухватились за одну общую стратегию. Таким образом, при оценке конфигурации конкурентов в отрасли следует обращать внимание не только на долю рынка, но также и на другие характеристики.

Та часть рынка, которая не контролируется лидером, должна быть поделена между последователями; это лучше, чем если бы вся она отошла к кому-нибудь одному из последователей. Если доля рынка будет поделена, конкуренты-последователи окажутся в ситуации, когда они вынуждены противостоять друг другу; при такой диспозиции они не будут "заглядываться" на позиции лидера. Если последователи придерживаются разных стратегий специализации, это даже лучше, чем если бы они вели лобовую атаку друг на друга. Также необходимо, чтобы последователи имели необходимые для выживания па рынке ресурсы и представляли надежную защиту от притока новых конкурентов; раздробленность последователей ведет к неизбежному появлению новых конкурентов на рынке.

ПОДДЕРЖАНИЕ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ КОНКУРЕНТОВ

Компания должна уделять пристальное внимание здоровью своих «хороших» конкурентов. «Хорошие» конкуренты не могут выполнять свои функции, если у них нет достаточных ресурсов для выживания в условиях конкуренции. В состоянии безысходности даже «хороший» конкурент будет угрожать позиции компании и структуре отрасли. Доведенные до отчаяния конкуренты нарушают принятые в отрасли конвенции взаимной выгоды и идут на такие действия, которые подрывают структуру и имидж отрасли. Они также склонны искать спасения в приобретении их какой-нибудь корпорации, что с большой вероятностью приводит в отрасль сильного нового игрока. Наконец, руководство таких «безысходных» компаний часто меняется. А новое руководство вполне может сделать «плохого» конкурента из недавнего «хорошего».

Рыночная конъюнктура, необходимая для жизнеспособности конкурента, различается в зависимости от отрасли и характера барьеров вхождения и мобильности. В производстве безалкогольных напитков компании достаточно получить в свое распоряжение 5% рынка; в производстве замороженных полуфабрикатов эта цифра составит чуть больше 10%. Компания должна знать, какой объем рынка требуется ее "хорошим" конкурентам для поддержания жизнеспособности и как ситуация может измениться в ходе структурной эволюции отрасли. Компания не должна препятствовать успеху своих «хороших» конкурентов; в этом случае они будут постоянно воспроизводить свою стратегию, а не менять ее каждый раз в силу новых проблем.

ДВИЖЕНИЕ К ИДЕАЛЬНОМУ СООТНОШЕНИЮ КОНКУРЕНТОВ В ОТРАСЛИ

Соображения, изложенные в предыдущих разделах, позволяют понять, каким должно быть в идеале соотношение конкурентов. Чтобы решить, стоит ли двигаться в направлении идеала, компания должна вычислить затраты, необходимые для продвижения на ту или иную рыночную позицию, или, наоборот, затраты на то, чтобы постепенно сдавать эту позицию. Отказ от доли рынка может иметь дестабилизирующий эффект, поскольку это соблазняет конкурентов завладеть еще более значительной долен; с другой стороны, это может стать сигналом к действию для потенциальных конкурентов.

Увеличение доли рынка требуется не только для повышения объемов продаж, но и, как мы видели, для улучшения структуры отрасли: так достигается более стабильная конфигурация конкурентов. Затраты на увеличение доли

рынка зависят от того, кто из конкурентов теряет часть своих рынков. Особенно важны в этом плане цели и возможности конкурента, теряющего свои рынки, а также наличие в его секторах барьеров для сокращения рынка. Установки такого конкурента, его приверженность бизнесу, значение, придаваемое им той доле рынка, которую у него собираются отнять, — все это надо тщательно проанализировать. Именно возможности конкурента влияют на уровень затрат, необходимых для того, чтобы переманить часть его покупателей.

Барьеры для сокращения рынка — это меры, препятствующие уменьшению удельного веса компании в обороте рынка отрасли (но не уходу компании с рынка). Они аналогичны барьерам для выхода с рынка и будут тем выше, чем выше фиксированные издержки; это своего рода наказание за сокращение объема производства на существующих производственных предприятиях. Там, где у конкурентов в отрасли высокие ставки, установка на завоевание существенной доли рынка и высокие барьеры для сокращения рынка, скорее всего, завоевание дополнительных рынков обойдется недешево, хотя само по себе это и не плохо. В таких отраслях движение по направлению к желаемым показателям удельного веса компании в обороте рынка должно быть медленным, и по мере движения стоит пользоваться возможностями, предоставляемыми ходом развития отрасли.

Тот риск, на который идет компания, отказываясь от части своей рыночной доли в целях получения больших конкурентных преимуществ или улучшения структуры отрасли, может зависеть от разницы относительной мощи компании и ее конкурентов. Если разрыв между компанией и ее конкурентами велик, тогда потеря части рынка, скорее всего, не введет конкурентов (или потенциальных участников) в искушение нарушить сложившееся в отрасли равновесие и отвоевать еще большую часть рынка. Риск при отказе от рыночной доли может также зависеть от того, насколько компания действительно обладает всеми необходимыми возможностями для жесткого отпора конкурентам. Так, компания, известная своей непримиримостью к конкурентам, идет на меньший риск. И наконец, риск, возникающий при отказе компании от части рынка, также зависит от того, может ли компания сдать свои позиции так, чтобы другим компаниям (и потенциальным конкурентам в частности) это показалось естественным ходом, а не признаком слабости.

ПОДДЕРЖАНИЕ СТАБИЛЬНОСТИ В ОТРАСЛИ

Для поддержания равновесия в отрасли необходимы постоянное внимание и усилия компании, даже если все конкуренты компании — «хорошие», Ведь обстоятельства работы конкурентов и их цели в любой момент мо-

гут измениться. Например, конкурент, в течение многих лет занимавший относительно прибыльное второе место в отрасли, решит, что он достоин большего. Изменения в деятельности конкурента — это, к примеру, переход подразделения к другой корпорации или смена высшего руководства; все это ведет к изменениям предпосылок и целей компании. Например, когда компания Emerson Electric купила Beaird-Poulan, регионального производителя цепных пил, амбиции последней резко возросли. Изменения в структуре отрасли также часто требуют, чтобы конкурент добивался увеличения доли рынка в долгосрочной перспективе, — только так он может сохранить свою жизнеспособность. Даже "хороший" конкурент может сделать такой шаг, который разрушит всю структуру отрасли, если его загнать в угол.

Все вышесказанное предполагает, что компания должна постоянно прилагать усилия к тому, чтобы оказывать влияние на ожидания и предпосылки своих конкурентов. Для этого могут потребоваться периодические активные действия для доказательства своего превосходства, достаточно агрессивные стоимостные сигналы и вкладывание денег в создание барьеров для выхода с рынка. Цель всех этих действий состоит в том, чтобы конкуренты не переоценивали свои возможности и не думали, что компанию не волнует структура отрасли. Хорошим примером в этом отношении является компания Procter & Gamble: она активно управляет ожиданиями конкурентов, внося регулярные изменения в ассортимент продукции и постоянно производя инвестиции в маркетинг. Компания, которая почивает на лаврах на глазах *у* своих конкурентов, тем самым подкладывает самой себе бомбу замедленного действия, и в какой-то момент взрыв прогремит: стабильная и прибыльная отрасль превратится *в* поле битвы за долю рынка.

Ошибки в отборе конкурентов

Принципы отбора конкурентов соблюдаются не всегда. Самыми распространенными являются следующие ошибки.

Неумение различить «плохих» и "хороших" конкурентов. Многие компании не понимают, кто из конкурента является "хорошим", а кто — «плохим». В результате они атакуют всех подряд или, что гораздо хуже, нападают на «хороших», не трогая «плохих». Этим наносится серьезный ущерб структуре отрасли. В качестве типичного примера можно привести одного *из* производителей специальной резины; эта компания рассматривала другого производителя аналогичной продукции как своего смертельного врага и предпринимала соответствующие действия. И это неудивительно, так как

доли рынка, которыми обладала каждая компания, были примерно одинаковы по объему, что неминуемо обращало внимание конкурентов друг на друга. На самом деле тот конкурент был практически идеальным — он всеми силами старался уклониться от схватки. Настоящими врагами компании по производству специальной резины были подразделения компаний — производителей шин, которые выпускали тот же продукт: они использовали рынок специальной резины как свалку для излишков производства. Нанося вред "хорошему" конкуренту, этот производитель специальной резины на самом деле помогал другим производителям шин утвердиться в отрасли специальной резины и подорвать ее прибыльность.

Это очень распространенное поведение руководства: рассматривать конкурента, который обладает примерно той же долей рынка или использует похожую стратегию, как главного врага. Именно на таких конкурентов чаще всего нападают, тогда как на других практически не обращают внимания, На самом деле такой конкурент чаще всего является «хорошим», и реальная угроза исходит не от него.

Доведение конкурентов до безысходности. Руководство часто не задумывается о том, каким образом *выдающиеся успехи* компании отражаются на конкурентах. Доведение конкурентов до безысходности приводит к серьезным последствиям, о которых я уже говорил. Например, можно сказать, что в производстве контактных линз компания Bausch & Lomb сама создала себе нынешние проблемы. В конце 1970-х годов компания быстро и активно атаковала других производителей контактных линз, сильно снизив цены и действуя как истинный поборник эффекта кривой обучения. В результате произошло следующее: компания добилась желаемой доли рынка, ко ее незадачливые конкуренты один за другим были приобретены крупными корпорациями, такими как Revlon, Johnson & Johnson, Schering-Plough, — все они были гораздо крупнее Bausch & Lomb и рассматривали индустрию контактуых линз как площадку для роста. В итоге компании Bausch & Lomb предстоит серьезная битва — возможно, в силу того, что она сама превратила своих «хороших» конкурентов в «плохих».

Захват слишком большой доли рынка. Когда рост достигает определенной точки, дальнейшее увеличение доли рынка приводит к проблемам, и лучше всего их избежать, «поделившись» рынком с "хорошими" конкурентами. Более того, слишком большая доля рынка часто приводит к снижению норм прибыли. Часто самым разумным образом действия для компании, имеющей значительную долю рынка, является поиск возможностей роста в других областях, а не дальнейший рост доли рынка в этой отрасли. Анало-

гичнс компании, занимающие существенную долю рынка, окажутся в более выгодном положении, найдя способы увеличении объемов самой отрасли или ее прибыльности, чем если бы они и дальше продолжили пытаться наращивать *свою* долю рынка. Они получат самый большой кусок растущего пирога, избежав при этом рисков дестабилизации отрасли. Однако для фирмы все же слишком соблазнительным вариантом является активное стремление к улучшению своей относительной позиции в отрасли — особенно если компания чувствует *себя* здесь сильнейшей.

Атака на "хорошего" лидера. Последователи часто совершают роковую ошибку, нападая на «хорошего» лидера. В этом случае лидер вынужден идти па жесткие ответные меры, и последователь перемещаете», как правило, со своей прибыльной позиции на позицию маргинальную. Например, компания Western Company, работавшая в сфере услуг по интенсификации работы нефтяных скважин, повела атаку на лидера — компанию Halliburton в надежде захватить самую значительную долю рынка. При этом компании Halliburton конкурировала в области дифференцированных продуктов, а Western Company была вполне процветающей компанией. После ответных мер компании Halliburton, которая по понятным причинам была весьма недовольна, прибыли Western резко сократились. Компания Halliburton, наоборот, только укрепила свои позиции.

Вхождение в отрасль, где слишком много «плохих» конкурентов. Выход на рынки отрасли, где работает слишком много "плохих" конкурентов, обрекает компанию на длительную позиционную войну, даже если компания будет обладать конкурентными преимуществами. Затраты на превращение «плохих» конкурентов в «хорошие» могут оказаться непомерными и сведут на нет все прибыли, полученные от выхода на такой рынок. Если при ближайшем рассмотрении оказывается, что большинство конкурентов отрасли — «плохие», компании лучше поискать другую отрасль.

Конкуренты являются для компании одновременно благословением и проклятием. Если для вас это только проклятие, ваша компания рискует не только лишиться собственных конкурентных преимуществ, но и разрушить структуру отрасли в целом. Действия компании в конкуренции должны быть активными, но не огульными.

ЧАСТЬ II КОНКУРЕНЦИЯ В РАМКАХ ОТРАСЛИ

СЕГМЕНТАЦИЯ ОТРАСЛИ И КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Отрасль не однородна. Сегменты отрасли, как и сами отрасли, обладают своей структурой, а действие пяти движущих сил конкуренции часто различается даже в рамках одной отрасли. Каждый сегмент отрасли обладает своей цепочкой создания стоимости, и компании для успешного обслуживания разных сегментов требуются соответственно цепочки стоимости различной структуры. Таким образом, сегменты отрасли сильно различаются как с точки: зрения привлекательности их структуры, так и с точки зрения того, что необходимо для получения конкурентных преимуществ в данном сегменте. Из этого следует, что решающими для компании становятся следующие стратегические вопросы: 1) в каких сегментах отрасли целесообразно конкурировать? 2) в каких сегментах имеются прочные барьеры, отделяющие этот сегмент от других, благодаря чему устойчивыми будут конкурентные преимущества, полученные в ходе применения стратегии специализации?

Сегментация отрасли — это деление ее на подблоки с целью разработки конкурентной стратегии. Сегментация отрасли, ориентированная на конкурентную стратегию, — это более широкое понятие, чем привычная сегментация рынка, хотя сегментация отрасли включает и сегментацию рынка. Сегментация рынка — это выявление различий менаду покупателями в том, что касается их потребностей и практики совершения покупок, позволяющее компании обслуживать те подразделения рынка, которые соответствуют ее возможностям, применяя в каждом из них разные программы маркетинга. Сегментация рынка нацелена на те виды деятельности в цепочке стоимости, которые связаны с маркетингом. В ходе сегментации отрасли учитываются как особенности практики совершения покупок разными категориями покупателей, так и динамика издержек, включая издержки на производство и обслуживание разных категорий покупателей. В процессе сегментации отрасли затрагиваются все виды деятельности в цепочке стоимости. Благодаря данному типу сегментации выявляются отличия структуры разных сегментов с точки зрения их прибыльности, а также возможные конфликты, возникающие при одновременном обслуживании нескольких сегментов. Такой более широкий подход к сегментации позволяет глубже понять новые взгляды на сегментацию и может стать основой получения и удержания конкурентных преимуществ.

Сегментация отрасли необходима, чтобы ответить на основные вопросы, касающиеся сферы конкуренции в отрасли: какие сегменты отрасли компании стоит обслуживать и каким образом их необходимо обслуживать? Сегментация лежит в основе выбора стратегии фокусирования*, так как при ответе на сформулированные выше вопросы выявляются те сегменты, которые недостаточно хорошо обслуживаются конкурентами *с* широкой сферой деятельности, в то время как стратегия фокусирования или специализации а этих сегментах может быть вполне прибыльной и давать устойчивые конкурентные преимущества. Конкуренты с широкой сферой деятельности также должны понимать принципы сегментации отрасли, так как в ходе такого анализа открываются те области, где их позиции уязвимы в случае применения конкурентом стратегии специализации; кроме того, обнаружатся и непривлекательные сегменты, которые можно без ущерба «сдать» конкурентам. Особенно важно пристальное внимание к сегментации в стратегической перспективе, так как благодаря новым разработкам в области технологий меняются прежние правила сегментации, и последствия этих изменений имеют значение как для тех, кто применяет стратегию фокусирования, так и для фирм с широким профилем работы.

В этой главе будут представлены способы сегментации отрасли для стратегических целей, а также будет идти речь о том, какое значение сегментация отрасли имеет для получения и удержания конкурентных преимуществ, В начале я опишу факторы, которые стоят за делением отрасли на сегмен-

*** О стратегии фокусирования речь шла в главе 1. — Прим. авт.**

ты, и эксплицитные знаки и указания, которые позволяют обнаружить эти сегменты на практике. Данные принципы послужат основой для создания и интерпретации матрицы сегментации индустрии, а также для оценки альтернативных способов сегментации. Далее я остановлюсь па некоторых важных следствиях применения данной процедуры и их значении для разработки стратегии. Будут сформулированы условия привлекательности сегмента с точки зрения его структуры и перечислены факторы, в силу действия которых между сегментами устанавливаются взаимосвязи, имеющие стратегическое значение. Затем я покажу, как выбирать те сегменты, где можно применить стратегию фокусирования, и как проверить, насколько устойчивы конкурентные преимущества, получаемые в ходе применения данной стратегии. В конце главы будет показано, как связаны сегментация отрасли и определение ее границ.

Основа сегментации отрасли

Отрасль — это рынок, где покупателям предлагаются похожие или тесно связанные друг с другом продукты; это схематически изображено на рис. 7. 1.* В некоторых отраслях всем покупателям предлагается одна разновидность продукта. Но, как правило, более распространена ситуации, когда в ассортименте отрасли имеется несколько разновидностей продукта, а кроме того, теоретически возможны и другие его разновидности. Продукт отрасли отличают такие характеристики, как размер, эксплуатационные качества, функции. Сопутствующие услуги — такие как ремонт, установка, разработка прикладных применений — являются особым, самостоятельным продуктом, который часто продают отдельно от самого основного продукта.**

В некоторых отраслях существует всего один покупатель (например, в оборонной и космической промышленности). Однако более распространенный случай — это присутствие множества разнообразных покупателей, тек, кто уже приобретает продукты отрасли, и тех, кто мог бы их приобретать.

*** В этой книге термин "продукт" используется как для обозначения материального продукта, так и услуги. В большинстве отраслей,занятых производством материальной продукции, есть такие услуги, которые продаются совместно с самим продуктом, и они очень важны для сегментации отрасли. Анализ продуктов и услуг для сегментации подчиняется одним и тем *же* принципам.— *Прим. авт.***

**** В главе 12 *рассматриваются* стратегические вопросы, связанные с объединением** нескольких различных продуктов в один пакет, который затем предлагается покупателям. Многие компании поступают именно таким образом, но, как правило, недостаточно осознанно. — Прим. авт.

Рис. *7.1.* Отрасль как совокупность продуктов и покупателей

Покупатели различаются по своим демографическим характеристикам, характеристикам отраслей, в которых они конкурируют, по местоположению и другим признакам. Компания как бы «связывает» продукты и покупателей: она производит, продает и доставляет продукты в соответствии со структурой своей цепочки создания стоимости (см. главы 2-4) и при этом конкурирует с другими компаниями. В некоторых отраслях имеются независимые дистрибьюторские каналы, связывающие производителей и покупателей: через пик производится часть продаж в отрасли или вообще все продажи.

Границы отрасли чаще всего подвижны. Ассортимент продуктов обычно регулярно обновляется. Компании создают новые разновидности продуктов, с новыми функциями, комбинируют прежние функции новыми способами, разделяют функции, которые до сих пор совмещались в одном продукте, по двум различным продуктам. Кроме того, отрасль пополняется новыми покупателями, покупатели переходят на другие рынки в другие отрасли; они также могут изменять свою сложившуюся практику приобретения товаров. Совокупность продуктов и покупателей на текущий момент времени складывается из тех продуктов, которые компании отрасли предлагают на ее рынках, и из тех покупателей, которые покупают именно эти продукты, а не другие; в рамках этой совокупности не рассматриваются потенциальные покупатели продуктов данной отрасли и ее теоретически возможные продукты.

СТРУКТУРНАЯ БАЗА СЕГМЕНТАЦИИ

Сегментация отрасли — необходимый этап разработки стратегии, так как продукты отрасли различаются между собой, и то же верно в отношении

покупателей; в зависимости от своих характерных особенностей они могут быть для компании более или менее *выгодными.* Кроме того, в коде обслуживания покупателей или продаж продуктов эти различия отражаются на способах получения компанией *конкурентных преимуществ.* Сегменты отрасли возникают как риз в силу таких различий между покупателями или товарами с точки зрения внутренне присущей им прибыльности и в силу разницы требований к получению конкурентных преимуществ при удовлетворении потребностей этик покупателей или в ходе продажи этих продуктов.* Сегменты формируются как результат различии в покупательской практике приобретения товаров и экономических различий, возникающих при обслуживании разных покупателей или производстве различных товаров. Различия между продуктами и различия между покупателями, не затрагивающие структуры сегмента или конкурентных преимуществ (например, различия в цвете двух продуктов, которые во всем остальном полностью идентичны), важны в производстве или в маркетинговой деятельности, но для разработки конкурентной стратегии они несущественны.

Структурные различия и сегментация. Различия между видами продуктов или категориями покупателей лягут в основу сегментов отрасли только в том случае, если они затрагивают действие как минимум одной из движущих сил конкуренции. В главе 1 я уже говорил о том, как действием этих сил определяется прибыльность отрасли в целом. Но структурный анализ может быть применен и к сегментам отрасли, где действуют те же пять сил. Например, эффект масштаба или рыночная власть поставщиков будут различаться в зависимости от типа продукта, даже если эти разные типы продуктов приобретаются одним и тем же покупателем. А этот покупатель, в свою очередь, может обладать разными склонностями в отношении каждой разновидности продукта: в частности, от этого зависит, перейдет данный покупатель на продукты других производителей или нет. Аналогичным образом рыночная власть покупателей или угроза замещения какого-либо продукта различны в зависимости от самих покупателей. На рис. 7.2 схематически представлено, как действие пяти *сил* конкуренции будет различным в зависимости от сегмента.*

*** Как мы еще увидим, сегментация отрасли логично вытекает из различий, внутренне присущих разным покупателям и разным продуктам и существующих независимо от того, какую стратегию компания применяет. Когда у компании несколько стратегий, возникают стратегически значимые группы ("*Конкурентная стратегия*", глава 7), и один из параметром получившегося деления на группы — это различные сегменты, которые обслуживаются каждой из этих стратегий. Таким образом, сегментации отрасли — это один из блоков построения анализа стратегических групп. — *Прим. авт.***

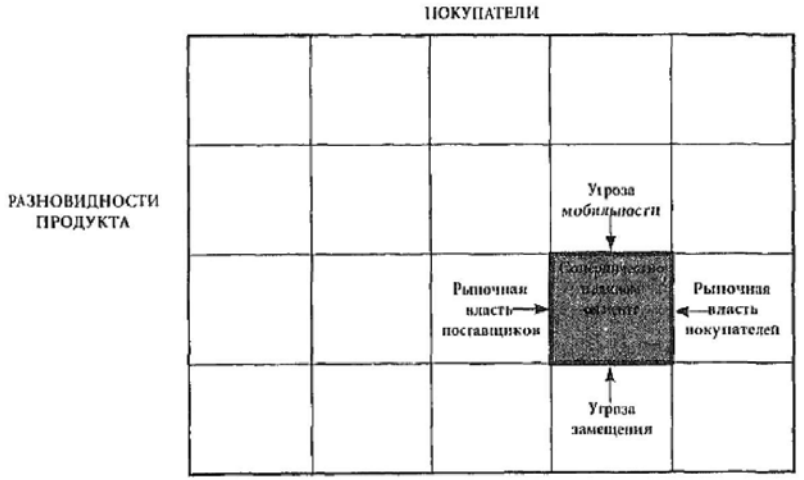


Рис. 7.2. Различия в действии пяти сил конкуренции в зависимости от сегмента

В качестве примера различного действия пяти сил конкуренции в зависимости от типа продукта и независимо от категории покупателей можно привести производство телевизоров. Телевизоры можно классифицировать по конфигурации (портативные, настольные, напольные и встраиваемые). Портативный телевизор с небольшим экраном — это товар широкого потребления, тогда как напольный телевизор содержит большие возможности для дифференциации; оформление, прилагаемая тумбочка, полировка, технические характеристики. Более того, в производстве напольных телевизоров используется другой технологический процесс, отличный от того, что применяется в производстве портативных телевизоров; здесь используются детали других поставщиков. Кроме того, производство напольных телевизоров менее чувствительно к эффекту масштаба. Все эти различия влияют на создание барьеров для вхождения в отрасль, рыночную власть покупателей *и* интенсивность конкуренции. Аналогичные различия, влияющие на

*** Угроза замещения и угроза появления на рынке новых конкурентов в отдельно взятом сегменте обычно ощущается острее, чем *в* отрасли в целом, тик как в качестве продуктов-заменителей могут выступать иные разновидности того же продукта, а конкуренты, работающие в других сегментах, кажутся хорошо подготовленными к проникновению в данный сегмент. — *Прим. авт.***

действие пяти конкурентных сил, существуют и для других разновидностей телевизоров.

На примере производства крупных турбогенераторов можно проиллюстрировать, какое значение для структуры отрасли имеют различия между категориями покупателей, *независимо* от того, какую разновидность продукта они приобретают. Частные электростанции отличаются от муниципальных со структурной точки зрении. Частные электростанции технологически более сложно устроены и приобретают необходимые устройства в результате переговоров, тогда как муниципальные электростанции оборудованы гораздо проще и производят все закупки на открытых торгах. В силу этого между двумя категориями клиентов возникает также разница в отношении чувствительности к ценам; кроме того, разница между двумя категориями предприятий отражается на способности компании, продающей генераторы этим предприятиям, создавать барьеры для вхождения на рынок, в частности, путем укрепления репутации бренда, эффекта издержек переключения, а также патентования продуктов.

Действие пяти конкурентных сил теоретически может отличаться в зависимости от категории покупателей и вида продукта. Например, производство портативных телевизоров будет отличаться от производства напольных с точки зрения наличия барьеров мобильности, рыночной власти поставщиков и интенсивности конкуренции. В производстве турбогенераторов в зависимости от покупателя (частной или муниципальной электростанции) различными будут рыночная власть покупателя, характер и острота соперничества компаний, обслуживающих этого покупателя, и возможности создания барьеров мобильности. Даже рыночная власть поставщиков может быть различной, если одна и та же разновидность продукта приобретается разными категориями покупателей. Например, человек, разбирающийся в велосипедах, при его покупке обращает внимание на марку производителя основных деталей, что обеспечивает поставщика деталей значительной рыночной властью, если компания, закупающая у него детали, продает готовые велосипеды профессионалам. Но у поставщиков будет гораздо меньше власти, если детали *у* них закупают компании, чьи покупатели менее придирчивы.

Различные цепочки создания стоимости и сегментация. Разные виды продуктов и разные категории покупателей также могут стать основой для определения сегментов, если разница между этими категориями отражается на способах получения конкурентных преимуществ. Чтобы это обнаружить, надо вновь использовать цепочку создания стоимости. Различия между видами продуктов и категориям и покупателей могут лежать в основе образования сегментов, если:

- Они влияют на действие ключевых факторов издержек и дифференциации в цепочке создания стоимости компании.
- Если они требуют изменений в цепочке создания стоимости компании.
- Если наличие таких различии подразумевает, что у разных покупателей разные цепочки создания стоимости.

Примером того, каким образом различия между продуктами влияют на структуру цепочки создания стоимости, является разница между велосипедами любительскими и профессиональными. Любительские велосипеды производятся на автоматизированных конвейерных линиях, тогда как профессиональные часто требуют значительной доли ручного труда. В цепочке создания стоимости соответствующей каждому из этих продуктов, различаются и другие виды деятельности, равно как и действие ключевых факторов издержек и дифференциации. Это означает, что источники конкурентных преимуществ в производстве любительских и профессиональных велосипедов будут разными, из чего следует, что это — разные сегменты. Другой хороший пример того, как разница между видами продукта влияет на цепочку создания стоимости, — это разливное и баночное пиво. Хотя пиво само по себе одно и то же, многие из видов деятельности в цепочке создания стоимости, соответствующей каждой его разновидности, будут различаться.

Примером влияния различий покупательских категорий на цепочку создания стоимости является производство строительных изоляционных материалов. Многие виды затрат в этой отрасли зависят от регионального масштаба и от местоположения покупателей относительно заводов; покупателе находящиеся в разных географических регионах, составляют разные сегменты. Этот пример свидетельствует не только о различном характере покупателей исходя из практики закупок, но и о различной динамике затрат при обслуживании различных категорий покупателей, даже несмотря на то, что речь идет об одном и том же продукте.

У разных категорий покупателей разными будут и цепочки создания стоимости. Например, телевизор в сети гостиниц используется не так, как при покупке его для семейного пользования; два типа покупателей применяют различные критерии использования и требуют различных стоимостных сигналов (см. главу 4). Различия в критериях использования и стоимостных сигналах для разных категорий покупателей также создают сегменты, поскольку эти различия влияют на то, что требуется для получения конкурентных преимуществ. Важно признать, что разные виды продукта по-разному встраиваются в цепочку создания стоимости покупателя. В качестве примера

можно привести покупку новой детали и покупку запасной детали. Различия между видами продуктов, которые влияют на характер использования покупателем продукта и требуют разных стоимостных сигналов, как раз и создают сегменты.

Совокупность *сегментов отрасли.* Теоретически каждый индивидуальный покупатель и каждая разновидность продукта могут составить отраслевой сегмент: действие пяти конкурентных сил для каждого из них будет разным. Например, *в* производстве телевизоров можно выделить сегменты в соответствии с размером экрана или любой другой характеристикой. В производстве турбогенераторов цепочки создания стоимости каждой электростанции, закупающей генераторы, будут разными. Однако на практике отдельные разновидности продукта и индивидуальных покупателей следует объединять в группы по некоторым важным свойствам, отличающим одну группу от другой. Решение о том, как группировать продукты и покупателей, чтобы при такой категоризации были учтены и отражены наиболее важные различия, является центральным для качественной сегментации отрасли; к этом вопросу я еще вернусь позже.

Сегмент отрасли всегда представляет собой комбинацию разновидности продукта и категории покупателей, приобретающих данный продукт (или продукты). В некоторых случаях покупатели не обладают важными характеристиками с точки зрения структуры сегмента, поэтому сегмент определяется на основе характеристик продукта; но бывает и наоборот. Обычно, однако, в отрасли существуют важные структурные различия как между разновидностями продукта, *так и* между категориями покупателей, поэтому сегменты выделяются в соответствии с тем, какое подмножество продуктов предлагается определенному подмножеству покупателей. Обратите внимание, что разновидности продукта ассоциируются с определенной категорией покупателей, и это имело место в примере как с телевизорами, так и с турбогенераторам.

Сегменты отрасли должны определяться *независимо* от сферы деятельности конкурентов в данной отрясли. Сегменты возникают в зависимости от структурно значимых различий, которые конкуренты вполне могут какое-то время не замечать. Однако сегмент может представлять важность, даже несмотря на то, что еще ни один конкурент не обратил на него внимания и не избрал его объектом специализации. Сегментация отрасли должна также учитывать теоретически возможные разновидности продукта и категории покупателей, помимо тех, которые уже представлены в отрасли. Такая тенденций сейчас существует, когда при сегментации происходит концентрирование только на таких различиях между видами продуктов и категориями

покупателей, которые очевидны. Однако следует принимать во внимание и такие разновидности продуктов, которые в любой момент могут возникнуть, хотя пока не производятся; есть также такие категории покупателей, которые пока никак не обслуживаются. Выявить такие неочевидные или теоретически возможные сегменты очень важно: именно они открывают *возможности* для действий, итогом которых будет получение конкурентных преимуществ.

ПЕРЕМЕННЫЕ СЕГМЕНТАЦИИ

Для сегментации отрасли необходимо выявить все дискретные, отличные разновидности продуктов (включая теоретически возможные), а затем проанализировать цепочку создания стоимости, связанную с каждым продуктом, и определить различия в структуре стоимостных цепочек. Следует также выявить структурно-экономические различия между продуктами, Разновидности продукта можно использовать непосредственно как возможные переменные сегментации. Покупательские сегменты определяются на основе применения аналогичной методики, то есть путем анализа всех покупателей на рынке отрасли и обнаружения всех структурно-экономических различий между группами покупателей, а также различий между цепочками создания стоимости покупательских групп. Покупатели различаются по многим параметрам, но опыт показывает, что хорошей отправной точкой при выделении покупательских сегментов оказывается обнаружение различий по трем достаточно широким категориям; тип покупателя, географическое местоположение покупателя и используемый покупателем дистрибьюторский канал. *Все* различия такого рода достаточно очевидны. Тип покупатели включает такие признаки, как размер компании-покупателя, отрасль, в которой работает покупатель, его стратегия или демографические характеристики.

Эти три категории можно представить как три оси координат, и в атом пространстве расположить все множество покупателей; значения категорий бывают связаны между собой, но при этом каждая из них имеет и независимые проявления. Местоположение существенно влияет на сложившуюся практику покупок и на то, какая цепочка создания стоимости требуется для обслуживания покупателей, — даже если по всем прочим параметрам, кроме местоположения, покупатели могут никак не отличаться. Таким же образэм во многих отраслях продукты реализуются покупателю через разные каналы, при этом используемый канал зависит от типа покупателя (но также *и* от разновидности продукта). Например, покупатель элеВтронных деталей

закупает небольшие партии, оформляя срочный заказ у дистрибьютора, а заказы на крупные партии размещает непосредственно у производителя.

Итак, для сегментации отрасли применяются четыре класса четко выделяемых переменных, описывающих различия между разными производителями и разными покупателями; эти переменные используются по отдельности или в комбинациях. В любой отрасли стратегически значимые сегменты выделяются по всем или по одной из следующих переменных:

* *Разновидность продукта.* Имеются в виду разные виды продуктов, которые уже производятся или могут быть произведены.
* *Тип покупателя.* Имеются в виду типы конечных покупателей, которые уже приобретают продукты отрасли или теоретически могут начать их приобретать.
* ***Канал (непосредственные покупатели).*** **Имеются в виду альтернативные дистрибьюторские** каналы, через которые продукт доходит до покупателя или теоретически может дойти до покупателя.
* ***Географическое местоположение покупателей.*** **Географическое местоположение** пскупателей — это область, регион, страна или несколько стран.*

Обнаружение переменных сегментации, пожалуй, самая творческая часть процесса сегментации отрасли, так как здесь необходимо четкое представление о тех осях координат, по которым различаются продукты и покупатели; эти оси имеют большое значение с точки зрения структуры сегмента и строения цепочки создания стоимости. А это, в свою очередь, требует понимания структуры отрасли, равно как и цепочки создания стоимости — как покупательской, так и цепочки создания стоимости самой компании.

Продуктовые сегменты

Чтобы выделить продуктовый сегмент, необходимо составить реестр всех материальных продуктов, либо уже находящихся в производстве, либо теоретически возможных, включая также сопутствующие услуги, которые могут предлагаться отдельно от продукта. Запасные части — это также автономная разновидность продукта. Помимо тех товарных единиц, которые, как правило, продаются по отдельности, в особую разновидность продукта должны быть выделены группы или пакеты товаров, которые

*** Наличие такой переменной, как местоположение покупателей, говорит о важности географического масштаба, о котором шла речь в главе 2. Исходя из некоторых практических соображений, я рассматриваю здесь в связи с СЕГМЕНТАЦИЕЙ и масштаб производства в рамках отрасли, и географический масштаб. — Прим. авт.**

можно предлагать как единый комплект*. Например, в администрировании больниц некоторые компании продают полный пакет *услуг* по управлению за единую *цену,* тогда *КАК* другие компании предлагают отдельные услуги — в частности, подбор медицинского персонала. Для сегментации такие пакеты рассматриваются как отдельный продукт. Аналогичным образом в тех отраслях, где продукты требуют определенного обслуживания, часто имеется три разновидности продуктов: продукт, продаваемый самостоятельно, услуга, продаваемая самостоятельно, а также продукт, предлагаемый совместно с определенной услугой. Во многих отраслях реестр разновидностей продукта при такой процедуре составления списка получается достаточно длинным.

РАЗНОВИДНОСТИ продукта в той или иной отрасли отличаются по многим своим свойствам, и эти отличия соответствуют структурно-экономическим различиям или различиям в строении цепочки создания стоимости, в результате чего и формируются сегменты. Различия между продуктами являются полноценными заместителями для описания структурно-экономических различий или различных конфигураций цепочки стоимости, а значит, в итоге они оказываются основой для определения сегментов. Далее приведен список из *ТАКИХ* типовых различий, определяющих сегменты, наряду с примерами, иллюстрирующими то, насколько эти различия соответствуют разным сегментам.

Размер продукта. Размер является отражением технологической сложности продукта или особенностей его использования. И то и другое, в свою очередь, может стать основанием для дифференциации. Например, большие и малые погрузчики обычно используются для разных объектов. По размеру продукта можно также судить об особенностях строения цепочки стоимости: большие и маленькие разновидности одного и того же продукта требуют разной структуры стоимостной цепочки — разных станков, разных деталей и пр. Например, миниатюрная камера требует иной организации производственного процесса и более точных деталей, чем стандартная.

Уровень цен. Цены, устанавливаемые на разновидности продукта, часто связаны с тем, насколько чувствительны к цене покупатели данной разновидности. Цена также выступает в качестве показателя сложности разработки продукта и производственного процесса, а также отражает организацию

*** В главе 7 подробно рассматриваются стратегические проблемы, связанные с объединением продуктов и услуг в пакеты. — *Прим. авт.***

тех видов деятельности в цепочке стоимости, которые связаны с реализацией продукта.

Характеристики продукта. Разновидности продукта, обладающие разными свойствами, отражают разные уровни технологической сложности, различные производственные процессы и особенности поставщиков.

Технологии и особенности разработки. Различия в используемых технологиях (как, например, в случае с аналоговыми и цифровыми часами) или в конструкции (например, клапаны, имеющие фронтальные или боковые отверстия) отражают различные уровни технологической сложности, разные производственные процессы и другие факторы.

Используемые ресурсы. Иногда разновидности продукта различаются тем, какие в них используются материалы (например, пластмассовые или металлические детали). Такие различия предполагают, что различным будет и производственный процесс, и рыночная власть поставщиков.

Упаковка. Разновидность продукта может определяться тем, какая используется упаковка и в каком виде он доставляется: например, сахар может поставляться рассыпным или в мешках; пиво бывает баночное и разливное. Все эти различия соответствуют различиям *в* цепочке стоимости как компании, так и покупателей.

Эксплуатационные характеристики. Различия в эксплуатационных характеристиках — например, в уровне давления, *в* экономичности, в точности — связаны *с* применяемыми технологиями и конструкцией каждой разновидности продукта и часто отражают различия между компаниями в организации исследовании и разработок, в технической оснащенности производства и в процедурах тестирования.

Новый продукт и запасные части. Продукты-заменители или запасные детали доставляются покупателю через другие дистрибьюторские каналы в отличие от новых продуктов и требуют другой организации «потребительского» звена в цепочке стоимости. Они могут отличаться от новых и по другим характеристикам: например, по тому, насколько покупатель чувствителен к их цене, по эффекту издержек переключения и по требуемому времени доставки.

Продукт и сопутствующие услуги или оборудование. Разница между продуктом и сопутствующими продуктами и услугами часто является основным показателем чувствительности покупателя к ценам, возможностей для дифференциации, наличия аффекта издержек переключения и устройства цепочки стоимости, требуемой для реализации этих товаров и услуг.

Пакет *или индивидуальный продукт.* Продажа различных продуктов в комплекте отличается от продажи индивидуальных продуктов тем, что иначе влияет на барьеры мобильности в отрасли, возможности для дифференциации и требуемую структуру цепочки стоимости (см. главу 12).

Наибольшее значение для сегментации отрасли имеют те различия между продуктами, которые отражают наиболее важные структурно-экономические различия. Продукты, как правило, обладают целым рядом параметров, тесно связанных между собой. Например, взаимосвязаны такие свойства, как цена, технологическая сложность, эксплуатационные характеристики: все они могут быть объединены в одну категорию, по которой продукты будут различаться. Если несколько параметров соответствуют одному отличительному признаку, надо выбирать тот из них, который наиболее точно соответствует структурно-экономическим различиям или различиям в организации цепочки стоимости.

В определении сегментов могут участвовать *несколько* параметров продукта, поэтому *очень* важно выделить все возможные различия между продуктами, воздействующие на отраслевую структуру. Лучший метод сегментации отрасли, в которой имеется несколько переменных, обсуждается ниже. Важно также в ходе сегментации перечислить не только продукты, находящиеся в производстве, но и все те продукты, которые, хотя и не производятся в данный момент, но вполне могли бы выпускаться в рамках отрасли. Например, это может быть услуга, предлагаемая независимо от продукта, или разновидность продуктов с новым набором характеристик. В качестве примеров можно привести устройства беспроводной связи и "нефирменные" пищевые товары, которые продаются сейчас во многих бакалейных магазинах.

Покупательские сегменты

Чтобы выделить покупательские сегменты, все типы конечных потребителей, приобретающих товары отрасли, должны быть исследованы на предмет выявления важных структурно-экономических различий пли различии в цепочке создания стоимости, требуемой для обслуживания тех или иных покупателей, В большинстве отраслей покупателей можно классифицировать разными способами. Например, в индустрии потребительских товаров ключевые критерии — ото возраст, доход, количество человек в семье, а также лицо, прини-

мающее решение при покупке. В отраслевых, коммерческих или институциональных секторах компании-покупатели различаются по размеру предприятия, технологической оснащенности, параметрам применения продукта.

В настоящее время специалисты по маркетингу ведут активную дискуссию о том, как наилучшим образом разделить рынок на покупательские сегменты.* На самом деле ни одна из переменных не может передать всех тех различий между покупателями, которые могут *л*ечь в основу сегментации, особенно если учесть то обстоятельство, что различия, которые отражаются на затратах, связанных с обслуживанием той или иной категории покупателей (и структура требуемой для этого цепочки стоимости), часто имеют такое же большое значение для сегментации, как и различия между практикой приобретения товаров каждым покупателем. Сегментация покупательского рынка должна отражать лежащие *в* ее основе структурно-экономические различия и различия цепочек стоимости покупателей, поскольку цель сегментации — это выявление именно таких различий, а *не* просто создание единой схемы классификации.

Отраслевые и коммерческие покупатели

Факторы, которые могут служить показателями структурно-экономических различий или различий между цепочками стоимости, определяют покупательские сегменты среди отраслевых и коммерческих покупателей. Ниже приводится список таких типовых факторов, сопровождаемых примерами того, как эти факторы отражают наличие сегментов в отрасли.

ОТРАСЛЬ КОМПАНИИ-ПОКУПАТЕЛЯ. Отрасль, в которой работает покупатель, часто демонстрирует, как будет использован им продукт в его цепочке создания стоимости и какой процент от общих расходов составят расходы на этот продукт. Например, производители конфет закупают шоколад для других целей в отличие от компаний, работающих в молочной промышленности, и используют его по-другому; соответственно в этих отраслях и требования к качеству шоколада будут разными. Такого рода различия влияют на чувствительность покупателя к цене, его склонность к смене партнера и затраты на обслуживание этого покупателя.

СТРАТЕГИЯ ПОКУПАТЕЛЯ (то есть дифференциация и лидерство в издержках). Конкурентная стратегия покупателя — помимо всего прочего,

* Хорошее исследование на эту тему представлено в работе Moriarty (1983). Bonoma и Shapiro (1984) подготовили весьма полезный анализ сегментации отраслевых рынков и приводят выводы для разработки маркетинговой стратегии. — *Прим. авт.*

важный индикатор того, как используется продукт и насколько покупатель будет чувствителен к цене. Покупатель строит цепочку создания стоимости в соответствии со своей стратегией, и та роль, которую ваш продукт будет играть в этой цепочке, также определяется его стратегией. Например, производитель дорогих, дифференцированных пищевых продуктов будет больше внимания уделять качеству ингредиентов и их вкусовым свойствам, чем производитель продуктов для розничных марок, который скорее будет конкурировать в области издержек.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНАЩЕННОСТЬ. Уровень технологической оснащенности покупателя является серьезным индикатором того, будет покупатель чувствителен к дифференциации продуктов или к ценам. Крупные нефтяные компании, обладая более высокоразвитым технологическим оборудованием, как правило, бывают и более разборчивыми покупателями буровых услуг и оборудования, чем независимые компании.

ИКО И ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ. Фирма — изготовитель комплектного оборудования (ИКО), которая соединяет приобретаемые продукты в своем продукте и в ТАКОМ виде продаст их другим компаниям, по таким параметрам, как чувствительность к ценам и технологическая оснащенность, отличается от компаний, которые непосредственно используют (потребляют) приобретенный продукт.

ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ. От того, насколько компания-покупатель интегрирована в производство продукта или в производство сопутствующих и похожих продуктов (например, покупатель участвует в предоставлении некоторых услуг компании), в значительной степени зависят рыночная власть покупателя и его возможности *в* области дифференциации своих продуктов.

ПРОЦЕСС ПРИОБРЕТЕНИЯ ТОВАРОВ ИЛИ ОТДЕЛ, ПРИНИМАЮЩИЙ РЕШЕНИЯ О ПРИОБРЕТЕНИИ. От того, насколько разборчивы люди, непосредственно участвующие в принятии решений по поводу приобретения тех или иных продуктов, в значительной степени зависит ход и результат процесса приобретения: на какие свойства покупатель обращает внимание, насколько он чувствителен к ценам. Приобретение товаров в производственной сфере — сложный процесс, в котором участвуют много людей (см. главу 4), а процедура совершения покупок будет отличаться даже у предприятий, работающих в одной отрасли. Например, одни компании приобретают электронные детали через хорошо обученных и заинтересованных: торговых агентов; такие компании будут гораздо более чувствитель-

ными к ценам, чем те, в которых детали приобретаются инженерами или где торговые агенты закупают сразу несколько типов продуктов.

РАЗМЕР ПРЕДПРИЯТИЯ. Размер фирмы-покупателя указывает на степень его рыночной власти, на то, как будет использоваться продукт, какие процедуры будут применяться в процессе приобретения, и на самую оптимальную структуру цепочки стоимости для обслуживания данного покупателя. Иногда в качестве показателя размера можно использовать *объем заказов,* в других отраслях таким индикатором будет *общий годовой объем закупок.* И все-таки иногда главным показателем рыночной власти покупателя и его практики закупок будет именно *размер предприятия.*

ПРАВО СОБСТВЕННОСТИ. То, кому принадлежат права собственности на компанию-покупателя, в значительной степени определяет ее стимулы в процессе приобретения ресурсов. Для частных компаний важны совсем не те свойства продукта, которые ценятся в акционерных компаниях; практика закупок в компании, являющейся подразделением корпорации, скорее всего, будет определяться принятыми в корпорации правилами.

ФИНАНСОВАЯ МОЩЬ. По доходам компании-покупателя и его финансовым ресурсам можно судить о том, насколько покупатель чувствителен к цене, насколько ему необходимы кредиты и как часто он будет приобретать тот или иной продукт.

СХЕМА ОФОРМЛЕНИЯ ЗАКАЗОВ. Покупатели различаются еще и тем, какая в компании принята процедура оформления заказов; по этой процедуре можно составить представление о рыночной власти покупателя и о структуре цепочки стоимости, необходимой для обслуживания данного покупатели. Покупателей, регулярно заказывающих одни и те же товары, обслуживать дешевле, чем тех, кто оставляет заказы с непредсказуемой периодичностью. У некоторых покупателей состав и объем заказов зависят от сезона или имеют особенности, связанные с циклом деловой активности, что, в свою очередь, отражается на коэффициенте использования производственных мощностей компании-продавца.

Покупатели потребительских говоров

Ниже следует список типичных параметров, описывающих "сегментообразующие" различия между покупателями, а также приводятся примеры, иллюстрирующие соответствие этих параметров сегментам.

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ. Демографические характеристики покупатели могут выступать в качестве факторов, определяющих атрибуты продукта, необходимые для той или иной категории покупателей, чувствительность покупателя к *ценам* и другие критерии *ИСПОЛЬЗОВАНИЯ* и оповещения. Например, спрос на замороженные полуфабрикаты среди людей, живущих бел семьи, будет не таким, как среди покупателей с детьми. Из важных демографических аспектов можно назвать количество человек в семье, доходы, здоровье, религию, пол, национальность, род занятий, возраст, наличие в семье работающих женщин, социальный класс и многое другое. Например, в банковской сфере комплект приобретаемых покупателем банковских услуг и его чувствительность к цене определяются уровнем доходов покупателя и уровнем образования членов семьи.

ПСИХОГРАФИКА ИЛИ СТИЛЬ ЖИЗНИ. Такие трудно поддающиеся количественным оценкам факторы, как стиль жизни или имидж человека, тоже могут быть важными различительными признаками покупательской практики индивидуальных потребителей. Например, оценка одного и того же продукта будет разной у людей консервативного типа и экспериментаторов — даже при одном и том же уровне доходов.*

ЯЗЫК. *Язык та*кже выступает в качестве различительного признака для сегментации. Например, в звукозаписи или видеозаписи важным сегментом будет все множество людей, говорящих по-испански.

ПРОЦЕСС ПРИОБРЕТЕНИЯ ТОВАРОВ И ОТДЕЛ, принимающий решения о приобретении. От того, как в семье происходит процесс приобретения тех или иных товаров, будут зависеть набор требуемых характеристик продукта и чувствительность покупателя к цене. Например, один из супругов больше внимания уделяет эксплуатационным характеристикам машины, а другой — удобству и надежности.

ПОВОД ДЛЯ ПРИОБРЕТЕНИЯ ПРОДУКТА. Повод для приобретения продукта заключается в том, приобретается продукт для себя или в подарок; "участвует" ли продукт в каком-то особом событии в жизни покупателя или необходим для повседневного использования. В таких случаях покупатели применяют совсем разные критерии использования, что, в свою очередь,

---

*** Маркетологи предлагают и другие сходные характеристики для сегментации потребителей, например, личностные особенностиI и приверженность тому или иному продукту / компании. Обзор таких методов см. в Kotler (1980). — *Прим. авт.***

влияет и на требуемые критерии оповещения, при том, что покупатель во всех случаях — один и тот же человек и продукты выбираются из одного разряда. Например, если человек покупает ручку в подарок, он будет выбирать признанные марки, такие как Cross; но марка играет меньшую роль, когда ручка покупается для личного пользования.

Итак, при выделение покупательских сегментов важными будут несколько параметров. Например, в производстве бурового оборудования решающими переменными оказываются размер компании-покупателя, уровень технологической оснащенности, вид собственности. В производстве замороженных полуфабрикатов сегменты выделяются па основании таких: параметров, как количество человек в семье, возраст членов семьи, работают ли родители, уровень дохода семьи. Сегменты могут состоять и из *потенциальных* покупателей — тех, кто в настоящий момент продукт не приобретает. Переменные, применяемые при выделении покупательских сегментов, могут быть сходны между собой, и тогда задача состоит в том, чтобы выбрать переменные, наилучшим образом отражающие структурно-экономические различия и соответствующие разной структуре цепочки создания стоимости.

Сегментация отрасли по каналам доставки

Чтобы сегментировать отрасль, базируясь на использовании определенных каналов доставки, необходимо идентифицировать все существующие каналы, через которые продукт доходит до конечного покупателя, — как уже используемые, так и те, которые могут быть использованы в будущем. Обычно использование определенного канала подразумевает, что компания "настраивает" свою цепочку стоимости в соответствии с этим каналом и что в цепочке создания СТОИМОСТИ КОМПАНИИ имеются внешние сцепления — связи с цепочкой стоимости канала (см. главу 2). Использование определенного канала также отражает действие ключевых факторов издержек: объемы заказов, объемы партий поставок, время исполнения заказа. Например, крупные заказы электронных деталей выполняются напрямую, тогда как более мелкие доставляются через дистрибьюторов (даже если покупатель один *и* тот же). Дистрибьюторские каналы обладают различной рыночной властью. Например, торговые сети крупных универмагов, таких как Sears и K-Mart, обладают большем властью, чем независимые розничные магазины.

Типичные различия между каналами реализации, влияющие на сегментацию, будут следующими.

Прямые продажи и продажи через посредников. Прямые продажи не требуют обращения к *услугам* каналов доставки и предполагают совсем иную структуру цепочки создания стоимости, чем если бы продажи осуществлялись через посредников.

Прямые продажи по почте и розничная (или оптовая) торговля. Прямые продажи по почте исключают зависимость от рыночной власти канала реализации. Кроме того, если продажи осуществляются напрямую по почте, система логистики в цепочке создания стоимости должна быть организована соответствующим образом.

*Дистрибьюторы и брокеры. Б*рокеры обычно не держат товарно-материальных запасов; кроме того, у брокеров и дистрибьюторов может быть разная специализация.

Типы дистрибьюторов или розничных компаний. Продажами продукции могут заниматься самые разные типы розничных и дистрибьюторских фирм, которые интересуются разным ассортиментом, применяют разные стратегии и обладают разной практикой закупок.

Эксклюзивные и неэксклюзивные торговые тонки. Если торговая точка, используемая компанией, всего одна, это в значительной степени влияет на рыночную власть канала реализации и на распределение видов деятельности по созданию стоимости между каналом и компанией.

В отрасли работают, как правило, несколько каналов разных типов. Например, копировальные аппараты продаются через дистрибьюторов копировальных аппаратов, дистрибьюторов офисных товаров и розничные магазины. Сегментация на основе используемых каналов реализации должна строиться с учетом того, какие каналы *теоретически* могут быть использованы в отрасли. Например, компания L'eggs открыла новый канал реализации для своей продукции — женских колготок: прямые продажи супермаркетам. Если происходит что-то подобное, сегментация отрасли в соответствии с используемыми каналами реализации должна быть пересмотрена.

Географические сегменты

Местоположение влияет как на потребности покупателей, так и на затраты, связанные с их обслуживанием. Географическое положение может быть важным само по себе как ключевой фактор издержек, а может влиять на

структуру цепочки стоимости, необходимую для обеспечения покупателя. Географическое положение выступает также как показатель, определяющий некоторые свойства продукта, требуемые покупателями данного региона в силу погодных особенностей, обычаев, правительственных указании и т.д. Например, крыши, производимые для продажи в южных регионах Соединенных Штатов, содержат меньше изоляционных материалов, чем крыши, реализуемые на севере; кроме того, кровельная мембрана для севера наполняется также балластом в виде гравия, поскольку такая крыша разработана специально для того, чтобы выдерживать снежный *покров.*

Выделение типовых географических сегментов обычно базируется на следующих параметрах:

Местность, страны, регионы. Географические районы различаются устройством транспортной сети и административной системы. Географическое положение покупателей играет ключевую роль в экономии, обусловленной масштабом производства. В зависимости от географической зоны действия эффекта масштаба (см. главу 3) разным будет размер географической зоны, взятой в качестве ключевого сегмента. Например, в производстве кровли для крыш жилых домов самыми подходящими сегментами будут районы страны: эффективность завода, производящего кровельные материал*ы,* будет тем ниже, чем *выше* затраты на логистику. В пищевой *промышленности* релевантными сегментами будут города и области, так как в городах высокая плотность населения, а для местных доставок можно использовать грузовые машины.

Погодные зоны. Климатические условия в существенной мере влияют на потребности *покупателей в* тех или иных продуктах и на структуру цепочки стоимости, необходимую для обслуживания покупателей в определенной зоне.

Уровень развития страны или любой другой признак классификации стран. Потребности покупателей в значительной степени зависят и от страны проживания: *у* покупателей развивающихся стран потребности отличаются от потребностей покупате*лей* развитых стран. Кроме того, отличаться будут типы упаковки, организация систем логистики, маркетинг и многие другие составляющие цепочки создания стоимости. Аналогичным образом другие признаки классификации стран также помогают обнаружить сходства и различия, влияющие на выделение сегментов.

Необходимый показатель, характеризующий географическое положение для сегментации, будет разным в разных отраслях. В большинстве случаев для процесса сегментации лучше использовать тот географический регион,

где продукт *потребляется или применяется.* Однако в некоторых случаях более подходящим будет регион, куда продукт *доставляют* (например, там находятся склады). Иногда в качестве переменной сегментации будет выступать регион, где находится центральный офис покупателя или его основное место жительства, даже если покупатель использует приобретаемый продукт в другом месте.

Возможно, существует несколько способов сегментации отрасли по географическому признаку. Например, район может быть важной единицей сегментации при определении позиции компании в отношении издержек в тех отраслях, где затраты на ключевые виды деятельности определяются региональным масштабом, а страна будет значимой единицей сегментации для определения требуемых свойств продукта и возможностей дифференциации.

КАК ОБНАРУЖИТЬ НОВЫЕ СЕГМЕНТЫ

В некоторых отраслях временные варианты сегментации уже существуют в готовом виде как некоторая данность — это результат выработанных в отрасли конвенций и работы конкурирующих компаний. Существуют также принятые нормы деления на покупательские группы или принципы объединения в группы географических регионов на базе исторических данных, собранных ассоциациями производителей и дилеров отрасли или правительственными организациями. Например, в нефтяной промышленности принятым является деление компаний на крупные нефтяные компании и независимые компании. Традиционные схемы классификации разновидностей продукта в отрасли тоже являются типичными. Сегменты могут выделяться также на базе стратегий специализации, выбираемых конкурирующими фирмами.

И все-таки сегментация не исчерпывается простым использованием общих знаний и принятых схем классификации. Правильная сегментация отрасли должна отражать важные структурно-экономические различия или различия в организации цепочки создания стоимости применительно *к* продуктам, каналам доставки, географическим регионам — независимо от того, используются эти различия как отдельная категория в принятых схемах классификации или нет. Самые многообещающие возможности для получения конкурентных преимуществ открываются зачастую тогда, когда применяются совершенно новые принципы сегментации: компания начинает удовлетворять реальные покупательские потребности лучше, чем конкуренты, или ВЫХОДИТ на более выгодные позиции по издержкам.

Обычно в ходе поиска новых товарных сегментов полезно задать себе следующие допросы:

* Существуют ли *другие технологии и принципы разработки,* которые выполняли бы необходимые функции в покупательской цепочке создания стоимости?
* Может ли усовершенствованный продукт выполнять также некоторые дополнительные функции?
* Если *сократить* число выполняемых продуктом функций (что, вероятно, скажется и на цене — она снизится), будет ли такой продукт *лучше* удовлетворять потребности некоторых категорий покупателей?
* Возможны ли разные пакеты продуктов и услуг (крупные или небольшие), которые можно было бы реализовать в комплексе?

В качестве примера возникновения новых сегментов, основанных на сокращении выполняемых продуктом функций, можно рассмотреть фирмы розничной торговли, работающие в категории низких цен. Например, такие компании, как Loehmann's, отказались от различных дорогостоящих услуг: кредитов и возврата товаров. Товары продаются в скромно оформленных торговых залах, где нет изобилия примерочных и покупателю не помогает продавец-консультант. Это позволяет значительно сократить цепочку создания стоимости, исключив из нее многие традиционные виды деятельности, что, в свою очередь, создает новый сегмент. Аналогичные процессы происходят в гостиничном бизнесе, где сети эконом-класса, как, например, La Quinta, предлагают только жилые комнаты, отказавшись от прочих услуг — баров и ресторанов; другие сети комбинируют услуги новыми способами.

Часто у компании появляется возможность перейти на новые каналы реализации. Например, можно осуществлять продажи напрямую там, где до сих пор кормой были услуги торговых агентов и дистрибьюторов; можно также привлекать дистрибьюторов и розничные компании с другой организацией продаж. Так поступает, например, КОМПАНИЯ Avon, распространяя свою косметику, а компания Timex таким образом продает часы.

Чтобы обнаружить новые покупательские и географические сегменты, требуется творческий подход в двух областях. Во-первых, можно открыть новый признак, по которому покупатели по-другому делятся на группы, а географические зоны — на регионы; это будет признак, отражающий важные структурно-экономические различия или различия в цепочке создания стоимости. Как уже говорилось, компания Stouffer's, например, обнаружила важные различия в критериях использования замороженных блюд, выделив таким образом новый сегмент: люди без семьи и семьи, где родители работают. Второй сферой применения творческого подхода к разделению на географические или покупательские сегменты является обнаружение новых потенциальных покупателей или новых географических зон, которые поты не обслуживаются компаниями отрасли. Иногда обслуживание таких сегментов может потребовать модификаций производимого компанией продукта, тогда как в других случаях достаточно просто лучше понять потребности покупателей и выявить на этой основе новые сферы применения уже существующих продуктов. Например, пищевая сода компании Arm & Hammer стала широко применяться для устранения неприятных запахов в холодильнике, а детский шампунь компании Johnson & Johnson оказался очень популярным среди взрослых. В обоих случаях никаких изменений продукта не потребовалось.

Матрица сегментации отрасли

После того как выделены релевантные переменные сегментации отрасли, базирующиеся на структурно-экономических различиях или различиях в строении цепочки создания стоимости, следующей задачей будет соединить их так, чтобы получить полную сегментацию отрасли. Это очень сложная задача, так как *существенных* переменных сегментации отрасли, как правило, много: в некоторых отраслях их число измеряется десятками. Задача сегментации состоит в том, чтобы отфильтровать эти переменные и получить такую сегментацию, которая станет основой для разработки конкурентной стратегии.

Первый этап процесса фильтрования — это применение теста на значимость к каждому варианту сегментации. Для стратегического анализа надо будет отобрать только те варианты, которые имеют действительно *существенное* влияние на источники конкурентных преимуществ или на структуру отрясли. Другие, менее важные, однако имеющие определенное значение варианты сегментации, можно использовать для «тонкой настройки» маркетинговых операций или управления производственным процессом.

Основным инструментом перевода полученных вариантов непосредственно в сегментацию является *матрица сегментации отрасли.* Простая матрица сегментации отрасли изображена на рис. 7.3, иллюстрирующем сегментацию производства оборудования для нефтедобывающих компаний; переменные, выделенные для сегментации отрасли, — это размер предприятия покупателя (нефтедобывающей компании) и уровень развития страны, где находится центральный офис компании.

Первой практической проблемой в построении матрицы является отбор количества значений для каждой переменной сегментации. На рис. 7.3 видно, что для переменной «размер» было выбрано три дискретных: значения, *а* для описания уровня развития страны, где находится центральный офис покупателя, — два таких значения. На самом деле размер предприятия — это непрерывная шкала, а развитие страны проходит несколько стадий. И тем не менее в качестве значении переменной сегментации надо брать только такие дискретные категории, которые отражают самые важные структурно-экономические различия или различия в строении цепочки создания стоимости. При этом надо учитывать и практические соображения: число категории должно быть небольшим. Следует помнить о том, что выбирать оптимальные дискретные значения каждой переменной можно по-разному, а процесс такого выбора всегда требует нескольких итерации.

Клетки на рис. 7.3 — это и есть сегменты отрасли. Вполне может случиться так, что некоторые сегменты окажутся еще не занятыми. Кроме того, если в развивающихся странах не бывает небольших независимых компаний и, скорее всего, никогда не будет, этот сегмент так и останется пустой клеткой. На рис. 7.3 изображены две пустые клетки, соответствующие большим и малым независимым компаниям, размещенным в развивающихся странах. Пустые клетки такого рода можно вообще не рассматривать. Однако при этом следует помнить, что это должны быть клетки, представляющие *невозможную* комбинацию значений переменных сегментации, а не клетки, не занятые пока ни одной из компаний. Наоборот, если в клетке мы видим реальную комбинацию значении двух переменных и ни одна компания еще

Рис 7.3. Простая матрица сегментации для производства нефтедобывающего оборудования

не обслуживает такой сегмент, на него стоит обратить особое внимание в ходе сегментации, а не исключать из рассмотрения: этот сегмент таит в себе новые возможности.

На рис. 7.3 представлен случай, когда имеются две релевантные переменные сегментации. Но на практике бывает и более двух переменных из четырех важнейших категорий: продукт, тип покупателя, канал реализации и географическое положение. Все отрасли при ближайшем рассмотрении оказываются неоднородными. *При* использовании нескольких значимых переменных сегментации количество получаемых матриц резко возрастает. Проблема, таким образом, состоит в том, как с помощью выборочных переменных сегментации получить всего несколько матриц, на основе которых впоследствии можно было бы выработать адекватную конкурентную стратегию.

ОТНОШЕНИЯ ПЕРЕМЕННЫХ СЕГМЕНТАЦИИ

Чтобы перейти от множества переменных сегментации к созданию оптимальных матриц для разработки стратегии, необходимо начать с исследования взаимоотношений между переменными. Число значимых переменных молено сократить, объединив те из них, которые описывают похожие признаки или вообще один и тот же признак. Например, географическое положение можно связать с определенным типом покупателя (автомобильные компании, расположенные на Среднем Западе); тип покупателя обычно тесно связан с используемым каналом доставки (небольшие компании: поставляющие кровельные материалы, все работают через дистрибьюторов). Если строить матрицу сегментации с большим количеством переменных, описывающих смежные признаки, многие клетки окажутся пустыми.

Те переменные сегментации, которые в значительной степени коррелируют, следует объединить, так как в этом случае одна из переменных будет выступать как заместитель значения другой переменной. Корреляция переменных сегментации бывает и частичной, н*о* все равно позволяет значительно сократить число потенциально возможных сегментов, так как при использовании всех переменных многие клетки матрицы будут пустыми. Важно выделить все взаимосвязанные переменные, чтобы объединить те из них, которые коррелируют между собой, в одну, и обнаружить все пустые клетки.

Важно также понимать, *почему* те или иные переменные коррелируют: неправильный выбор переменных может дать ложное направление всему процессу. Если одна из переменных не является надежным заместителем другой, а просто отражает текущую ситуацию в компании или случайность,

соединение таких переменных в одну будет ошибочным. В результате мы не сможем d получившейся матрице точно идентифицировать те клетки, которые представляют никем не используемые возможности. Например, если небольшие компании, поставляющие кровельный материал, работали бы через дистрибьюторов не по экономическим причинам, а потому, что так СЛОЖИЛОСЬ исторически, тогда отказ от прямых продаж этим компаниям как отдельному сегменту был бы большой ошибкой. «Материализовать» такой сегмент, даже если он до последнего времени не был идентифицирован как отдельный, можно через телемаркетинг или путем приема заказов по компьютерной сети.

КОМБИНИРОВАННЫЕ МАТРИЦЫ СЕГМЕНТАЦИИ

Важнейшие независимые переменные, которые выделяются в ходе процесса фильтрации, описанного в предыдущих разделах, представляют собой готовые оси для матриц отраслевой сегментации. Там, где переменных более двух, матрица сегментации отрасли будет многомерной и ее трудно изобразить на листе бумаги. Можно попробовать построить разные матрицы для каждой пары переменных, а затем рассмотреть каждую из получившихся матриц с точки зрения разработки на ее основе конкурентной стратегии. Однако такой подход представляется не вполне удовлетворительным: значимые сегменты могут оказаться комбинацией более двух переменных и при рассмотрении матриц остаться незамеченными.

Для сегментации отрасли при наличии более двух переменных полезным будет метод создания комбинированных матриц. Процесс создания таких матриц изображен на рис. 7.4. В производстве оборудования для нефтяных компаний имеются как минимум две значимые переменные сегментации покупательского рынка помимо типа покупателя и его местоположения: уровень технологической оснащенности компании и тип собственности (в отношении компании). На рис. 7.4 все переменные распределены по парам, затем две матрицы сегментации объединены, а пустые клетки удалены.

При объединении матриц не только сокращается число пустых сегментов (удаляются пустые клетки), но и становятся явными корреляции между переменными, которые в противном случае были бы упущены из виду. На рис. *7.4 отмечены* клетки, в которых встречается невозможная комбинация значений переменных. При объединении матриц лучше всего начинать с объединения всех переменных сегментации в рамках одной категории. Например, на рис. 7.4 все переменные, касающиеся покупателей, объединены в одну категорию.

После того как переменные сегментации, принадлежащие одной расширенной категории, объединены, можно переходить к объединению переменных разных категорий. В этом случае лучше всего организовать матрицу сегментации таким образом, чтобы одна ось представляла бы все переменные, связанные с *покупателем* (тип покупателя, тип капала реализации, местоположение покупателя), а другая — переменные, описывающие *продукт*. Если общее число переменных невелико, можно с помощью такой процедуры создать одну двумерную матрицу сегментации отрасли. Матраца, возможно, будет достаточно большой, но у нее есть одно преимущество — она представляет всю отрасль, и это облегчает ее стратегический анализ. На рис. 7.5 приведена такая матрица для производства нефтедобывающего оборудования; она получается в результате добавления к исходной двух переменных сегментации, касающихся продуктов: 1) продукт высшего класса по отношению к стандартному продукту; 2) продукт, приспособленный по уровню мощности для глубокого бурения или для бурения на небольшой глубине.

Иногда количество релевантных переменных сегментации и полученных сегментов настолько велико, что единая матрица становится слишком громоздкой. В этом случае стоит заново пересмотреть переменные сегментации и дискретные значения каждой переменной, чтобы лишний раз убедиться в том, что описываемые ими различия действительно важны. Если это так, то вместо одной громоздкой матрицы можно в последующем анализе использовать две или три, чтобы не упустить никаких стратегически значимых моментов.

Наряду с уже существующими в отрасли сегментами матрица сегментации должна содержать и потенциальные сегменты. Потенциальные сегменты могут обнаружиться в результате применения совершенно новых переменных сегментации (например, добавляется канал реализации, так как есть вероятность перехода в будущем на прямые продажи вместо оформления всех сделок через дистрибьюторов) или добавления новых значений уже существующих переменных (например, новые технические характеристики и новый уровень качества сплава).

Матрица сегментации — это аналитический инструмент, а не самоцель. Аналитик должен начинать с составления максимально полного списка переменных сегментации, чтобы не упустить ни одной возможности. Переменные комбинируются или удаляются только в ходе анализа, по мере того как уточняются рабочие варианты матрицы. В процессе обычно стоит попробовать применить несколько разных схем сегментации: так можно постепенно выявить все наиболее важные для структуры отрасли различия между видами продуктов и категориями покупателей.

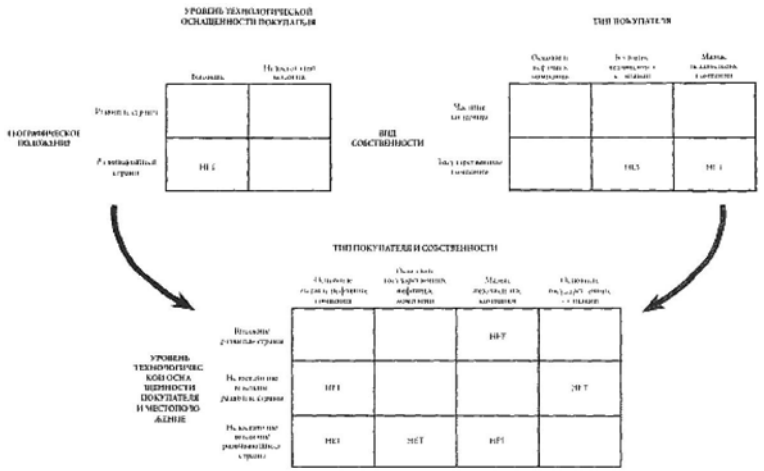


Рис. 7.4 Объединенная матрица сегментации для отрасли нефтедобывающего оборудования

Рис. 7.5 Матрица сегментации для отрасли нефтедобывающего оборудования (пример)

Проверка матрицы сегментации осуществляется через анализ конкурентных стратегий. Когда сфера деятельности всех конкурентов отражена в матрице, обнаруживаются новые сегменты или переменные сегментации. И наоборот, анализ деятельности конкурентов часто привлекает внимание к тем сегментам, которые НЕИЗБЕЖНО должны обслуживаться совместными усилиями нескольких конкурентов. Я еще буду говорить об этом ниже, при обсуждении взаимосвязей между сегментами. На рис. 7.6 схематически изображены все обязательные стадии процесса сегментации отрасли.

Рис. 7 6. Процесс сегментации отрасли

Сегментация отрасли и конкурентная стратегия

Сегменты отрасли различаются прибыльностью и источниками конкурентных преимуществ для работающих в этих сегментах компаний. Основные стратегические вопросы, которые возникают в связи С сегментацией, таковы:

* В каких сегментах отрасли должна конкурировать компания (масштаб сегмента)?

* Каким образом стратегия компании должна соответствовать принятой схеме сегментации?

Компания может принять стратегическую установку на широкую сферу деятельности и охватить таким образом большое число сегментов или, наоборот, в эксклюзивном порядке работать на несколько сегментов, избрав стратегию фокусирования. Руководству компании, выбравшей широкую сферу деятельности, следует помнить о том, что в этом случае компания становится уязвимой в силу структурно-экономических различии между сеіментами; но и компания, выбирающая специализацию, должна признавать, что существует угроза со стороны фирм с широкой специализацией, которые конкурируют в ее сегменте (или сегментах) наряду с остальными сегментами. Компания, выбирающая узкую специализацию, должна уметь защищать свои сегменты. Кроме того, следует всегда помнить о том, что сегментация — процесс динамический и схема сегментация будет меняться в соответствии со структурными изменениями в отрасли.

ПРИБЫЛЬНОСТЬ СЕГМЕНТА

Первое, на что должно обратить внимание руководство компании при выборе сегмента для работы на рынке, это прибыльность в различных сегментах. Прибыльность сегмента зависит от его структурных характеристик, размера и потенциала роста рынка, а также от соответствия между возможностями компании и потребностями сегмента.

Структурные характеристики, способствующие прибыльности

Привлекательность сегмента с точки зрения его структурных характеристик определяется интенсивностью действия в сегменте пяти движущих сил конкуренции. Но анализ действия пяти движущих сил конкуренции на уровне сегмента и на уровне всей отрасли показывает, что это действие будет

разным. В рамках сегмента потенциальные конкуренты — это компании, которые в настоящий момент обслуживают другие сегменты рынка отрасли помимо компаний, не работающих в этой индустрии. Продукты, являющиеся потенциальными субститутами для того или иного продукта в сегменте,— это чаще всего другие разновидности продукта той же отрасли наряду с продуктами других отраслей. В сегменте конкурируют как компании, специализирующиеся на обслуживании исключительно данного сегмента, так и компании, которые также работают и в других сегментах. Рыночная власть поставщиков и покупателей будет специфической для данного сегмента, но может зависеть и от того, покупают ли продукт этого сегмента покупатели из других сегментов и каков объем продаж поставщика за пределами сегмента. Таким образом., структурный анализ сегмента в значительной степени зависит от ситуации за пределами сегмента и в гораздо большей степени, чем структурный анализ отрасли, определяется ситуацией в других отраслях.

Сегменты отрасли существенно отличаются друг от друга в том, что касается структурных характеристик, способствующих прибыльности. Например, в производстве крупных турбогенераторов сегмент, где продуктом являются мощные генераторы, а покупателями — крупные частные электростанции, привлекателен с точки зрения структуры. Мощные генераторы — это в высшей степени технологически сложные изделия, и барьеры для вхождения в этот сектор высоки из-за особенностей действия эффекта масштаба и кривой обучения. Крупные товарные единицы обладают большим потенциалом *в* плане дифференциации, чем мелкие продукты. Больший термический КПД крупных генераторов также позволяет покупателям снизить свои издержки, что способствует меньшей чувствительности покупателя к цене. Крупные электростанции, как правило, менее требовательны к технологической стороне продуктов и предпочитают продукты, обладающие большим количеством разнообразных технических характеристик, что представляет прекрасные возможности для дифференциации продуктов конкурирующих .компаний. У крупных электростанций, кроме того, имеются значительные финансовые ресурсы, позволяющие руководству обращать *меньше внимания* на *цену*. Наконец, продажи частным электростанциям осуществляются путем закрытых переговоров, что позволяет избежать открытых аукционов, на которых выбирается наименее приемлемый лот.

Важным первым шагом в нахождении того сегмента, в котором компания могла бы успешно конкурировать, является анализ привлекательности каждого сегмента. В качестве теста на прибыльность полезно просчитать доходность компании в различных сегментах — в тех, где она уже работает, и сравнить результаты *с* результатами структурного анализа всей отрасли и

любыми доступными данными по прибыльности каждого сегмента данной отрасли. Например, некоторые данные можно получить, проанализировав результаты работы *конкурентов,* избравших: стратегию специализации в своих. сегментах. Различия между сегментами по прибыльности будут поразительными. Однако реальный уровень прибыльности сегмента вполне может и не соответствовать потенциальному и не должен служить индикатором потенциала прибыльности; компания, работающая в сегменте, не всегда оптимизирует свою стратегию для каждого сегмента или для рассматриваемого сегмента, и тогда реальные доходы в сегменте будут меньше, чем можно было бы получить при оптимальной стратегии.

Размер сегмента и его потенциал в отношении роста

Сегменты чаще всего различаются по своему абсолютному размеру и темпам роста. Размер сегмента и его рост сами по себе являются важными параметрами и должны учитываться руководством при его выборе для работы компании. Размер и рост отражаются и на привлекательности его структуры с точки зрения прибыли. Ожидаемые темпы роста в каждом сегменте важны для оценки интенсивности конкуренции и угрозы *со* стороны новых конкурентов, тогда как размер сегмента многое говорит о его привлекательности для работающих в данной отрасли крупных конкурентов. Иногда компании легче поддерживать выгодную позицию в небольшом сегменте, так как большие компании в нем не заинтересованы.

Определение размера сегмента и ожидаемых темпов роста в нем, как правило, является сложной задачей. Информация обычно собирается далеко не тем способом, который позволил бы увидеть значимые границы сегмента, особенно если он определяется в соответствии с соображениями спроса и затрат, а не традициями и договоренностями в отрасли. Поэтому компании, скорее всего, придется вкладывать деньги в сбор специальных данных или исследования рынка, чтобы получить соответствующие действительности оценки размера сегмента и его потенциала роста.

Позиции компании в сегменте

Ресурсы и навыки компании, отраженные в структуре ее цепочки стоимости, обычно хорошо подходят для обслуживания одних сегментов и плохо — для других, что влияет на привлекательность того или иного сегмента для конкретной компании. Каждый сегмент имеет свои, отличные от других сегментов требования для получения конкурентных преимуществ, и эти требования будут выявляться при построении матрицы сегментации. Инс-

трументарий, описываемый в главах 3 и 4, можно использовать и для определения конкурентной позиции компании в различных сегментах, а также для поиска возможностей продвижения на более выгодные позиции.

ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ СЕГМЕНТАМИ

Сегменты, как правило, связаны между собой — наличие *этих* взаимосвязей должно непременно учитываться при выборе сегмента, в котором компания собирается конкурировать. Сегменты считаются связанными, если какой-то вид деятельности в цепочке стоимости может выполняться одновременно для участников этих различных сегментов, — в дальнейшем именно такую ситуацию я буду иметь в виду, говоря о *взаимосвязях* между сегментами. Существует много возможностей объединить сегменты, выполняя какой-либо вид деятельности одновременно для нескольких из них. Например, один и тот же торговый персонал может работать для нескольких категорий покупателей, один и тог же производственный центр — выпускать разные виды продукта.

На рис. 7.7 и *7.8* изображена типичная ситуация: взаимосвязанные цепочки создания стоимости обслуживают два сегмента. Значительно связанными считаются такие сегменты, для которых одновременно выполняемые виды деятельности составляют существенную долю от общих издержек или имеют значительное влияние на степень дифференциации продукта. Взаимосвязи между сегментами аналогичны взаимосвязям между подразделениями, конкурирующими в смежных отраслях. Отличие состоит только в том, что взаимосвязи между сегментами возникают в рамках отрасли, тогда как взаимосвязи между подразделениями возникают между компаниями, работающими в разных: отраслях.* Кроме того, взаимосвязи между сегментами аналогичны взаимосвязям, возникающим при одновременной работе компании в нескольких географических зонах.

Более подробно взаимосвязи анализируются в главе 9, где особое внимание уделено взаимосвязям между подразделениями. Но те же базовые понятии применяется и в настоящей главе, поэтому я кратко на них остановлюсь. Взаимосвязи между сегментами имеют стратегическое значение, если выгоды от осуществления какого-либо вида деятельности одновременно для нескольких сегментов превосходят затраты на его осуществление. Осуществление некоторых видов деятельности одновременно для нескольких

*** В зависимости от прочности взаимосвязей в рамках отрасли и между отраслями определяются *границы* различных со стратегической точки зрении отраслей. - П*рим. авт.***

сегментов дает максимальные выгоды, если затраты на эти виды деятельности зависят от эффекта масштаба и кривой обучения или способствуют более эффективному использованию производственных мощностей в этой деятельности. Эффект масштаба или обучения в том или ином виде деятельности подразумевает, что одновременное осуществление операций для нескольких сегментов дает компании преимущества в издержках, которыми не могут воспользоваться конкуренты, работающие исключительно в одном сегменте. Одновременное осуществление деятельности для нескольких сегментов выгодно также там, где оно способствует дифференциации или снижению затрат на нее. Одновременная работа для *нескольких* сегментов наиболее важна для дифференциации тогда, когда она играет для дифференциации ключевую роль, то есть благодаря ей можно сделать продукт значительно более выделяющимся на фоне продуктов конкурентов или существенно сократить затраты на придание продукту особых свойств. Например, компания, у которой центры обслуживания организованы для нескольких сегментов, получит преимущество по сравнению с теми конкурентами, которые работают только в одном сегменте, если именно обслуживание играет ключевую роль в дифференциации продуктов, а благодаря охвату нескольких сегментов компания снижает затраты, связанные с приемом на работу более квалифицированного обслуживающего персонала.

Выгоды от наличия взаимосвязей между сегментами часто сопровождаются затратами на *координацию, поиск компромиссного решения* и *потерю гибкости:* это является побочным эффектом одновременного обслуживания нескольких сегментов. Затраты на координацию возникают от того, что процесс одновременной работы в нескольких сегментах устроен достаточно сложно. Затраты на компромиссное решение приходится нести потому, что цепочка создания стоимости, приспособленная к обслуживанию одного сегмента, не является оптимальной для обслуживания другого, а обслуживание обоих сегментов на равноправных основаниях лиш*ает* компанию возможности удовлетворительно обслуживать хотя бы один из них. Например, марка, реклама и имидж продуктов высшего класса не будут соответствовать продукту более низкой ценовой категории, и наоборот. Компания вынуждена разрабатывать и рекламировать обе марки, если она хочет сохранить за собой оба сегмента. Например, компания К. Hattori использует название Seiko для дорогих часов, а название Pulsar — для часов средней категории. Но даже при этом продавцы часов часто говорят покупателям, что Pulsar — это на самом деле Seiko.

Иной, менее крайней формой затрат на компромиссное решение является *случай,* когда цепочка создания стоимости для обслуживания одного сегмента отличается от оптимальной цепочки, необходимой для обслуживания другого, но при этом цепочка одной и той же структуры может быть

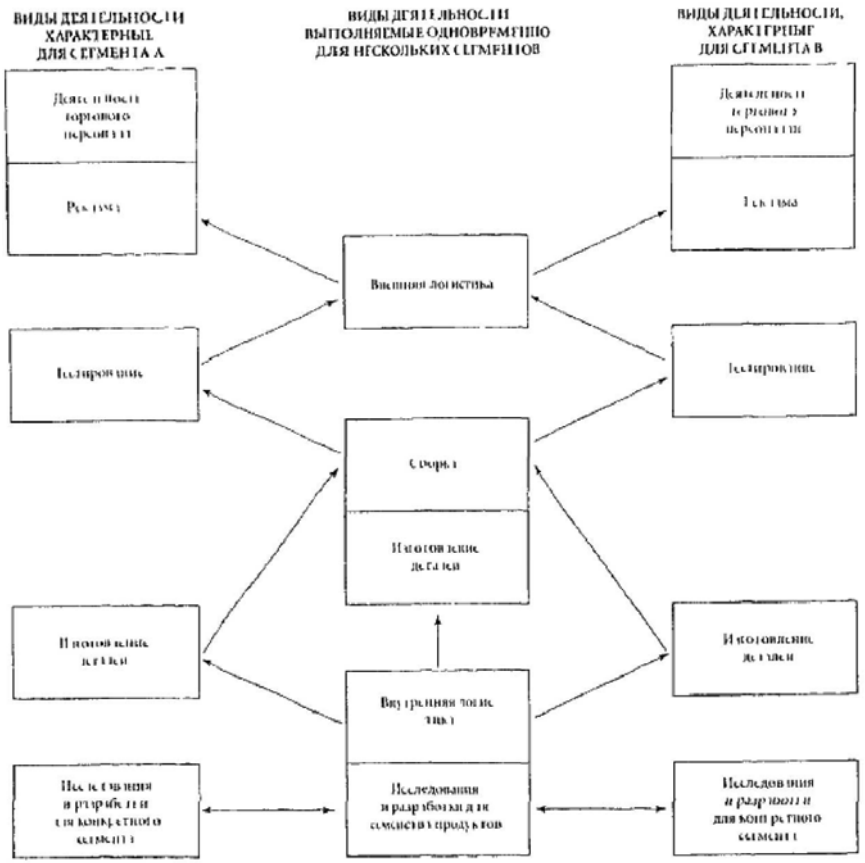


Рис. 7.7 Взаимосвязанные цепочки стоимости в различных сегментах

использована для обслуживания обоих сегментов при некоторых потерях в *области* затрат или дифференциации. *На*пример, если один и тот же торговый персонал осуществляет продажи покупателям двух сеiментов, это не так эффективно, как если бы этот персонал работал бы только на один сегмент или производственный процесс, достаточно гибкий для производства двух разновидностей продукта, будет менее эффективным, чем если бы он был СПЕциально разработан для производства исключительно одного продукта.

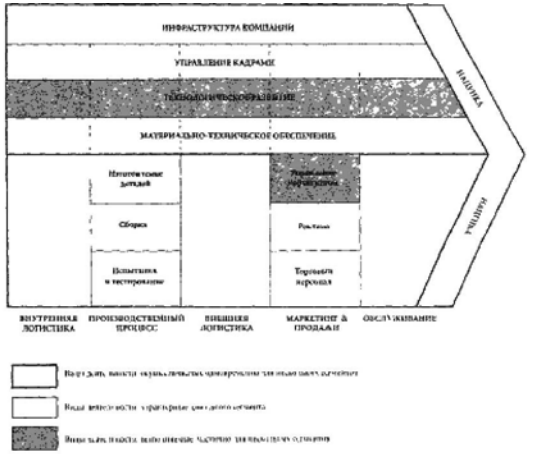


Рис. 7.8 Взаимосвязи между сегментами, изображенные на схеме цепочки создания стоимости

Размывание границ сегмента — это одна из форм компромиссного решения, которое принимает компания, когда обслуживает несколько сегментов одновременно. Например, покупатели в одном из сегментов начинают требовать обслуживания на тех же условиях, что и в другом сегменте. Это означает, что цены, установленные продукт в одном сегменте, будут аналогичными и для продуктов, предлагаемых в друюм. Таких проблем не будет у конкурентов, работающих только в одном из сегментов. И так как одно из оснований сегментации — это различия в организации цепочки создания стоимости, необходимость поиска компромисса при обслуживании нескольких сегментов возникает почти всегда.

Необходимость поиска компромисса при одновременном обслуживании нескольких сегментов может частично или полностью свести на нет возможности получения конкурентных преимуществ за счет осуществления некоторых видов деятельности для нескольких сегментов. Компания вынуждена сопоставить затраты на дублирование некоторых видов деятельности для обслуживания разных сегментов (например, два производственных процесса или две марки) с затратами на разработку компромиссной структуры цепочки стоимости. В самых крайних случаях такой компромисс не просто уничтожает все преимущества, но еще и создает негативные последствия. Например, из-за несоответствий, возникающих между двумя марками или двумя производственными процессами, конкуренция в одном сегменте мешает работе в другом — даже если при этом цепочки создания стоимости будут совершенно разными.

Наконец, последний: вид затрат, возникающих при осуществлении деятельности одновременно для нескольких сегментов — это затраты при потере гибкости. Когда виды деятельности по созданию стоимости охватывают несколько сегментов, это ограничивает возможности гибкой модификации стратегий в разных сегментах, что создает барьеры для выхода из сегмента. Затраты при потере гибкости, равно как и другие виды затрет на одновременное осуществление видов деятельности, подробно обсуждаются в главе 9.

Чтобы сравнить конкурентные преимущества в нескольких сегментах и только в одном из них, надо рассчитать зависимость от соотношения между выгодами от одновременного осуществления видов деятельности Б нескольких сегментах и затрат на такое осуществление. В большинстве отраслей схема взаимосвязей между сегментами не организована равномерно. Одни пары сегментов теснее связаны, чем другие. Компания может пойти и на такой вариант, когда одни виды деятельности осуществляются одновременно для одной группы сегментов, а другие виды деятельности — для иной группы сегментов, которая, возможно, будет пересекаться с первой.

В результате такой схемы взаимосвязей между сегментами компании часто объединяются в группу сегментов, которые обслуживают. Например, компании Xerox, Kodak и IBM — традиционные производители копировальных аппаратов — конкурируют в области мощных высокопроизводительных аппаратов, тогда как Ricoh, Savin, Canon, Minolta и некоторые другие компании всегда обслуживали сектор небольших аппаратов для индивидуального пользования. Высокопроизводительные аппараты выпускаются небольшими партиями и продаются напрямую организациям, кроме того, есть ряд технологических параметров, отличающих их от аппаратов индивидуального пользования; последние же находятся в массовом производстве и продаются через дистрибьюторов. Чтобы охватить весь спектр продукций, компании Xerox пришлось создать подразделение, равноценное отдельной компании (Fuji Xerox), а компания Canon с большим трудом расширяла ассортимент, активно вкладывая деньги в развитие тех видов деятельности, которые необходимы для производства дорогостоящих машин. Этот пример показывает, что чем больше затраты на *осуществление* некоторых видов деятельности одновременно для нескольких сегментов, тем более необходимо компании с широкой специализацией, если она хочет добиться *успеха,* разрабатывать существенно различающиеся цепочки стоимости для обслуживания каждого сегмента. И все же при этом наличие нескольких цепочек создания стоимости часто сводит к нулю все выгоды от широкой сферы деятельности.

Хорошим способом проверить наличие взаимосвязей между сегментами является размещение конкурирующих компаний в клетках матрицы сегментации отрасли (см. рис. 7.9). Если все конкуренты, работающие вместе в одном из сегментов, трудятся также в некотором другом сегменте, это надежный показатель наличия взаимосвязей между сегментами. Распределение конкурентов по сегментам может подсказать и схему взаимосвязей.* И однако, стоит помнить о том, что конкуренты могли и не распознать всех связей между сегментами, поэтому некоторые из этих связей в данный момент не используются.

Взаимосвязи между сегментами могут нанести на мысль и о дальнейшем сокращении матрицы сегментации отрасли. Сегменты, между которыми существует много прочных взаимосвязей, можно объединить: здесь обслуживание одного из них естественным образом требует обслуживания при этом и другого сегмента. Как только компания попадает в один из сегментов, прочно связанных с другими, барьеры для выхода в смежные сегменты

*** Очень познавательно бывает также расположить конкурентов в каждом сегменте в соответствии с их позицией — сильной или слабой. — Прим. *авт.***

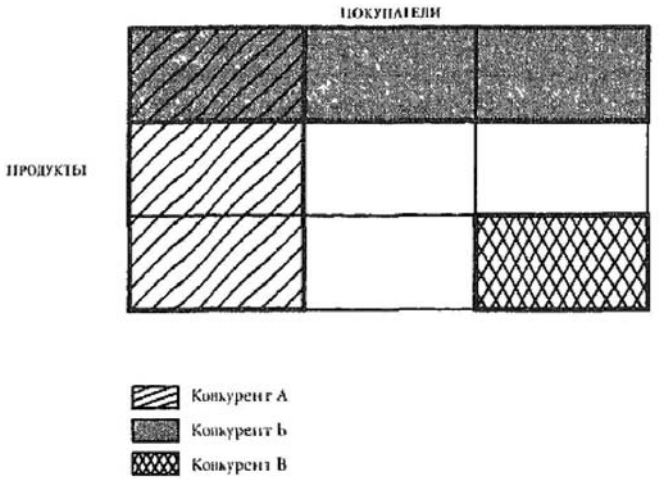


Рис. 7.9. Позиции конкурентов, представленные в матрице сегментации отрасли

оказываются достаточно низкими. А это означает, что благодаря анализу взаимосвязей матрицу сегментации отрасли дли проведения стратегического анализа можно упростить.

ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ СЕГМЕНТАМИ И СТРАТЕГИИ ШИРОКОЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ

Взаимосвязи между сегментами подсказывают последовательность шагов при разработке стратегий широкой специализации, охватывающих несколько сегментов, но только в том случае, если эти взаимосвязи являются источником конкурентных преимуществ. Те сегменты, между которыми существуют прочные взаимосвязи, образуют кластер, который и должна обслуживать компания. Эти прочные взаимосвязи также указывают на логическую последовательность переходов компании из одного сегмента в другой. Компания, вышедшая на рынок одного из сегментов, скорее всего, сможет попасть и в другие сегменты, прочно с ним связанные.

Если компания делает ставку на стратегию широкой специализации, это означает, что, по мнению руководства, выгоды от использования взаимосвязей между сегментами перевешивают затраты на одновременное осуществление деятельности для нескольких сегментов; такая компания разра-

батывает стратегию с расчетом на укрепление взаимосвязей и минимизацию расходов на координацию и принятие компромиссных решений. Последние разработки в области технологий производственного процесса в наше время способствуют снижению затрат па компромиссы при одновременном обслуживании нескольких товарных сегментов, так как увеличивается гибкость процесса, позволяющая производить несколько разновидностей продукта на одном заводе. Такие *и* подобные им разработки, повышающие гибкость методов осуществления тех или иных: видов деятельности, позволяют обойтись без потерь в области затрат или дифференциации и работают на пользу компаний с широкой стратегией специализации.

И все же компания, выбирающая широкую сферу специализации, не должна стремиться охватить *все* сегменты отрасли: в некоторых сегментах выгоды от одновременного осуществления нескольких видов деятельности неминуемо будут нейтрализованы затратами на компромиссные решения. Обслуживание всех сегментов нежелательно также потому, что не все сегменты в равной степени привлекательны со структурной точки зрения. При этом компании с широкой специализацией придется, скорее всего, взять на себя обслуживание некоторых невыгодных сегментов: например, если от них зависит общий уровень затрат или дифференциации в одновременно осуществляемых видах деятельности или если отказ от этих сегментов означает потерю позиций также и в выгодных сегментах. Как будет сказано в главе 14, компания, занимающая невыгодные сегменты, тем самым не позволяет конкурентам развернуть там свою базу для расширения: ведь, заняв один сегмент, конкурент может использовать его взаимосвязи с выгодными для компании сегментами. Например, американские производители автомобилей оставили незанятым достаточно невыгодный сектор малолитражных автомобилей и тем самым «подарили» японским компаниям возможность выхода на американские рынки.

ВЫБОР СПЕЦИАЛИЗАЦИИ

Стратегия фокусирования (или специализации) основана на *различиях между* сегментами; это *либо* различия в оптимальной структуре цепочки создания стоимости, необходимой для обслуживания сегмента, или различия а цепочках созданий стоимости покупателей, ведущих к различиям в критериях использования продукта. При разработке стратегии специализации, ориентированной на устойчивые преимущества, следует уделять особое внимание затратам, связанным с координацией, компромиссными решениями и потерей гибкости, сопутствующими обслуживанию разнородных

сегментов. Оптимизируя цепочку стоимости при обслуживании одного или нескольких сегментов, компания, избравшая стратегию специализации, добивается преимуществ в издержках или дифференциации в своем сегменте или сегментах, аналогичных тем, в которых работают компании с широкой специализацией, вынужденные искать компромиссы. Стратегия специализации требует особой структуры для всей цепочки создания стоимости не только для маркетинговой деятельности, как при рыночной сегментации.

Стратегия специализации может охватывать более одного сегмента, например, несколько сегментов, имеющих прочные взаимосвязи. Однако способность компании оптимизировать свою стратегию для каждого из сегментов уменьшается по мере расширения специализации. Обратите внимание, что компания может избрать специализацию в отрасли, *одновременно* создавая взаимосвязи *с* подразделениями, работающими в других отраслях, но при этом такие взаимосвязи не должны вынуждать компанию к поиску компромиссных решений при обслуживании целевых сегментов. Выбор сферы конкуренции требует правильного понимания структуры взаимосвязей на обоих уровнях (см. главу 14).

Компании могут избрать различные группы сегментов специализации, которые в некоторых случаях будут пересекаться. На рис. 7.10 изображена ситуация, когда несколько фирм поставляют информационные продукты и услуги компаниям, работающим в области финансовых операций. Компания А избрала стратегию специализации, в основе которой — определенные продукты: комкания предлагает всем категориям покупателей базы данных. С другой стороны, компания Б специализируется на обслуживании определенной категории покупателей, поставляя полный ассортимент продукции страховым компаниям. *У* компании В — третья разновидность стратегии специализации: она предоставляет финансовым компаниям консалтинговые услуги. Ее покупатели либо приобретают данные в другом месте, либо сами их собирают. Стратегия специализации компании В не захватывает сегменты, обслуживаемые компаниями А и Б.*

Как уже говорилось, стратегия специализации, охватывающая несколько сегментов, базируется на наличии прочных взаимосвязей между сегментами, и выгоды от использования этик взаимосвязей превосходят затраты на оптимизацию цепочки при обслуживании более одного сегмента. Например,

* Стратегии, охватывающие несколько сегментов, совершенно не обязательно должны базироваться на сегментах, являющихся смежными в матрице *сегментации, то* есть расположен*ных* либо в одной строке, либо в одном столбце. Однако чаще всего получается именно так, что стратегия захватывает либо всю строку, либо весь столбец в силу общности продуктов, покупателей, каналов реализации или географических регионов. — *Прим. авт.*

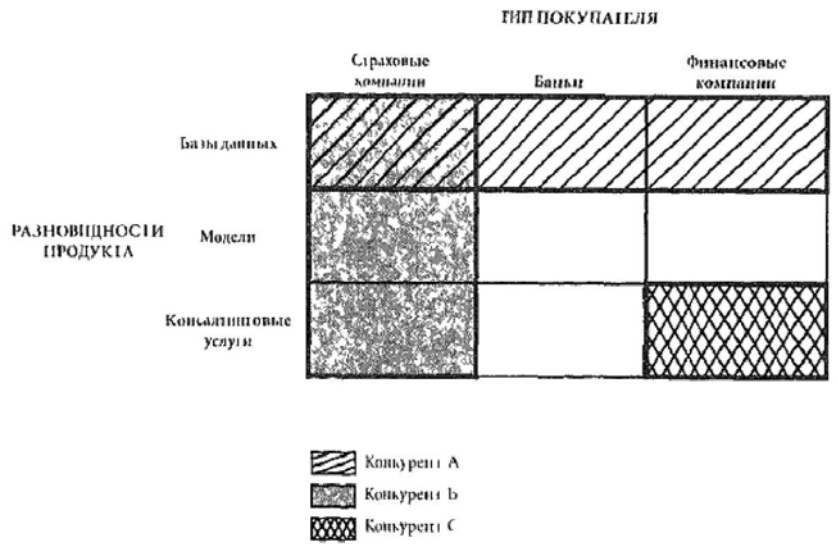


Рис. 7.10. Возможные стратегии специализации в сфере финансовой информации

компания *А* укрепляет взаимосвязи, основанные на общих исследованиях и разработках по созданию баз данных, что компенсирует недостаток, который связан с необходимостью создания для каждого типа покупателей особой базы данных, а также своей системы доставки. С другой стороны, компания Б избрала стратегию специализации на определенном покупательском сегменте, где конкурентные *преимущества* становятся результатом оптимизации системы доставки и продаж для работы со страховыми компаниями. Компания В ориентируется на потенциальные выгоды от дифференциации, предлагая исключительно консалтинг финансовым компаниям, а также на выгоды, внутренне присущие стратегии товарной специализации; по при этом компания заранее отказывается от теоретически возможных выгод экономии на масштабе при широкой специализации. Таким образом, каждая компания разработала свою стратегию специализации, основываясь на различных типах взаимосвязей и ориентируясь на разные конкурентные преимущества, и каждая при этом несет затраты, возникающие при поиске компромиссных решений.

Интересные проблемы, связанные с конкуренцией, возникают в тех сегментах, где пересекаются стратегии специализации, ориентированные на разные сегменты. На рис. 7.10 это крайний левый сегмент матрицы свер-

ху. Компании, конкурирующие в этом сегменте, применяют различные стратегии специализации, ориентированные на получение разных типов конкурентных преимуществ, и соответственно имеющие негативные стороны. Компания А накопила большой объем знаний в области разработки баз данных и выводит на рынок мощные недорогие базы; компания Б глубоко понимает особенности деятельности страховых компаний и благодаря работе с полным ассортиментом продуктов добивается преимуществ в издержках. Но в той же степени, в какой взаимосвязи способствуют получению конкурентных преимуществ, они лишают компанию гибкости при работе в о определенном сегменте. Например, компании А не сможет легко модифицировать свою систему управления базами данных в соответствии с потребностями покупателей из числа страховых компаний: это будет *иметь* нежелательный эффект в той сфере ее деятельности, которая связана с банками и финансовыми компаниями. Позиции компаний А и Б в данном сегменте относительно друг друга зависят от конкурентных преимуществ каждой из них, получаемых благодаря наличию взаимосвязей, за вычетом затрат на координацию, компромиссы и потерю гибкости. Когда в результате взаимосвязей между сегментами компания становится более ограниченной в расширении или *улучшении* обслуживания тех или иных категорий покупателей, это ведет к определенному типу конкурентного взаимодействия; компании начинает пытаться перенести конкуренцию в сегменте на ту сферу, которая максимальным образом способствует использованию ее собственных взаимосвязей между сегментами и собственных конкурентных преимуществ, а конкуренты вынуждены жертвовать своими преимуществами, основанными на использовании взаимосвязей.

ВОЗМОЖНА ЛИ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ НА ОБСЛУЖИВАНИИ НОВЫХ СЕГМЕНТОВ?

Ответ на поставленный в заголовке вопрос зависит от размера сегмента и от того, окупятся ли затраты на приспособление цепочки стоимости к работе в данном сегменте. И даже если цепочка стоимости, выстроенная в соответствии с потребностями сегмента, окажется оптимальной, затраты на ее модификацию вполне могут значительно превысить доходы. Это означает, что для обслуживания многих потенциальных сегментов выбирать стратегию специализации не стоит.

Есть четыре способа сделать новый сегмент жизнеспособным, используя стратегию специализации. Первый способ — сократить затраты на модификацию цепочки стоимости. Например, применение стратегии специализации становится возможным благодаря уменьшению действия в отрасли эффекта масштаба. Второй случай — сегмент становится жизнеспособным в процессе роста, что позволяет окупить фиксированные издержки на обслуживание этого сегмента. Третья возможность — компания использует сложившиеся взаимосвязи с другими отраслями, чтобы преодолеть нехватку масштаба при обслуживании этого сегмента. И наконец, сегмент будет жизнеспособным, если компания избирает глобальную сферу конкуренции, аккумулируя объемы производства в нескольких странах и позволяя проявиться действию эффекта масштаба. В данном случае компания использует географические взаимосвязи.

Компании могут получить конкурентные преимущества, открывая новые стратегии специализации: источником стратегии может стать, например, обнаружение неизвестных схем сегментации или открытие возможностей сделать потенциально существующие сегменты жизнеспособными. В некоторых технологиях в последнее время произошло ослабление действия эффекта масштаба — это касается, например, производства и разработки компьютеров. Данное явление, наряду с укреплением способности использовать взаимосвязи между подразделениями (см. главу 9) и конкурировать в мировой сфере, будет являться источником возможностей разработки новых стратегий специализации в 1980-е годы.

УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕИМУЩЕСТВ, ПОЛУЧАЕМЫХ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ

Я пока говорил о том, как выбирать сегмент или небольшую группу сегментов для реализации стратегии специализации, основываясь на анализе прибыльности сегмента и наличии взаимосвязей между сегментами. Последний вопрос при разработке стратегии специализации — это проблема устойчивости: сможет ли компания защитить свои преимущества при атаке конкурентов. Устойчивость преимуществ, полученных благодаря стратегии специализации, определяется тремя факторами:

* *Возможность защиты от атак конкурентов с широкой специализацией.* Данный фактор определяет интенсивность и устойчивость преимуществ, полученных благодаря специализации, по сравнению с конкурентами, имеющими широкую сферу деятельности.
* *Возможность защиты от воспроизведения.* Данный фактор говорит о наличии барьеров для перехода из сегмента в сегмент; это важно в том случае, если конкурент, работающий в другом сегменте, поведет наступление на сегмент компании, скопировав ее стратегию специализа-

ции. Необходимо также продумать оборонительные меры для защиты от конкурентов, избирающих еще более *узкую* специализацию.

Возможность защиты от угрозы замещения. Данный фактор говорит о наличии риска перехода покупателей в другие сегменты, не обслуживаемые в данный момент в рамках стратегии специализации компании.

Защита от конкурентов с широкой специализацией

Конкуренты с широкой специализацией либо уже работают в сегменте, на обслуживании которого компания специализируется, либо в любой момент могут атаковать этот сегмент, так как базируются в других, смежных сегментах. Преимущества компании, избравшей специализацию, относительно конкурентов с широкой сферой деятельности зависят от следующих факторов:

* Количества и качества компромиссных решений, на которые конкурент *с* широкой специализацией идет при обслуживании занятого компанией сегмента наряду с другими сегментами.
* Конкурентных преимуществ, возникающих в результате одновременного осуществления деятельности для тек сегментов, в которых работает конкурент с широкой специализацией

Чем более *отличается* цепочки создания стоимости компании, избравшей специализацию, от той цепочки, которая необходима для обслуживания других сегментов, тем более устойчивые преимущества будет давать стратегия специализации. Например, в производстве кондиционеров в США и Европе дистрибьюторские каналы, обслуживающие коммерческих покупателей и индивидуальных потребителей, работают отдельно от тех, кто обслуживает отраслевые рынки. Но в Латинской Америке, Азии и на Ближнем Востоке одни и те же каналы реализуют весь ассортимент продукции. Оказывается, что стратегия специализации более успешна и дает более устойчивые преимущества в Соединенных Штатах и в Европе, потому что при этом компания приспосабливает свою цепочку создания стоимости к работе канала, обслуживающего ее целевой сегмент. Стратегия специализации дает тем более устойчивое преимущество, чем более отличны *и необычны* потребности покупателей в этом сегменте по сравнению с другими сегментами.

Данные принципы можно проиллюстрировать на примере неудачного опыта компании Royal Crown — производителя безалкогольных напитков. Компания специализируется на производстве коласодержащих напитков в отличие от компаний Coke и Pepsi, выпускающих более широкий ассортимент безалкогольных напитков. Производство только коласодержащих напитков ее требует принципиально отличной структуры цепочки создания стоимости — она такая же, как и для производства всего ассортимента. Потребности покупателей и практика покупок для напитков типа кола — те же, что *и* для всех остальных напитков, разница только в том, какой вкус предпочитает покупатель. И наоборот, производство широкого ассортимента позволяет *получать значительны*е выгоды от одновременного осуществления многих видов деятельности в производстве, реализации и маркетинге. Поэтому стратегия специализации компании Royal Crown не дает никаких конкурентных преимуществ по сравнению с конкурентами широкой специализации — *более того*, такая стратегия несет одни убытки. С другой стороны, компания Mercedes получает прочные преимущества благодаря стратегии специализации в автомобильной промышленности, где цепочка стоимости компании Mercedes приспособлена к обслуживанию определенных сегментов и существенно отличается от стоимостной цепочки конкурентов с широкой специализацией.

Изменение действия факторов, влияющих на устойчивость преимуществ стратегии специализации, можно рассмотреть на примере компании Mead — производится картонной тары. В ответ на острую конкуренцию в области издержек в массовом производстве картонной тары в 1970-е годы компания выбрала стратегию специализации, ориентированную на сегменты, требующие малых объемов, но большого количества дополнительных возможностей и услуг. В начале 1980-х годов появились новые компании, использовавшие непрерывный производственный процесс гофрирования; процесс был более скоростным и требовал меньше времени на установку параметров. В результате все большее число конкурентов с широкой специализацией получали возможность экономично выпускать небольшие партии товара. Компания Mead была вынуждена изменить свою стратегию специализации и начать обслуживать большее количество сегментов, одновременно закупая новое оборудование. В этом примере цепочка создания стоимости компании Mead, созданная специально для обслуживания целевых сегментов, постепенно теряла все свои отличия от цепочки конкурентов, то есть той цепочки, которая требуется для эффективного обслуживания сегментов массового производства.

Устойчивость преимуществ стратегии специализации может сильно пошатнуться, если: а) отличия данного сегмента от остальных со временем исчезают; б) благодаря технологическому прогрессу сокращаются затраты на поиск компромиссных решении при обслуживании нескольких сегментов; в) те же технологические изменения открывают новые возможности использования взаимосвязей (см. главу 9). Преимущества станут менее устойчивы-

ми и в том случае, если цепочка СТОИМОСТИ, специально приспособленная к обслуживанию определенных сегментов, окажется слишком дорогостоящей по сравнению с более стандартизированной цепочкой. Таким образом, в выборе сегмента для специализации появляется важный динамический элемент, отражающий постоянно идущий процесс поиска баланса между преимуществами специализации в определенном сегменте и выгодами от одновременной деятельности для нескольких сегментов.

Защита от воспроизведения стратегии

Компания, избирающая специализацию, подвергает себя определенному риску, связанному с тем, что другая фирма скопирует ее стратегию специализации. Такой компанией может оказаться недавно вышедшая на рынки отрасли фирма или компания, работающая в данной отрасли и неудовлетворенная своей стратегией. Возможность защиты стратегии специализации от воспроизведения конкурентами можно проанализировать, используя методику, предложенную в главах 3 и 4 для оценки устойчивости конкурентных преимуществ. Барьерами для компании для перехода в новые сегменты и воспроизведения чужой стратегии специализации будут эффект масштаба, дифференциация, приверженность дистрибьюторских компаний своим поставщикам и другие барьеры, свойственные только стратегии специализации. Прочность этих барьеров, препятствующих воспроизведению стратегии специализации, таким образом, зависит от структуры соответствующего сегмента. Например, воспроизведение стратегии компании Kodak в таком секторе, как выпуск дорогостоящих сложных копировальных аппаратов, требует, чтобы конкурент преодолел барьеры в виде патентованных технологий и эффекта масштаба, действующего благодаря осуществлению всех продаж силами торгового персонала фирмы Kodak и наличию разветвленной сети технического обслуживания продукции.

Острота угрозы воспроизведения стратегии специализации зависит еще я от размера сегмента. В небольших сегментах даже весьма скромное действие эффекта масштаба может оказаться весьма значительным по сравнению с размерами сегмента, даже если этот сегмент не дает дополнительных выгод от использования взаимосвязей; а меж тем в силу небольших размеров сегмента конкуренты не будут в нем заинтересованы. И наоборот, в растущей отрасли постоянно присутствует угроза воспроизведения стратегии специализации кем-либо из конкурентов, а также возможность появления жизнеспособных сегментов еще более узкой специализации, и тогда успех выпадет на долю занявшего эти сегменты конкурента. Например, в такой быстрорастущей отрасли, как информационные технологии, постоянно

появляются конкуренты со все более узкой специализацией и разрабатываются все более специализированные базы данных для небольших целевых групп покупателей.

Защита от угрозы замещения

Наконец, последним фактором устойчивости преимуществ специализации является риск исчезновения сегмента в результате перехода покупателей на продукты-заменители. Компания, *чья* стратегия ориентирована на конкретный сегмент, подвергается значительному риску в случае исчезновения сегмента. Сегмент может прекратить свое существование в результате изменении ситуации в отрасли, технологического прогресса или действий конкурентов. Риск замещения в сегменте анализируется так же, как процессы замещения и вытеснения вообще (см. главу 8). Переход покупателей сегмента на продукты-заменители может стать результатом политики конкурента в той же степени, в какой это имеет место во всей отрасли, — и даже в большей. Конкуренты часто пытаются переместить спрос из того сегмента, в котором работает компания, избравшая стратегию специализации; используются техники маркетинга, технологические инновации, и даже лоббирование государственных решений. Все это серьезно ухудшает ситуацию в сегменте. Если у компании, специализирующейся на обслуживании конкретного сегмента, есть конкуренты, работающие в гораздо более крупных сегментах, велика *вероятность* риска: такие конкуренты благодаря крупным капиталовложениям в рекламу и другим маркетинговым приемам повлияют на установки покупателей и уведут их из сегмента специализации компании.

ОШИБКИ И ВОЗМОЖНОСТИ КОМПАНИЙ, ИЗБРАВШИХ СПЕЦИАЛИЗАЦИЮ, А ТАКЖЕ ИХ КОНКУРЕНТОВ С ШИРОКОЙ СФЕРОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Наш анализ позволяет извлечь несколько важных уроков; они будут одинаково полезны как для компаний, специализирующихся в определенном сегменте, так и для их конкурентов с широким профилем работы.

Успешная стратегия специализации предполагает, что при ее воспроизведении конкуренту придется нести дополнительные расходы, связанные с поиском компромисса. Специализация в том или ином сегменте или группе сегментов недостаточна сама по себе для получения конкурентных преимуществ. Избранные сегменты должны состоять из покупателей с особыми

потребностями или требовать такой структуры цепочки создания стоимости, которая отличается от принятой для обслуживания остальных сегментов. Именно эти различия между сегментом специализации компании и другими сегментами являются причиной того, что цепочки создания стоимости конкурентов *с* широкой сферой деятельности окажутся недостаточно оптимальными для данного сегмента; так у компании, избравшей специализацию, появится источник конкурентных преимуществ.

Большие возможности открываются в случае нахождения нового способа сегментации отрасли. Правильно составленная матрица сегментации выявит те сегменты, которые не задействованы в работе ни одного из существующих конкурентов. Открыв новый способ сегментации отрасли, компания может разработать стратегию специализации, основанную на разновидности продукта, категории покупателей, дистрибьюторском канале или географическом регионе. Эти стратегии до сих пор не признавались «сегментообразующими», но обладают при этом отличиями, имеющими значение как для структуры сегмента, так и для устройства цепочки создании стоимости. Новые сегменты могут быть и больше, и меньше уже существующих. Отличия нового сегмента говорят о том, что для: работы в нем необходимы отдельные стратегия и цепочка создания стоимости; эти отличия предполагают также, что конкуренты, обслуживающие данный сегмент наравне с другими, используют недостаточно оптимизированные стратегию и цепочку стоимости в этом сегменте.

Если компания первой заметит новый действенный способ сегментации, это дает ей исключительное праве на получение значительных конкурентных преимуществ. Например, компания Federal Express обнаружила, что срочная доставка небольших посылок — это сегмент, в котором не специализируется ни одна из компании. В этой связи на фирме была разработана стратегия, позволяющая обслуживать данный сегмент, цепочка создания стоимости была пересмотрена и реорганизована, в результате чего компания получила существенные преимущества перед конкурентами, обслуживавшими данный сегмент в рамках стратегий более широкой специализации. Аналогичным образом компания Century 21 первой обнаружила крупный сегмент общенационального уровня в сфере брокерских услуг по недвижимости.

Широкая специализация не дает стопроцентных конкурентных преимуществ там, где отрасль состоит из сегментов. Компания с широкой сферой специализации должна добиться устойчивых конкурентных преимуществ благодаря работе в нескольких сегментах, если она собирается получать доходы выше среднею уровня. Эти конкурентные преимущества являются результатом использования взаимосвязей между сегментами. Например, стратегия лидерства в издержках в этом случае будет базироваться на минимизации затрат через действие эффекта масштаба и в силу других конкурентных преимуществ в нескольких сегментах. Стратегия дифференциации будет основываться на стремлении к исключительной позиции продукта на рынке благодаря тому, что он соответствует таким критериям использования и оповещения, которые ценятся в нескольких сегментах. Но без каких-либо осязаемых преимуществ от широкой сферы деятельности наличие структурных различий между сегментами является гарантией того, что компания с широкой сферой специализации начнет «пробуксовывать».

Компании с широкой сферой деятельности обычно обслуживают слишком большое количество сегментов. Компания, ориентированная на широкую сферу деятельности, рискует проиграть фирмам, избравшим стратегию специализации, так как ее цепочка создания стоимости окажется недостаточно оптимизированной для работы в некоторых сегментах. Сокращение числа обслуживаемых сегментов сделает ее менее уязвимой, а также будет способствовать повышению уровня доходности благодаря ликвидации неприбыльных сегментов. Компания с широкой сферой деятельности должна подумать об отказе от таких сегментов, где:

* Имеется мало преимуществ за счет взаимосвязей с другими сегментами.
* Компания вынуждена полностью модифицировать свою стратегию, чтобы обслуживать этот сегмент.
* Сегмент недостаточно привлекателен со структурной точки зрения.
* Уровень продаж невелик, а потенциал роста ограничен.
* Соображения обороны не требуют непременного присутствия компании в сегменте для блокирования прихода потенциальных конкурентов.

Необходимо постоянно возвращаться к вопросу о релевантных сегментах и границах сферы деятельности. Со временем в отрасли всегда будут возникать новые стратегически значимые сегменты из-за изменений в поведении покупателей, возникновения новых покупательских групп, появления технологий, изменяющих схему взаимосвязей между сегментами. Это означает, что выбор сферы конкуренции в отрасли надо постоянно пересматривать. Компания не должна механически принимать исторически установленную в отрасли сегментацию и работать в соответствии с ней — а ведь руководители имеют свойства неохотно расставаться с устаревшими схемами сегментации. Если вы избрали сегменты специализации раз и навсегда, это верный путь к стратегической катастрофе.

Новые технологии изменяют прежние предпосылки сегментации. Новые технологии особенно в области электроники и информационных систем, создают возможность как для обнаружения новых сегментов специализации, так и для применения новых стратегий, ориентированных на широкую сферу деятельности. Благодаря гибкости производственного процесса, логистики и других видов деятельности по созданию стоимости компании с широкой специализацией получат возможность приспосабливать определенные виды деятельности *к* обслуживанию тех или иных сегментов, сохраняя при этом исходную структуру цепочки стоимости. Из-за этого преимущества стратегии специализации в некоторых отраслях становятся менее устойчивыми. В то же время благодаря тому *же* технологическому прогрессу более жизнеспособными становятся стратегии, нацеленные на обслуживание новых сегментов. Например, компьютерная разработка продуктов позволяет сократить расходы на создание новых разновидностей продукта. Компании должны уделять особое внимание тому, как новые технологии разрушают традиционную логику специализации или широкой сферы деятельности в каждой отрасли.

Сегментация отрасли и определение ее границ

Провести границы отрасли можно по-разному. С одной стороны, структурные различия и различия в цепочке стоимости между разными видами продуктов и категориями покупателей помогают очертить границы отрасли с большей точностью. Таким образом, сегментация отрасли — это метод более четкого определения границ отрасли, который одновременно позволяет усидеть неоднородность отрасли. С другой стороны, в силу наличия взаимосвязей между сегментами и подразделениями (см. главу 9) границы отрасли неизбежно расширяются.

Полезное рабочее определение отрасли должно охватывать все сегменты, прочно связанные друг с другом. Если же взаимосвязи между сегментами не очень прочны, это может говорить о том, что со стратегической точки зрения эти сегменты принадлежат разным отраслям. В то же время смежные отрасли, связанные прочными взаимосвязями, в стратегическом плане скорее составляют одну отрасль.

Но, в конце концов, не очень существенно, как проводить границы отрасли, если в рамках структурного анализа выявлены все сегменты и стратегически важные взаимосвязи. Такой анализ покажет все ключевые составляющие преимуществ, которые можно получить, конкурируя в определенной сфере.

ЗАМЕЩЕНИЕ

Угроза перехода покупателей на товары-заменители присутствует во всех отраслях. Замещение — это процесс вытеснения одних продуктов или услуг другими, выполняющими для покупателя те же функции. Поскольку поведением покупателя, когда он выбирает новый способ осуществления какого-либо вида деятельности в своей цепочке стоимости, управляют те же принципы, что и при переходе на новые продукты, предлагаемый анализ замещения применим не только к самим конкурирующим продуктам, но также *к* процессам и процедурам. Замещение — одна из пяти движущих сил конкуренции, от которых зависит прибыльность отрасли: ведь именно в *силу* угрозы замещения в отрасли существует потолок цен. В то же время, замещение играет далеко не последнюю роль в определении спроса в отрасли вообще и на продукцию той или иной компании в частности. Благодаря продуманной политике, направленной на сопротивление процессам замещения, обеспечивается рост многих компаний, а появление товаров-заменителей является основной причиной ухода фирм с рынка. Замещение также неразрывно связано со сферой деятельности компании в отрасли, так как в ходе процессов замещения изменяются границы сегментов.

Что обеспечивает компании самую надежную защиту от товаров-заменителей? Какой будет наиболее эффективная стратегия продвижения товаров-заменителей на рынке, если компания выбирает атаку? Эти важные вопросы

неизбежно возникают в коде разработки стратегии в любой отрасли. В данной главе представлена концепция анализа процесса замещения, который позволит получить ответы на поставленные вопросы. Я покажу, как обнаружить товары-заменители, — это существенный этап в ходе анализа замещения, где требуется очень тонкий подход. Затем я расскажу об экономике процесса замещения, которая определяет масштабы угрозы: без понимания экономических составляющих замещения невозможно разработать последовательность стратегических шагов по управлению ходом процесса замещения. Затем я приведу примеры изменений в ходе процесса замещения во времени. Все э*то* станет предпосылкой для дальнейшего изложения: будут выявлены факторы, влияющие на процесс замещения. Процесс замещения во времени описывается несколькими характерными схемами, и важно вовремя распознать эти схемы, чтобы оценить масштаб угрозы *и* предсказать, насколько глубоко товары-заменители укоренятся в отрасли. В заключение будет показано, какие выводы следуют из этого анализа и как использовать эти выводы в разработке стратегии — как наступательной с продвижением товаров-заменителей, так и оборонительной, имеющей целью защиту от угрозы замещения. Большинство приводимых примеров иллюстрируют замещение на уровне отраслей (например, замещение титана и алюминия углеродным волокном), но те же принципы применяются при рассмотрении замещения на уровне отдельных продуктов и их разновидностей.

Определение товаров-заменителей

Первый этап анализа замещения — это выявление потенциальных товаров-заменителей в отрасли. Эта несложная на первый взгляд задача на практике оказывается не такой простой: чтобы обнаружить товары-заменители, надо обращать внимание на продукты или услуги, которые выполняют те же функции, что и продукты или услуги вашей отрасли, при этом сходство продуктов с формальной точки зрения не должно играть особой роли. Например, грузовик совсем не похож *на* поезд, но для покупателя они выполняют одну и ту же функцию — доставку грузов к месту назначения.*

Функции продукта зависят от его роли в цепочке создания стоимости покупателя, ведь продукт используется покупателем для осуществления некоторых видов деятельности в этой цепочке. Так, поезд и грузовик участвуют в операциях внутренней и внешней логистики, тогда как лыжи приобретаются для активного зимнего отдыха. Как уже говорилось в главе 4, использование того или иного продукта влияет не только на осуществление вида деятельности, для которого он приобретается, но еще и других видов деятельности в цепочке стоимости. Например, деталь продукта проходит через операции внутренней логистики, хранится в товарно-материальных запасах до того, как она будет использована, а после продажи требует определенного технического обслуживания в ходе работы. Аналогичным образом подгузники носит ребенок, но меняет подгузники ребенку мать; если подгузники не одноразовые, они стираются. Кроме того, как и все продукты, подгузники также приобретаются *и* хранятся в виде запаса. Чтобы выявить товары-заменители, надо представлять себе *все* виды воздействия того или иного продукта на покупателя и его деятельность, а также уметь сравнивать два вида продуктов по их эксплуатационным свойствам. Наконец, тот вид деятельности, где используется продукт, может быть связан с другими видами деятельности через «сцепления». Например, уровень точности при изготовлении детали будет влиять на необходимость в настройке прибора, в котором используется деталь, и на характер требуемого технического обслуживания. "Сцепления", затрагивающие продукт, влияют и на ход процесса замещения: именно они создают возможности для обнаружения новых способов комбинации видов деятельности по созданию стоимости.

При самой простой форме замещения один продукт начинает использоваться в цепочке создания стоимости покупатели вместо другого продукта, *выполняя* те же функции, что и прежний продукт. Так, например, керамические детали начинают использоваться в изготовлении двигателей вместо металлических деталей. И хотя замещение идет напрямую, оно все равно затрагивает «сцеплении». Например, керамические детали, скорее всего, будут требовать новой организации погрузочно-разгрузочных работ. Даже когда схема замещения устроена просто, важно определить функции продукта применительно к определенному виду деятельности в целом — какую именно функцию выполняет продукт, а не как *он* ее выполняет. При такой формулировке набор выполняемых продуктом функций оказывается весьма широким, особенно на рынке потребительских товаров. Например, производитель металлических горных лыж сталкивается с угрозой замещения, исходящей от производителей эпоксидных и стекловолоконных лыж, но замещать горные лыжи могут и обычные лыжи, и другое оборудование для зимних видов спорта, равно как и любые товары для зимнего отдыха, кроме того, большая часть отдыха покупателя может вообще приходиться на лето, а не на зиму. В самых общих чертах функция металлических горных лыж — это отдых и развлечение. И чем более общей будет формулировка

* См. Lewitt *(1960)* — в этой работе сформулировано классическое правило анализа: мыслить в *функциональных терминах*. — *Прим. авт.*

выполняемых продуктом функций, тем большее число потенциальных заменителей данного продукта можно обнаружить.

Когда замещение происходит в более сложной форме, товар-заменитель начинает выполнять другой набор функции, чем прежний продукт, и по-новому влиять на деятельность покупателя по созданию стоимости. Например, если грузовик заменяет железнодорожные доставки, изменяется техника погрузочно-разгрузочных работ, упаковка, размеры доставляемых партий, хотя все это включается в ту же функцию — функцию транспортировки. Товар-заменитель может выполнять более широкий или более узкий набор функций, чем продукты отрасли: например, компьютер не только с успехом заменяет пишущую машинку, но также выполняет другие действия — его можно использовать как калькулятор, а также для копирования документов. Тепловой насос в отличие от традиционной системы отопления может применяться еще и для охлаждения помещений. Одноразовые подгузники не требуют стирки. И наоборот, вафельница выполняет только узкоспециализированные функции в отличие от электрической плиты; специализированный розничный магазин продает товары только одной серии, которые при этом являются подмножеством ассортимента крупных торговых сетей. Таким образом, в процессе поиска потенциальных товаров-заменителей необходимо включать в список все те продукты, которые наряду с функциями, свойственными товарам отрасли, имеют и другие функции, а также все продукты, которые могут выполнять самые значимые из функций, присущих в ДАННЫЙ момент продуктам отрасли.

Поскольку набор функции товара-заменителя бывает более или менее широким, процесс замещения может войти в совершенно разных направлениях. Например, функции ипподрома — это азартные игры и развлечение. Заменители для функции «азартные игры» включают казино, пари, заключаемые вне ипподрома, букмекерские конторы; заменители из области развлечений гораздо более многочисленны и включают фильмы, книги, спортивные мероприятии и многое другое. Чем большее количество функции продукт выполняет в покупательской цепочке создания стоимости, тем больше возможных вариантов развития у процесса замещения.

О заменителях принято говорить в рамках выбора между несколькими видами продуктов, тогда как в большинстве отраслей имеется как минимум еще четыре опции, которые также стоит рассматривать как заменители в более широком смысле. Первая опция — это *вообще ничего не покупать* для выполнения длиной функции; это крайняя форма заменителя *с* более узким набором функций. Например, в производстве счетчиков для воды первый заменитель — это не замерять расход воды вообще. Аналогичным образом ведущий производитель соли в США, компания Morton-Norwich,

сталкивается с такой проблемой, как всеобщая забота о воздействии чрезмерного потребления соли на организм, в результате чего спрос на соль сокращается.

Вторым потенциальным заменителем является менее интенсивное использование продукта при выполнении определенной функции. Например, новые банки для пива требуют меньше алюминия, так как у них более тонкие стенки. При морском бурении сокращается время использования оборудования в этом процессе благодаря появлению новой техники, позволяющей сделать более точным направление бурения, и новых методов намерения глубины скважины.

Третьим заменителем, чья роль часто недооценивается, являются продукты, бывшие в употреблении, продукты переработки и заново отремонтированные продукты. Например, в производстве алюминия, пожалуй, самый угрожающий заменитель в данный момент — это продукты переработки алюминиевого металлолома. Рынок бывших в употреблении товаров сейчас значительно вырос как в США, так и в Японки. Товары, бывшие в употреблении, представляют собой серьезную угрозу замещения во многих отраслях, производящих предметы длительного пользования: например, автомобили и транспортные средства для активного отдыха. Отремонтированные продукты являются заменителями в производстве деталей для двигателей самолетов, где продукты повторной обработки с новым покрытием угрожают новым деталям.

Наконец, последним из потенциальных заменителей является вертикальная интеграция, когда покупатель начинает выполнять те функции, которые прежде осуществлял приобретаемый продукт, своими силами. Например, в дистрибуторской отрасли основным заменителем являются прямые закупки у производителя; в этом случае дистрибьюторские функции выполняются самим покупателем. В страховании собственности и в страховании от несчастных случаев покупатель может выбрать самострахование или основать собственный филиал по страхованию.

В разных сегментах отрасли различной будет и угроза, исходящая от каждого типа потенциальных заменителей. Покупатели по-разному используют все виды продуктов, и ценность каждого продукта применительно к выполнению определенных функций также оказывается различной. Например, на ипподром *некоторые* люди придут исключительно с *целью полюбоваться* зрелищем скачек и пронести вечер с друзьями, тогда как другая категория зрителей большую часть времени проведет, делая ставки или собирая информацию об участниках скачек. Таким образом, эти две категории зрителей будут склонны к выбору разных продуктов-заменителей. Аналогичным образом разновидности продукта используются по-разному, и в зависимос-

ти от типа использования у каждой разновидности будут свои заменители. Таким образом, схема процесса замещения меняется от отрасли к отрасли, и серьезность угрозы со стороны того *или* иного вида товара зависит от того, какие сегменты обслуживает компания.

Одновременно в отрасли может идти несколько процессов замещения. Например» в индустрии видеоигр традиционные виды уступают играм, поставляемым в комплекте с программным обеспечением, позволяющим по-новому запрограммировать старую игру, и в то же время программируемые игры вытесняются компьютерными (одновременно на компьютеры можно ставить и программируемые видеоигры). Этот пример показывает, что при наличии нескольких заменителей в отрасли речь может идти как о расширении, так и о сужении функций заменителя по сравнению с исходным продуктом.

При наличии нескольких заменителей процессы замещения вступают во взаимодействие, что в результате влияет на скорость замещения в отрасли и приводит к непредсказуемым последствиям. Например, аспартам — новый низкокалорийный заменитель сахара — вытесняет такой традиционный заменитель, как сахарин. Некоторые аналитики предсказывают, что временный успех аспартама на рынке скорее приведет к увеличению, чем к падению спроса на сахарин: общий рынок заменителей сахара будет расширяться быстрее, *чем* аспаратам вытеснит сахарин. В этом примере появление на рынке более позднего заменителя оказалось выгодно для производителей более раннего заменителя. Но процесс может пойти и в обратном направлении: неудача более раннего продукта-заменителя обрекает на неуспех все более поздние заменители.

Даже если в отрасли нет товаров-заменителей, непосредственно угрожающих продуктам отрасли, может случиться так, что процессы замещения все равно коснутся данной отрасли, если заменители вытесняют продукты тех, кто покупает товары данной отрасли. Например, дизельные и бензиновые двигатели являются соперничающими заменителями в производстве грузовых автомобилей среднего размера, тогда как в производстве тяжелых грузовиков дизельные двигатели давно вытеснили бензиновые. Если дизельные двигатели победят окончательно, упадет спрос на запчасти к бензиновым — при том, что у самих запчастей к бензиновым двигателям заменителей нет. Атака заменителей с другого конца цепочки стоимости, который обращен к покупателю, имеет место и в том случае, когда спрос на продукты покупателя зависит от продаж сопутствующих товаров, а этих товаров угроза вытеснения касается непосредственно. Например, если микроволновые *печи* окончательно вытеснят традиционные плиты, ущерб будет нанесен не только производителям деталей кухонных плит, но и производителям кухонного оборудования, традиционно используемого для приготовления пищи на плите. При вытеснении, идущем с "покупательского" конца цепочки стоимости, покупатель просто теряет потребность в той функции, которую до сих пор для него выполнял продукт компании-поставщика.

Процесс вытеснения, начавшийся с покупателя, не только снижает спрос на товары отрасли, но и меняет сложившуюся *у* покупателя практику закупок. Угроза вытеснения, идущая с покупательского конца цепочки создания стоимости, часто настигает поставщика в форме большей чувствительности покупателя к цене. Покупатели также начинают требовать от поставщика помощи в сопротивлении этой угрозе. Так, они предлагают поставщику внедрять те или иные инновации в свои продукты или просят его пойти на любые другие действия, благодаря которым покупатель мог *бы* снизить издержки или повысить уровень дифференциации своих продуктов.

Количество потенциальных заменителей для товаров отрасли будет разным в разных отраслях; эти заменители будут также различаться тем, каким образом они заменяют тот или иной продукт или насколько серьезную угрозу представляют. Очень важно при анализе процесса замещения начать с составления списка потенциальных заменителей, включив в него максимально возможное число товаров: компании гораздо более склонны к тому, чтобы не замечать угрозу, чем к тому, чтобы ее переоценивать.

Экономика процесса замещения

Продукт является заместителем другого продукта, если у покупателя имеются стимулы для перехода на него, которые превышают затраты на этот переход или позволяют преодолеть нежелание. Можно говорить о наличии стимулов для перехода на другие продукты в том случае, если потребительская *стоимость* товара-заменителя для покупателя сопоставима со стоимостью прежнего продукта или выше, а цена — та же или ниже. При переходе на другие продукты покупатель всегда несет определенные затраты, связанные с нарушением привычного хода осуществления определенных видов деятельности и с тем, что покупателю, возможно, придется реорганизовать свою цепочку стоимости. Масштаб угрозы замещения зависит от того, как соотносится ценность продукта для покупателя с затратами при переходе на этот продукт.

На ход процесса замещения влияет не только соотношение потребительской стоимости нового продукта и его цены по сравнению с тем же соотношением для прежних продуктов, но еще и то, что я называю *склонностью покупателей к переходу*. Разные покупатели при наличии одинаковых экономических стимулов для перехода на товары-заменители будут по-разному оценивать выгоды перехода.

Таким образом, масштаб угрозы замещения зависит от трех факторов:

- Соотношение потребительской стоимости продукта и его целы для продукта отрасли и продукта-заменителя.
- Издержки переключения при переходе на продукты-заменители.
- Склонность покупателя к переходу.

Я представил экономику процесса замещения в упрощенном виде, но за этой простотой стоит тщательный анализ, который требуется для ее понимания. Выгоды, которые предполагаются при переходе на товары-заменители, можно в полной мере оценить только *за весь период использования продукта,* а в тот момент, когда покупателю предлагаются стимулы для перехода, необходимо делать скидку на то, что выгоды проявятся только в будущем. Ведь затраты при переходе на заменитель покупатель несет в момент покупки еще до того, как он получает какую-либо выгоду. И соотношение между потребительской стоимостью / ценой и издержками переключения зависит от большого числа факторов и со временем имеет свойство изменяться. И то и другое характеризуется значительной долей неизвестности. Для оценки обоих значений следует понимать, как продукт влияет па цепочку создания стоимости покупателя и какой структурой обладает отрасль, производящая продукты-заменители. Понимание склонности покупателя к переходу требует более глубоких знаний о конкурентных позициях покупателя, о его ресурсах и прочих характеристиках, которые также играют роль в построении предсказаний о наиболее вероятном отношении покупателя к продукту-заменителю.

СООТНОШЕНИЕ «ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ СТОИМОСТЬ / ЦЕНА» ПРОДУКТА И ЕГО ЗАМЕНИТЕЛЕЙ

Соотношение «потребительская стоимость / цена» для продукта-заменителя описывает, какую ценность он представляет для покупателя и как эта ценность соотносится с ценой, которую покупатель платит за продукт. Соотношение потребительской стоимости и цены для продукта-заменителя сопоставляется с тем же соотношением для продукта, который подвергается угрозе вытеснения (я буду называть его *исходньш продуктом).* Относительным показателем соотношения "потребительская стоимость / цена" (ОППСЦ) я буду называть отношение показателя "потребительская стоимость / цена" для товара-заменителя к соответствующему показателю для исходного продукта. Если приобретение нового продукта не связано с издержками переключения и продукт потребляется в течение недолгого времени, то ОППСЦ

зависит именно от текущих условий деятельности покупателя. Возможные будущие изменения ситуации не играют никакой роли, ведь покупатель в случае необходимости может быстро и безболезненно перейти обратно на потребление прежних продуктов, а затем снова начать приобретать товары-заменители, чередуя таким образом оба продукта в зависимости от того, какой из продуктов предоставляет самое выгодное соотношение цены и потребительской стоимости. Но если приобретение продукта сопровождается издержками переключения или продукт является товаром длительного пользования, тогда релевантным показателем привлекательности продукта-заменителя для покупателя будет *ожидаемый* ОППСЦ на протяжении всего периода планирования.

Определить текущую цену продукта и его заменителя несложно. Но в расчете соотношении «потребительская стоимости / цена» для обоих продуктов должны участвовать ожидаемые цены по окончании периода планирования, быть учтены все прогнозируемые изменения цен за этот период. Цена продукта и его заменителя в момент покупки должна рассчитываться с учетом всех скидок, льгот и бесплатных сопутствующих товаров и услуг, предоставляемых при покупке. Например, при покупке некоторых видов офисного оборудования — в частности, копировальных аппаратов и офсетных множительных машин — предоставляется бесплатное техническое обслуживание, что должно учитываться при сопоставлении цен на продуты и их заменители для данных категорий товаров. При расчете цены необходимо также учитывать все налоговые вычеты и кредиты, на которые покупатель получает право при покупке определенного товара.

Потребительская стоимость продукта и его заменителя определяется в зависимости от тех же факторов, которые влияют на дифференциацию продуктов (см. главу 4). Продукт-заменитель представляет ценность, если он способствует снижению затрат покупателя или повышению эффективности его работы большему, чем при использовании прежних продуктов. Покупатель должен *правильно понимать,* что продукт представляет для него ценность, поэтому в сравнение стоимости двух продуктов входит сопоставление способности их производителей доступным для покупателя образом оповестить его об этой ценности. Как и в случае с соотношением цен, в вычислении показателя «потребительская стоимость / цена» участвуют ожидания по поводу качества продукта-заменителя и эффективности его использования в течение определенного периода времени, а не просто ценность, которую *он* представляет для покупателя в момент покупки.

Роль стоимостных сигналов в развитии сценария замещения часто не только не уступает их роли для дифференциации продуктов, но и превосходит ее по значимости. Ведь в ходе процесса замещения новый, не-

известный продукт начинает вытеснять продукт, всеми признанный. Продукт-заменитель обычно недостаточно опробован покупателями, и в его ценности мало кто умерен, когда как ценность признанного продукта является подтвержденной и его качества всем хорошо известны. Таким образом, способность производителя оповещать о ценности продукта-заменителя может сыграть решающую роль в ходе процесса вытеснении, более решающую, чем ценностные оповещения играют для дифференциации продуктов.

Качество заменителя по сравнению с исходным продуктом зависит от общего эффекта воздействия заменителя на цепочку создания стоимости покупателя по сравнению с воздействием исходного продукта, при этом учитываться должно как непосредственное, так и косвенное воздействие. Принципы анализа здесь те же, что и для дифференциации (см. главу 4), хотя на практике при анализе замещения возникают большие сложности, *чем* при простом сопоставлении двух продуктов разных марок. Заменитель и исходный продукт часто невозможно сравнивать напрямую: заменитель *по-другому* воздействует на цепочку стоимости покупателя, чем обычные продукты конкурирующих марок. Например, тканевые подгузники разных марок будут использоваться одинаково, тогда как памперсы, одноразовые подгузники, используются совсем иначе. Таким образом, схемы *использования* продукта и его заменителя отличаются, что следует учитывать при сравнении потребительской стоимости исходного продукта и его заменителя.

В процессе сравнения потребительской стоимости исходного продукта и его заменителя при вычислении количественных оценок влияния продукта и его заменителя на издержки покупателя и эффективность его работы необходимо прибегать к следующим поправкам.

Интенсивность использования. Воздействие заменителя на издержки покупателя зависит от того, при какой интенсивности использования *заменителя* достигается тот же эффект, что и при использовании исходного продукта. Заменитель позволяет покупателю снизить издержки, если для достижения результата требуется менее интенсивное использование продукта. Например, аспартам слаще сахарина, что означает, что для получения необходимой интенсивности сладкого вкуса требуется меньший расход продукта. Цена аспартама выше, чем цена сахарина, но здесь как раз и надо делать поправку на интенсивность использования продукта. Интенсивность использования заменителя, необходимая для получения требуемого результата, будет зависеть от таких факторов, как чистота состава, уровень концентрации, процент брака, степень быстродействия.

Затраты на доставку и установку. Воздействие продукта-заменителя на издержки покупателя зависит от затрат на доставку и установку заменителя по отношению к исходному продукту. Эти затраты обусловлены такими факторами, как стоимость транспортировки, *установка,* калибровка, расширение помещений для установки заменителя, и многими другими категориями затрат, которые неизбежно будут разными для исходного продукта и его заменителей.

*Затраты на финансирование. Воз*действие заменителя на затраты покупателя зависит также от расходов па финансирование покупки заменителя по сравнению с исходным продуктом. Например, если сравнивать передвижные и обычные дома, то важно помнить, что банки финансируют передвижные дома как транспортные средства, а обычные дома проходят по категории "недвижимость". Для разных типов финансирования разными будут процентные ставки и условия кредитования: обычно для покупки передвижного дома кредит получить *легче,* чем для покупки обычного, но процентные ставки будут выше. Затраты па финансирование покупки продукта в некоторых отраслях будут составлять самую существенную часть всех связанных с продуктом затрат.

Перепады цен и уровень доступности продукта. Затраты на продукт-заменитель для покупателя будут определяться ожидаемыми перепадами в *цене или* доступности *как* самого продукта, так и сопутствующих товаров (например, запчастей и технического обслуживании). Перепады цен обычно дорого обходятся покупателю, равно как и периоды недостатка предложения. Например, одним из достоинств керамики является использование имеющегося в изобилии дешевого сырья, тогда как цены на металлические детали подвержены гораздо большим колебаниям в силу изменения цен на металл. И перепад*ы* цен, и риск нехватки продукта отчасти определяются тем, сколько на рынке имеется надежных поставщиков продукта-заменителя по сравнению с исходным продуктом.

Затрат покупателя, связанные с использованием заменителей, зависят еще и от того, достаточно ли в отрасли производственных мощностей для удовлетворения потребностей основных категории покупателей; особенно это касается важных видов ресурсов. Покупатели часто не хотят переходить на продукты-заменители, не убедившись, что в отрасли имеются необходимые ресурсы и мощности, а число поставщиков достаточно для того, чтобы покупатель получил в свое распоряжение должную рыночную власть. Таким образом, во многих отраслях, производящих продукты-заменители, появляется необходимость обеспечения отрасли производственными мощностями до того, как спрос достигнет нужного уровня.

Непосредственные затраты, связанные с использованием заменителя. Воздействие заменителя на цепочку стоимости покупателя зависит не только от начальной стоимости продукта, но также от того, насколько дорого но сравнению с исходным продуктом обойдется *использование заменителя в течение всего жизненного цикла.* Непосредственные затраты на использование продукта — это, например:

* Затраты на оплату труда (отражают необходимый уровень квалификации работников).
* Расходные материалы, топливо, фильтры.
* Страховка.
* Время, проходящее с момента покупки продукта до покупки нового продукта.
* Частота текущего ремонта и затраты на ремонт.
* Стоимость запасных частей.
* Время простоя из-за поломки (оценивается как альтернативная стоимость (цена возможности) или стоимость резервных мощностей).
* Стоимость ухода за помещениями, необходимыми для работы с продуктом.
* Ликвидационная стоимость.
* Стоимость демонтажа.

В сфере потребительских товаров затраты на труд по использованию товара-заменителя — это неявная стоимость времени покупателя. Например, главным достоинством замороженных блюд является экономия времени покупателя, затрачиваемого на приготовление пищи. Оценивать стоимость времени покупателя трудно, потому что не всегда можно найти денежный эквивалент, хотя вполне можно начать с применения техники, описанной в главе 4.

Во многих отраслях — например, *в* производстве грузоподъемников или самолетных двигателей — затраты на использование заменителя в течение его жизненного цикла равны первоначальным затратам при покупке или даже превосходят их, и именно данный фактор является решающим. Для оценки выгод при переходе на заменители. Например, покрышки для грузовиков радиального типа выдерживают пробег на *25%* больше, чем диагональные шины послойной сборки. Радиальные шины также реже прокалываются, и на них можно дважды восстанавливать протектор, тогда как протектор диагональных шин послойной сборки восстанавливается всего один раз. Благодаря радиальным шинам более экономичным становится расход топлива грузовика — экономится от 2 до 6% топлива. Такое снижение затрат на использование более чем

компенсирует цену радиальных шин, которая на 40-50% выше, чем цена диагональных шин.

Косвенные затраты на использование заменителя. Затраты на использование заменителя *по* сравнению с исходным продуктом должны оцениваться по всей цепочке создания стоимости, а не только для того вида деятельности, где используется продукт-заменитель. Именно такие непрямые, системные эффекты часто ускользают от внимания руководителей компаний и покупателей. Например, применение автоматического погрузочно-разгрузочного транспортера вместо традиционных методов позволяет сократить число занятых на разгрузке рабочих и снизить требования к их квалификации, использовать на заводе меньше автопогрузчиков и менее прочные контейнеры для доставки продукта. Аналогичным образом при использовании одноразовых подгузников исчезает необходимость хранения и стирки запачканных тканевых подгузников; кроме того, более удобным становится процесс смены подгузника, так как он повторяет форму тела ребенка и хорошо закрепляется с помощью липучек. Другой пример — электронные кассовые аппараты, благодаря которым магазин может сократить товарно-материальные запасы и эффективнее контролировать затраты, чем при использовании механических кассовых аппаратов; последние не могут генерировать данные о транзакциях по первому требованию.

Товар-заменитель влияет на затраты других видов деятельности в цепочке стоимости (помимо тех, при осуществлении которых он непосредственно используется), если его использование:

* Влияет на производительность других видов деятельности.
* Влияет на потребность в сырье или необходимое качество сырья.
* Требует другого сопутствующего оборудования.
* Влияет на потребность в товарно-материальных запасах.
* Влияет на частоту и уровень сложности проверок качества продукции.
* Влияет на количество и тип упаковочных материалов, необходимых для доставки продукта.
* Влияет на вес продукта, а значит, и на стоимость доставки.

Эффективность работы покупателя. Потребительская стоимость товара-заменителя должна демонстрировать, насколько влияние заменителя на цепочку создания стоимости покупателя отличается от влияния исходного продукта. Например, электронная система коммутации в телекоммуникациях с меньшими сложностями может быть адаптирована к новым требованиям, чем, к примеру, электромеханическая система. Изображение на цветном телевизоре более реалистично, чем на черно-белом, а значит, зритель

получает больше удовольствия. Другой пример того, как заменитель активно способствует повышению эффективности работы покупателя, — это одноразовые подгузники. Эти подгузники более гигиеничны, они мягче, чем традиционные тканевые подгузники, и реже вызывают раздражения кожи ребенка. Оценка эксплуатационных качеств заменителя, как и в случае с дифференциации, с точки зрения покупателя, опирается еще и на нематериальные факторы — такие как статус, престиж и установление личных взаимоотношений. Но в этом случае воздействие заменителя на повышение эффективности работы покупателя выразить в количественных показателях не всегда легко, хотя оценить всегда можно.

В качестве примера сложного процесса замещения, охватывающего как непосредственные и косвенные затраты на использование заменителя, так и повышение эффективности работы покупателя, можно привести применение робототехники вместо традиционных машин, управляемых человеком. Использование роботов сокращает затраты на оплату труда и увеличивает стоимость капитала, а также повышает производительность того этапа производства, на котором применяются роботы. Использование роботов сокращает затраты ил сырье; роботы не берут больничный, хотя нуждаются в текущем ремонте. Косвенным образом роботы способствуют изменению подготовки материала на предыдущих этапах производства, равно как и требуют новой организации погрузочно-разгрузочных работ. Роботы повышают эффективность работы покупателя благодаря более высокой надежности, большей гибкости и большей безопасности условий труда.

Количество функций. Воздействие товара-заменителя на затраты покупателя и эффективность его работы должно оцениваться с поправкой на количество функций, которое выполняет заменитель по сравнению с исходным продуктом. Если покупателям нужны дополнительные функции, расширенный набор функций продукта-заменителя по сравнению с исходным повышает ценность заменителя для покупателей. Однако это не всегда так: расширение функциональности часто сопровождается ухудшением качества выполнения какой-либо из ключевых функций продукта. Например, в игры можно играть на персональных компьютерах, которые параллельно выполняют множество других функций, в отличие от специальных устройств для видеоигр, но последние более просты в использовании и обладают более высоким качеством графики. При *уменьшении* количества выполняемых функции по сравнению с исходным продуктом заменитель обычно представляется покупателю менее ценным, но это компенсируется снижением цен или более качественным выполнением функций. Изменение функциональности продукта не только воздействует на эффективность работы покупателя, но и влияет на затраты,

связанные с использованием продукта, как было продемонстрировано в примере с электронными кассовыми аппаратами.

В процессе расчета ОППСЦ выразить стоимость дополнительных функций (или, наоборот, отсутствующих функций) с помощью количественных показателей довольно трудно — с этим *мы* уже сталкивались при анализе дифференциации. Особенно остро эта проблема стоит на рынке потребительских товаров, так как повышение эффективности работы покупателей часто требует удовлетворения «нематериальных» потребностей. Основным принципом при оценке разницы в функциональности будет рассмотрение того, как разные функции исходного продукта и продукта-заменителя влияют на цепочку создания стоимости покупателя, а затем — определение эффекта от воздействия на затраты покупателя и эффективность его работы. Один из подходов к оценке различных функций состоит в том, чтобы исследовать автономные продукты, выполняющие только те определенные функции, которые являются предметом рассмотрения, и увидеть, сколько покупатели готовы заплатить за эти продукты. Оценить количественно те функциональные различия, которые влияют на затраты покупателя, обычно проще, чем те, которые отражаются на эффективности его работы.

Затраты на использование сопутствующих продуктов и их эксплуатационные характеристики. Воздействие заменителя на затраты покупателя и эффективность его работы может определяться в зависимости от затрат, связанных с использованием сопутствующих продуктов заменителя по сравнению с исходным продуктом и эффективностью их работы.* Например, кинотеатрам угрожает замещение домашними кинотеатрами и видеомагнитофонами, помимо прочих продуктов. Затраты на поход в кинотеатр для покупателя складываются из затрат на транспорт (и времени на дорогу), парковку, покупку попкорна. Именно эти статьи расходов, сопровождающие поход и кинотеатр и отсутствующие при просмотре фильмов дома, стали причиной того, что расходы на кинотеатры, в 1936 году составлявшие 8,2% от общих расходов на развлечения в США, упали до 3% в середине 1970-х годов**. Кроме того, вытеснение транспортных средств для отдыха и развлечения, таких так передвижные дома, зависит от расходов на сопутствующие товары: бензин, дороги, кемпинги.

*** В главе 12 более подробно раскрываются вопросы стратегического характера, *связанного* с использованием сопутствующих товаров. Различные затраты на сопутствующие товары и разница в качестве редко становятся основанием для дифференциации конкурирующих торговых марок. — Прим. *авт.***

**** *"General Cinema Corporation"*, 1976. — *Прим. авт.***

Неопределенность. То, как заменитель повлияет на расходы покупателей или эффективность его работы никогда не ясно до конца. Это обстоятельство должно быть отражено в расчетах ОППСЦ. Один из главных источников неопределенности — это возможность дальнейшего совершенствования заменителя в последующих поколения, что серьезно замедляет темпы перехода покупателей на новый продукт. Поправка на неуверенность при вычислении ОППСЦ вносится через сокращение предполагаемой стоимости заменителя на основе учета некоторых факторов, эту стоимость снижающих.

Покупательское восприятие ценности. В конечной степени угроза замещения определяется тем, насколько покупатели осведомлены о новом продукте и его потребительской стоимости, а не просто тем, каким будет соотношение цены и стоимости для нового продукта по сравнению с исходным. О существовании нового продукта всегда знает меньшее число покупателей, тогда как признанный продукт всем известен. Кроме того, даже те, кто успел получить представление о товаре-заменителе, могут не в полной мере осознавать его достоинства и выгоды. И если производитель не может доходчиво рассказать покупателям о потребительской стоимости нового продукта, это резко снижает показатель соотношения цены и качества в восприятии покупателя. Покупатели, скорее всего, не сразу осознают выгоды от использования заменителя, если:

* Преимущества заменителя состоят в том, что благодаря его использованию затраты покупателя снижаются, но снижаются со временем, а не сразу после покупки.
* Преимущества заменителя не проявляются непосредственным образом; они проявляются в нескольких видах деятельности по созданию стоимости, а не просто в той деятельности, для которой продукт приобретается.
* Преимущества заменителя состоят в повышении эффективности работы покупателя, но со временны, а не сразу после покупки.
* Покупатель должен изменить свою практику закупок или схему использования продукта, чтобы преимущества заменителя проявились.
* Трудно оценить, насколько можно доверять обещаниям о выгодности продукта-заменителя.

Во всех этих случаях велика вероятность того, что покупатель не вполне понимает масштабы влияния заменителя на свою цепочку создания стоимости; а это значит, что велика потребность в разного рода стоимостных сигналах. Например, уже описанное выше замещение традиционного производственного оборудования робототехникой является хорошим примером того,

как полному вытеснению препятствует невозможность надежной оценки качества заменителя и получения ВЫГОД ОТ его использования; особенно это заметно на примере Соединенных Штатов по сравнению с Японией.

Итак, часто покупателям трудно составить представление о качестве и потребительской стоимости заменителя, но порой происходит и обратное: товар-заменитель позиционируется как более роскошный или более прогрессивный, в то время как представления о его реальной ценности покупатель не получает. Например, в сфере энергоснабжения некоторые покупатели переходят на новую технологию переключения режимов, тогда как их потребности лучше удовлетворяются в результате использования традиционной линейной технологии. В таких случаях со временем приходит понимание реальной ценности заменителя, что ведет к переоценке его потребительской стоимости.

Стоимостные сигналы о продукте-заменителе ничем не отличаются от *тех,* которые компания использует в своей *обычной* практике: это реклама, работа торгового персонала, демонстрации и предоставление образцов тем покупателям, которые могут влиять на общественное мнение. Представления покупателей о продукте-заменителе, равно как и расходы компании па стоимостные оповещении о заменителе, в конце концов, и будут определять то, насколько исчерпывающе покупатель осведомлен о потребительской стоимости заменителя. Здесь жизненно важную роль играют те источники информации, которые компания не может непосредственно контролировать, например распространение сведений «из уст в уста».

ИЗДЕРЖКИ ПЕРЕКЛЮЧЕНИЯ

Переход на продукты-заменители для покупателя всегда сопровождается некоторыми затратами, и эти затраты необходимо сопоставить с ОППСЦ. Чем выше издержки переключения по сравнению с затратами на использование исходного продукта, тем более трудным будет процесс вытеснения. Затраты при переходе на товары-заменители аналогичны тем, которые возникают в той или иной отрасли при смене партнера — поставщика или канала доставки.* Однако затраты при переходе на. другие продукты обычно выше, чем затраты при смене партнера, так как переход на товары-заменители включает и смену партнера, и новые способы выполнения тех или иных функций.

---

* Об издержках переключения говорится и книге "*Конкурентная стратегия"* в главах 1 **и 6. —** ***Прим. авт.***

Издержки переключения возникают в *силу* того влияния, которое заменитель оказывает на разные звенья цепочки создания стоимости покупателя. Единовременные затраты при переходе будут сопровождать как тс виды деятельности, где непосредственно используется заменитель, так и те, которые косвенным образом затрагиваются применением нового продукта. Самыми распространенными видами издержек переключения будут следующие.

Нахождение и оценка новых поставщиков. Определение источников поставок заменителя и сбор информации о них — это одна из категорий издержек переключения. Сюда же откосятся и затраты на испытания нового продукта с целью удостовериться в том, что он соответствует эксплуатационным стандартам. Например, затраты на проверку чипов памяти объемом 64 Кб, которыми предполагалось заменить чипы объемом 16 Кб, были оценены в 50 тыс. долл. США, а сама процедура должна была занять около года.

Затраты на переконструирование продукта или изменение его состава. Часто для внедрения заменителя покупателю требуется переконструировать свой продукт или отдельные виды деятельности в цепочке стоимости. Например, в ходе изменения состава продуктов питания в связи *с* заменой сахара богатым фруктозой кукурузным сиропом производителю придется выложить немалые суммы сразу, а затем нести затраты, связанные с альтернативной стоимостью или "ценой возможности", а также затраты на испытания нового продукта. Затраты на переконструирование коснутся сразу нескольких видов деятельности. Например, чтобы воспользоваться преимуществами новой ПОГРУЗОЧНО-РАЗГРУЗОЧНОЙ системы, придется изменить планировку всех заводских помещений. Аналогичным образом при покупке синтетического газа, который производится путем газификации угля, вместо природного газа покупатель вынужден изменить все оборудование для сжигания газа, так как искусственный газ обладает иными свойствами. Затраты на переконструирование или изменение состава продукта будут ниже, если покупатель в любом случае начинает выпускать новое поколение своих продуктов или строит новые производственные помещения.

Затраты па переобучение. Переход на продукты-заменители часто требует переучивания персонала, работающего с новым продуктом, или просто обучения использованию заменителя. Например, машинистка, печатавшая на механической машинке, должка привыкнуть к тому, что при печатании на электрической машинке требуется меньшая сила нажатия на клавиши; повар при обучении пользованию микроволновой печью должен овладеть совершенно новыми способами приготовления пищи. Также, когда завод

приобретает новое оборудование, инженеры и технический персонал должны переучиваться.

Затраты на переобучение, помимо непосредственных расходов, связанных с усвоением навык знаний, включают также затраты па простои во время обучения и затраты на возможный более высокий процент брака в период адаптации нового продукта. Затраты на обучение будут выше всего в том случае, если заменитель требует такой схемы процедур использования, которая совершенно отлична от схемы использования исходного продукта. Например, переход от черно-белого *к* цветному телевидению довольно прост, тогда как переход на микроволновые печи требует новых ЗНАНИЙ об управлении прибором, о времени и принципах приготовления блюд и о том, как добиться наилучших результатов при использовании различных пищевых продуктов.

Изменение роли пользователя. Помимо освоения новой практики переход на новый продукт может полностью изменить представление о роли пользователя, и это играет как позитивную, так и негативную роль при оценке издержек переключения. Например, при автоматизации производственного процесса операторам и инженерам отводится роль пассивных и безучастных наблюдателей, что может повлиять на их отношение к заменителю и выразиться в скрытом или открытом сопротивлении новым продуктам. Домохозяйка не будет покупать продукты и кухонное оборудование, которое лишает ее возможности проявить свою индивидуальность, что, в свою очередь, мешает продемонстрировать свою любовь и заботу о домочадцах.

Риск неудачи. При переходе на продукт-заменитель всегда присутствует риск того, что новый продукт окажется неудачным. Потери от приобретения неудачных продуктов будут разными в зависимости от типа продукта. Например, в производстве волоконной оптики последствия неудачи обычно бывают весьма серьезными, так как ее качество играет решающую роль в крупных системах коммуникации; поэтому многие покупатели неохотно переходят на новый продукт, отдавая предпочтение традиционным медной проволоке и кабелю.

Новые вспомогательные продукты. Переход на продукты-заменители иногда требует инвестиций в новое оборудование или материалы, которые необходимы для правильного использования заменителя: это могут быть приспособления для тестирования, запасные части или программное обеспечение. И хотя затраты на использование этих вспомогательных продуктов включаются в расчет ОППСЦ, единовременные затраты на переоборудование — это

часть затрат при переходе на продукты-заменители. Необходимость в инвестициях в новые вспомогательные продукты зависит в первую очередь от совместимости оборудования *или* деталей, используемых вместе *с* продуктом-заменителем и совместно с исходным продуктом, а также оттого, как устроены зоны взаимодействии заменителя и используемых с ним продуктов. Как и затраты на конструирование заново, расходы на новые вспомогательные продукты будут самыми низкими в случае, *если* покупатель по независимым *причинам* собирался приобретать новые вспомогательные *продукты.*

Издержки переключения по отношению к *затратам на обратный переход на исходный продукт.* И затраты при неудачном переходе на продукт-заменитель, и риск того, что ОППСЦ изменится обратно и пользу исходного продукта, определяются в зависимости от затрат при переходе *обратно* на исходный продукт. Если остается возможность вернуться к простому и недорогому использованию исходного продукта, снижается риск при переходе. Затраты перехода обратно на исходный продукт обычно ниже, чем затраты при переходе на заменители, так как предполагается, что покупатель уже знает, как использовать исходный продукт, и в его распоряжении имеются все необходимые вспомогательные продукты. Однако при таком переходе некоторых затрат все-таки не избежать: например, затрат на перепланировку. Также существуют некоторые совершенно особые категории затрат, например, ущерб покупателю наносится тем, что он теряет ориентацию в продуктах отрасли.

Затраты при обратном переходе на исходный продукт обычно повышаются по мере *того,* как все больше и больше времени проходит с момента перехода на заменители. При этом некоторые категории затрат будут присутствовать всегда, независимо от того, как быстро покупатель вернулся к потреблению исходного продукта. Отношение между затратами при переходе на заменители и затратами на обратный переход к исходному продукту имеет важные последствия для разработки стратегий, о которых будет сказано ниже.

СКЛОННОСТЬ ПОКУПАТЕЛЯ К ПЕРЕХОДУ НА ПРОДУКТЫ-ЗАМЕНИТЕЛИ

Покупатели, работающие в различных условиях и в разных отраслях, будут по-разному реагировать на возможность перехода на продукты-заменители, даже если экономические стимулы для перехода у них будут совершенно одинаковыми. На один и тот же ОППСЦ и на одни и те же издержки

переключения покупатели будут смотреть по-разному в разных ситуациях. Можно рассматривать эти различия как факторы, модифицирующие ОППСЦ, но на практике полезно анализировать их отдельно.

Ресурсы. Переход на продукты-заменители иногда требует дополнительных инвестиций и других ресурсов. Доступность этих ресурсов для разных категорий покупателей будет разной.

Профиль риска. Профиль риска у разных категорий покупателей будет разным в зависимости от таких факторов, как прошлый опыт, возраст, уровень дохода, вид собственности на предприятие, образование и опыт руководящих работников, особенности конкуренции и отрасли. Покупатели, которые меньше боятся рисков, в большей степени склонны к переходу на заменители, чем более консервативные по натуре.

Технологическая ориентация. Покупателей, больше знающих о достижениях технического прогресса, будут меньше пугать определенные категории рисков, связанные с переходом на продукты-заменители, при этом они, в отличие от менее информированных покупателей, будут знать и о других рисках, присущих переходу.

Наличие опыта перехода на продукты-заменители. Второй переход на продукты заменители будет менее болезненным, чем первый, если, конечно, в первом случае покупателя не постигла неудача. Покупатель всегда будет неуверен в том, стоит ли переходить на новый продукт; но если первый опыт перехода был удачным, во втором случае покупатель будет в меньшей степени испытывать неуверенность. Если же, наоборот, в первом случае покупатель оказался разочарован, во всех последующих случаях перехода неуверенность будет возрастать. Например, в производстве безалкогольных напитков благодаря удачному применению сахарина успешным было внедрение и другого заменителя сахара — аспартама.

*Интенсивность конкуренции. Е*сли покупатели работают в отрасли, где соперничество конкурентов отличается особой остротой, то в поисках конкурентных преимуществ такие покупатели будут быстрее переходить на продукты-заменители, обещающие им желаемые преимущества, чем в тех отраслях, где борьба менее интенсивна.

Общая стратегия. ОППСЦ будет восприниматься по-разному в зависимости от того, к каким именно конкурентным преимуществам стремятся

отраслевые, коммерческие или государственно-общественные покупатели; в отрасли потребительских товаров на восприятие этого коэффициента будут влиять ценность времени для покупателя и его потребность в определенных эксплуатационных свойствах продукта. Заменитель, обещающий сокращение издержек, будет представлять больший интерес для лидера в издержках, чем для компании, избравшей стратегию дифференциации.

Многие из этих факторов, формирующих общую склонность покупателя к переходу на продукты-заменители, будут действовать в зависимости от того, кто именно принимает решение о приобретении того или иного продукта.

СЕГМЕНТАЦИЯ И ЗАМЕЩЕНИЕ

Характер продуктов-заменителей, как и угроза замещения, будут разными в различных сегментах отрасли, поскольку экономика процесса замещения различается в зависимости от разновидности продукта и категории покупателей, отражая структурно-ЭКОНОМИЧЕСкие различия между сегментами и различия в устройстве цепочки создания стоимости. Таким образом, если объединить принципы анализа, предложенные в главе 7, с анализом, приведенным в настоящей главе, можно не только выявить различия в характере угрозы замещения в разных сегментах, но еще и получить дополнительный вспомогательный материал для построения матрицы сегментации отрасли.

Угроза замещения будет разной для разных покупательских групп, если для этих групп различаются ОППСЦ, издержки переключения или склонность к переходу. ОППСЦ будет разным для разных покупателей в отрасли, потому что покупатели по-разному используют продукт, ценят его различные характеристики, а продукты при этом обладают разным воздействием на цепочку создания стоимости покупательских групп. Например, в уже рассмотренном случае с ипподромом покупатели, приходящие туда ради развлечения, потенциально более склонны к переходу на другие продукты индустрии развлечений, чем те, кто воспринимает ипподром как азартную игру. Аналогично преимущества радиальных шин по показателям пробега и возможностям восстановления протектора в большей степени оценит хозяин парка автотранспорта для дальних перевозок, чем владелец местной компании по предоставлению курьерских услуг. Точно так же удобство в использовании одноразовых подгузников, вероятно, больше ценится в тех семьях, где и отец, и мать работают, чем в тех, где мать может сидеть дома с ребенком.

Издержки переключения также будут различными для разных покупателей в отрясли. Затраты на переобучение зависят от особенностей использо-

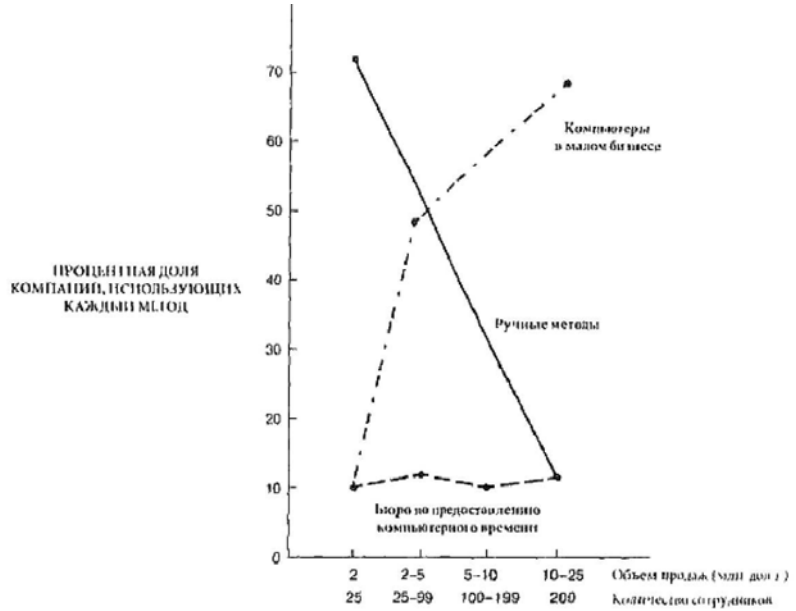


Рис. *8.1.* Использование персональных компьютеров в малом бизнесе по данным 1981 года

вания продукта. Потребность в переконструировании или в приобретении нового вспомогательного оборудования при переходе на заменители также определяется спецификой использования продукта. Склонность покупателей к переходу будет радикально различаться у разных категорий покупателей в зависимости от их ресурсов, привычек и пр. Что касается рынка товаров потребительского спроса, первыми здесь переходят на новые продукты состоятельные покупатели: они имеют возможность хулить новый продукт, пока он еще достаточно дорогой. Хорошим примером того, как процессы замещения различаются в зависимости: от покупательского сегмента, является внедрение компьютеров в малый бизнес. *Персональные* компьютеры вытесняют ручные методы работы (и стандартную офисную аппаратуру), а также бюро по предоставлению компьютерного времени. Как иллюстрирует рис. 8.1, степень проникновения компьютеров в малый бизнес определяется размерами компании. Большее количество компьютеров закупается крупными фирмами, так как активный документооборот обусловливает большую потребность в автоматизации; кроме того, такие компании обладают значительными ресурсами и охотнее вкладывают деньги в приобретение основных фондов.

Угроза замещения зависит не только от покупательского сегмента, но и от разновидности продукта, географического региона и канала доставки. В каждом случае продукт-заменитель выполняет разные функции и используется разлитыми способами, что приводит к разнице в ОППСЦ; отличными будут и издержки переключения. Например, крупные офисные печатные машины скорее будут вытеснены компьютерами, чем портативные электрические, так как особые свойства текстовых редакторов компьютера и возможности для редактирования текстов имеют несомненную ценность для офисного использования и не так необходимы в домашнем использовании, когда человек время от времени печатает что-то для себя.

Распространение продукта-заменителя происходит в соответствии с различиями между сегментами. Например, продукт-заменитель утверждается в отрасли благодаря тому, что его приобретают покупатели все большего числа сегментов; новые сегменты «захватываются» заменителем в соответствии с ОППСЦ и величиной издержек переключения в каждом сегменте. Таким образом, понимание взаимодействия сегментной структуры и процессов замещения жизненно важно для описания схемы замещения в отрасли — эту тему я еще буду обсуждать ниже.

Изменение характера угрозы замещения

Характер угрозы замещения со временем, как правило, меняется, что соответствующим образом влияет на ход процесса замещения. Можно выявить многие причины таких изменений, что позволяет компании влиять на ход процесса замещения, применяя наступательную или оборонительную стратегию в отношении заменителей. Изменения характера угрозы можно разбить на пять категорий, которые следуют из экономики процесса замещения:

* Изменения *в* соотношении цен исходного продукта и продукта-заменителя.
* Изменения соотношения между потребительской стоимостью исходного продукта и продукта-заменителя.
* Изменения в покупательских представлениях о ценности исходного продукта и продукта-заменителя.
* Изменения в структуре затрат при переходе на продукты-заменители.
* Изменения склонности покупателей к переходу.

Соотношение цен исходного продукта и продукта-заменителя станет другим, если: 1) изменится соотношение затрат на производство исходного продукта и продукта-заменителя *и* эти изменения отразятся на потребительской

цене; 2) изменится соотношение наценок исходного продукта *и* продукта-заменителя. Изменения в соотношении потребительской стоимости исходного продукта и продукта-заменителя являются результатом разных темпов совершенствования обоих типов продуктов. Покупательские представления *об* относительной ценности продуктов будут определяться степенью распространения информации о каждом из них. Издержки переключения изменятся, если заменитель будет переконструирован или если первоначально высокая цена на продукты-заменители впоследствии снизится. Склонность покупателей к переходу на продукты-заменители будет меняться в зависимости от покупательских установок, ресурсов и условий конкуренции.

Происходящие со временем изменения в характере угрозы замещения определяются структурой отрасли и действиями конкурентов; это верно как в отношении отрасли, производящей заменители, так и в отношении отрасли, на которую распространяется угроза. Отрасль, в которой производятся заменители, является нападающей, а отрасль, испытывающая угрозу замещения, вынуждена защищаться. Результаты схватки между отраслями скажутся на том, как пойдет процесс замещения. В зависимости от структуры каждой отрасли конкуренция и них будет носить разный характер, и компании каждой отрасли будут предпринимать разные действия по отношению к замещению. И так как действия конкурентов влияют на ход и направление процесса, особую важность приобретает то, *на* что конкуренты делают ставки. Если в отрасли, производящей продукты-заменители, компании более капитализированы, они в состоянии изменить баланс сил в свою пользу, так как могут себе позволить более крупные инвестиции, направленные на сокращение издержек переключения, повышение уровня стоимостных сигналов или установление более низких стартовых цен на продукт. Конкуренты могут пойти и на другие шаги, которые повлияют на исход процесса замещения, — например, компания RCA широко лицензировала свои технологии производства цветных телевизоров. Определение характера изменений в ходе процесса замещения — это хорошее упражнение на прогнозирование воздействия структуры отрасли и действий конкурентов на каждую составляющую, участвующую в расчете ОППСЦ.

Ниже следует список важных составляющих изменений в каждой из пяти категорий, определяющих ход процесса замещения.*

*** В ходе обсуждения эволюции отрасли в книге "*Конкурентная стратегия*" (глава 8) предлагается аналитический метод, позволяющий прогнозировать структурные *изменения* как в отрасли, производящей заменители, так и в отрасли, находящейся *под их угрозой*. К производящим заменители отраслям также применим анализ зарождающихся отраслей ("*Конкурентная стратегия*", глава 10), так как заменители чаще всего производятся в новых отраслях. — *Прим. авт.***

Изменения в соотношении цен продукта-заменителя и исходного продукта

Изменения в соотношении издержек. Продукт-заменитель и исходный продукт конкурируют, в результате чего снижаются относительные издержки. Затраты на производство заменителя сокращаются по сравнению с затратами на исходный продукт по мере того, как в ходе процесса замещения более заметными становятся экономия на масштабе и эффекты кривой обучения. Например, именно в силу действия этих факторов цена на углеродное волокно упала со 100 долл. за фунт в начале 1970-х годов до 20-25 долл. в 1982 году, что способствовало вытеснению алюминия и стали из автомобильной и авиационной промышленности и замене их углеродным волокном. Другой фактор, способствующий постепенному снижению затрат на производство заменителя,— это технический прогресс; благодаря его достижениям становится возможным сокращение количества ресурсов, необходимых дли получения требуемого эффекта, как было показано на примере с алюминием и морским бурением в предыдущих разделах этой глады. Конечно, такие усовершенствования происходят за счет увеличения объемов продаж продукта-заменителя. Однако затраты па производство заменителя могут также и вырасти, например, в случае если успех продукта приведет к росту цен на необходимое для его производства сырье.

Если отрасль, которую атакуют продукты-заменители, является зрелой, в ней меньше возможностей дли снижения затрат. Более того, проникновение в отрасль заменителей приведет к сокращению масштабов производства и используемых производственных мощностей, работающих в атакуемой отрасли компаний, что, в свою очередь, повышает издержки. И тем не менее многим отраслям, находившимся в состоянии застоя, удавалось добиться существенного сокращения издержек, когда в отрасли возникала угроза замещения. Поэтому сложно делать какие-либо обобщения по поводу того, как в отрасли меняется соотношение затрат на исходный продукт и продукт-заменитель.

Динамика издержек продукта-заменителя по отношению к исходному продукту во времени анализируется на основе применения методики, изложенной в главе 3. Выделяются ключевые факторы издержек как для продукта-заменителя, так и для исходного продукта. Динамика издержек во времени будет зависеть от взаимодействия этих ключевых факторов, а также от вероятных действий конкурентов. Иногда направление динамики издержек продукта-заменителя и исходного продукта в прошлом будет ясно указывать и на будущие тенденции. Однако опасно рассчитывать на продолжение направления, имевшего место в прошлом, так как находящаяся

под угрозой отрасль может пойти на ответные действия и прежние темпы сокращения издержек на продукт-заменитель сохранить будет невозможно. Для прогнозов соотношения затрат на продукт-заменитель и исходный продукт требуется предварительно оценить влияние на продукт-заменитель роста масштаба, обучения и других факторов, чтобы затем сравнить полученные данные с возможностью сокращения затрат на исходный продукт с помощью конструирования заново, изменении местоположения или внедрения новых производственных технологий. Если проанализировать причины изменений ключевых факторов издержек, описанные в главе 3, можно обнаружить и другие потенциально возможные изменения в соотношении издержек, например, разные последствия инфляции для исходного продукта и продукта-заменителя.

Изменения в соотношении наценок. В состав цены на товары-заменители и исходные продукты входит маржа (или наценка)*. Соотношение наценок *на* исходный продукт и на продукт заменитель — очень важный фактор, который со временем изменяется. Причиной изменения соотношения наценок обычно будет снижение наценок в той отрасли, которую атакуют заменители: так компании пытаются противостоять натиску. Например, резко падают наценки на видеоигры: это ответная реакция на проникновение в отрасль персональных компьютеров. То, насколько наценка на товары атакуемой отрасли уменьшится к моменту, когда компании начнут покидать рынок, зависит от первоначальной нацепки (от того, насколько она была высока), а также от того, могут ли барьеры для выхода с рынка удерживать компанию в отрасли, несмотря па низкие прибыли.

Наценка на товары-заменители также может измениться по мере того, как идет процесс замещения; это зависит от структуры той отрасли, где производятся заменители. Если первые конкуренты в отрасли уже сняли все сливки, а барьеры для вхождения в отрасль невысоки, наценка на товары-заменители начнет неумолимо падать по мере вступления в отрасль новых конкурентов. Если же продукт-заменитель оказался успешным, компании, продающие этот продукт, будут намеренно снижать на него цены, чтобы продукт мог укрепиться в атакуемой отрасли. Конкуренция компаний, продающих продукты-заменители, со временем все больше обостряется, в частности, из-за того, что продукты стандартизуются, а бурный поначалу рост рынка замедляется; например, именно такая ситуация имеет место в отрасли

* Маржа может быть и *отрицательной* — например, чаще всего, именно так и происходит, когда продукт-заменитель только начинает проникать в отрасль. — *Прим. авт.*

персональных компьютеров. Проникновение на рынок продукта-заменителя также способствует угрозе вертикальной интеграции со стороны покупателей. Все эти факторы отрицательно влияют на наценку на товары-заменители — она стремительно сокращается. Таким образом, наценка на продукт-заменитель и на исходный продукт будет определяться последствиями изменений структуры соответствующей отрасли во времени — отчасти это реакция обеих отраслей друг на друга.

Изменения в соотношении потребительской стоимости исходного продукта и продукта-заменителя

Стоимость продукта-заменителя для покупателя по сравнению с исходным продуктом также будет меняться в зависимости от изменений технологии, улучшения обслуживания, а также в силу многих других причин. Производители продукта-заменителя постепенно учатся приспосабливать структуру своей цепочки стоимости для более полного удовлетворения потребностей покупателей, хотя одновременно производители исходного продукта также будут искать способы увеличения потребительской стоимости своих продуктов. И хотя меняются все факторы, определяющие потребительскую стоимость, как уже говорилось в главе 4, основные причины этих изменений одни и те же: это *относительные темпы внедрения достижений технологического прогресса* в исходный продукт и продукт-заменитель, *развитие инфраструктуры* и *институциональные факторы.*

Продукт-заменитель и исходный продукт участвуют в своего рода гонке технологий: производители стремятся как можно более быстрыми темпами увеличивать потребительскую стоимость своих продуктов через внедрение технологических достижений. Темпы технологических изменений и их масштабы можно анализировать, применяя методику, изложенную в главе 5. Если продукт-заменитель производится в молодой отрасли, это будет, скорее всего, высокотехнологичный продукт. В то же время в главе 5 приведены несколько примеров того, как исходный продукт или производственный процесс может быть в значительной степени усовершенствован технологически. Относительные темпы технологического прогресса для двух продуктов зависят от ресурсов и технологических навыков конкурирующих компаний. Например, в ходе вытеснения стали алюминием и пластмассой одним из факторов, ведущим к ускорению темпов технологических изменений в этих отраслях, были более жесткие установки на технологическое развитие у производителей алюминия и пластмассы.

ОППСЦ часто со временем изменяется в пользу продукта-заменителя — для этого нужно, чтобы развивалась инфраструктура, необходимая для под-

держки заменителя. По мере того как заменитель закрепляется в отрасли, появляются независимые центры ремонта и технического обслуживания продукта, в частности, такие ремонтные центры появляются и в «ассортименте» ведущих оптовиков. Продукт становится все более доступным, и это снижает вероятность риска нехватки.

Но представление покупателей *об* ОППСЦ может измениться и в результате действия различных влияний извне и институциональных факторов. Например, быстрое вытеснение алюминия поливинилхлоридом *в* производстве наружной обшивки домов *было* остановлено, когда выяснилось, что поливинилхлорид, возможно, является канцерогенным веществом. Аналогичным образом распространение новых технологий отопления на базе солнечной энергии встретило сопротивление со стороны правительства, а кроме того, на него повлияли прогнозы цен в энергетике. Изменения покупательских представлений о потребительской стоимости продуктов питания происходят в силу растущей озабоченности по поводу содержания холестерина и соли в продуктах. Такие внешние воздействия невозможно предсказать заранее, но они при этом бывают очень мощными.

Изменения покупательских представлений о ценности исходного продукта по сравнению с продуктом-заменителем

Покупательские представления *о* качестве и потребительской ценности часто изменяются со временем и в ходе процесса замещения, так как время и маркетинг воздействуют на восприятие покупателем продукта-заменителя по сравнению с исходным продуктом. Когда покупатели начинают лучше понимать, как использовать заменитель, в их представлении он начинает опережать исходный продукт по параметрам качества и потребительской ценности. Например, одним из факторов, препятствующих использованию углеродного волокна в производстве крыльев для самолетов и в других сферах применения (где он может использоваться вместо стали, титана и алюминия), было неумение инженеров работать с данным материалом в ходе конструирования и проектирования. При этом свойства углеродного волокна уникальны: выгоды от использования этого материала проявятся только в том случае, если конструктор понимает, где его лучше всего применять. По мере того как инженеры "знакомились" с материалом, росла его ценность в глазах покупателей. Но хотя время часто работает на благо заменителя, иногда происходит и наоборот. Представления покупателей о качестве некоторых заменителей в момент их возникновения были весьма

преувеличенными, что *и выяснилось* в ходе пробного использования этих
продуктов.

Формирование представлений покупателей о продукте-заменителе происходит под воздействием интенсивных и искусных ценностных сигналов. Рекламным кампаниям, которым надлежит информировать о продукте-заменителе как можно большее число покупателей, противостоят усилия производителей исходного продукта, направленные на повышение его статуса в глазах покупателей. Например, американская индустрия звукозаписи ответила на падение объемов продаж грампластинок в результате расширения рынка видео началом рекламной кампании "Музыкальный дар". Звукозаписывающие фирмы вкладывают полцента с каждой пластинки в рекламную кампанию, привлекающую внимание к продуктам звукозаписи в качестве подарков. Правильные действия в области стоимостных сигналов зависят от критериев оповещения для данного продукта.

Изменение издержек переключения

Стоимость перехода на продукт-заменитель также со временем изменяется — чаще всего она снижается. Одна из *причин* состоит в том, что те покупатели, которые первыми начинают приобретать продукты-заменители, несут некоторые затраты за последующих покупателей, развивая производственные процессы, принципы проектирования и стандарты продукта. Например, первые покупатели, перешедшие от стальных пивных банок к алюминиевым, изобрели методы и стандарты литографирования на банках торговой марки, а последующие поколения покупателей скопировали технологию литографирования. Стоимость перехода на заменители со временем снижается еще и потому, что заменитель переконструируется и становится все более совместимым с имеющимся вспомогательным оборудованием; поставщики также изобретают методы, помогающие минимизировать покупательские затраты при переходе на заменители. Кроме того, в этом процессе могут участвовать и третьи лица: консультанты, установщики, компании по обучению. Например, в производстве офисного оборудования активно появляются новые консультанты и обучающие фирмы, и благодаря их усилиям переход к автоматизации работы в офисе становится менее болезненным.

Затраты при перекоде на заменители отчасти обусловлены технологической оснащенностью покупателя, поэтому они меняются со временем по мере совершенствования покупателем своего продукта и производственного процесса. Например, в процессе вытеснения алюминием стали и чугуна новые технологии покупателей позволили сократить затраты на переход. Подходя более гибко к произведственным процессам, производители автомобилей начали строить заводы, выпускающие как алюминиевые, так и чугунные детали, а производители металлических банок создали такие конвеерные линии, которые принимают потоки как алюминиевых, так и оловянных банок.

Изменение склонности покупателей к переходу

Со временем покупатели становятся более склонными *к* переходу на заменители, если, конечно, продукт был успешным. Успех первого поколения продуктов-заменителей помогает покупателю подавить страх: риска; в то же время соображения конкуренции также подталкивают покупателей к переходу, чтобы не оказаться в проигрышной позиции по отношению к тем, кто уже перешел на продукты-заменители.

ЗАМЕЩЕНИЕ И ОБЩИЙ УРОВЕНЬ СПРОСА В ОТРАСЛИ

Продукт-заменитель "отвоевывает" долю рынка *у* уже существующих продуктов; кроме того, *он* может стать причиной роста или, наоборот, падения общего уровня спроса в отрасли. Появление продукта-заменителя с более длительным сроком службы, чем у исходного продукта, после того, как первые продукты-заменители стимулируют быстрый переход, приведет к последующему снижению спроса. Именно такой была схема вытеснения диагональных шип радиальными с более длительным сроком службы.

Проникновение продукта-заменителя в отрасль может способствовать и повышению спроса, если заменитель при этом расширяет рынок отрасли; спрос повысится также в том случае, если благодаря появлению заменителя покупатели начинают более интенсивно использовать продукт или чаще покупать новые продукты. Например, портативные аудиоплейеры — Walkman компании Sony — конечно же, расширили общий рынок аудиотехники, при этом отвоевав долю рынка у традиционных магнитофонов. Аналогичным образом появление одноразовых шариковых ручек (чемпионом в этой области стала корпорация BIC) привело к вытеснению обычных ручек, но также стимулировало спрос: количество ручек, приобретаемых в расчете на каждого покупателя, увеличилось. Чтобы предсказать абсолютные объемы продаж заменителя по истечении некоторого периода времени, необходимо учитывать как влияние заменителя на общий спрос в отрасли, так и прогнозы развития процесса замещения.

ЗАМЕЩЕНИЕ И СТРУКТУРА ОТРАСЛИ

Проникновение продукта-заменителя в отрасль может иметь опосредованный эффект на структуру данной отрасли. Например, заменитель затронет структуру издержек покупателя, что приведет к увеличению или, наоборот, снижению чувствительности покупателя к ценам. Наличие в отрасли заменителя требует новых поставщиков, а барьеры для выхода на рынок, связанные с заменителем, будут отличаться от барьеров в отрасли исходного продукта. Таким образом, продукт-заменитель должен рассматриваться как создающий новую отрлсль, это не просто замена продукта на продукт. Отрасль продуктов-заменителей может быть более или менее привлекательной с точки зрения структуры по сравнению *с* исходной отраслью, что чрезвычайно важно для разработки стратегии в отношении продуктов- заменителей, как наступательной, так и оборонительной.

Модель процесса замещения

Модель процесса замещения в отрасли определяется четырьмя переменными: изменение ОППСЦ во времени, изменение покупательских представлений об ОППСЦ, изменение издержек переключения и изменение склонности покупателей к переходу. Темпы проникновения заменителя будут различаться от отрасли к отрасли. Некоторые заменители утвердятся очень быстро, другие входят на рынок медленно и либо вовсе отвергаются покупателями, либо процесс проникновения носит неравномерный характер. Однако во многих отраслях схема процесса замещения для успешных продуктов чаще всего имеет форму S-образной кривой: эта кривая является результатом проекции доли спроса на продукт-заменитель в процентах от общего спроса на ось времени (см. рис. 8.2),

S-образная кривая процесса замещения напоминает *уже* знакомый график жизненного цикла продукта, и это неудивительно: часто продукты в самом начале их жизненного цикла вытесняют с рынка какие-либо другие продукты. Но не любой процесс успешного вытеснения будет описываться S-образной кривой. Поэтому важно понимать, в каких случаях процесс замещения отражается S-образным графиком, и видеть стоящие за этим графиком экономические факторы.* Там, где экономическая ситуация предпо-

* В главе 8 книги *"Конкурентная стратегия"* я говорю о том, почему понятие жизненного цикла продукта — это слишком слабое обобщение представлений о структурных изменениях в отрасли. S-образная кривая роста объемов продаж, не будучи ни в коем случае универсальной, является одним из самых распространенных способов прогнозирования, вытекающим из теории жизненного цикла товара. - Прим. авт.

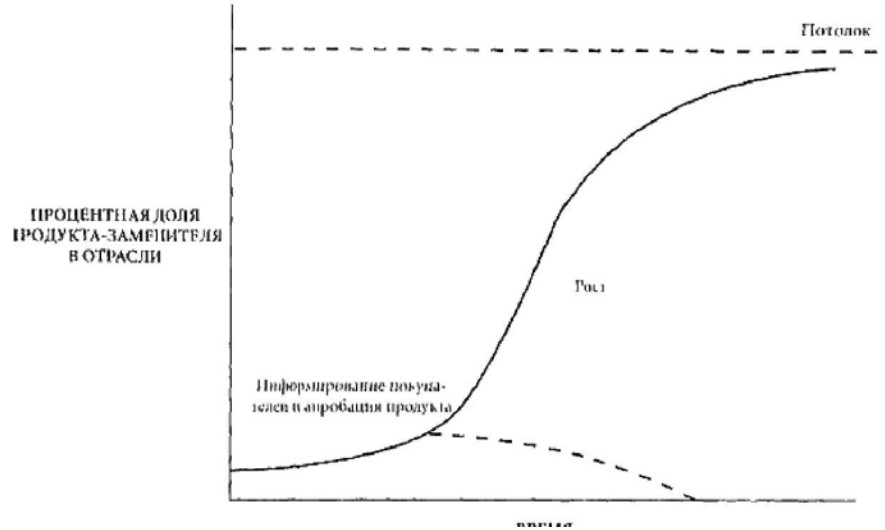


Рис. *8.2.* Типичный S-образный график процесса замещения

лагает, что график замещения будет иметь S-образную форму, существует несколько техник, позволяющих предсказывать темпы замещения.

При S-образной схеме развития процесса замещения в самом начале доля продукта-заменителя в отрасли невелика и часто остается весьма скромной на протяжении достаточно длительного периода времени — этот период можно охарактеризовать как фазу информирования покупателей и апробации продукта. Если *у* продукта не обнаруживается дефектов или отрасль не примет таких мер, которые сведут на нет все преимущества заменителя, продукт начинает быстро распространяться на рынке (это фаза роста), пока спрос на него не достигнет верхней границы или потолка. Потолок — это максимально возможное число покупателей, для которых продукт-заменитель представляет потенциальную ценность. Верхняя граница процесса замещения сама будет меняться со временем, если в связи с изменением потребностей покупателей и с внедрением достижений технического прогресса к продукту будут обращаться новые покупатели ИЛИ прежние покупатели откажутся от него.

Соответствие схем и процесса замещения S-образной кривой на графике имеет свои причины, которые кроются в некотором множестве предпосылок, касающихся взаимодействия реального ОППСЦ и ОППСЦ в

восприятии покупателей, а также склонности покупателей к переходу, изменяющейся во времени. В самом начале никто не уверен в том, каким продукт-заменитель окажется *в* эксплуатации, а компаний, поставляющих этот продукт на рынок, скорее всего, немного. Многие покупатели даже не подозревают о существовании заменителя и ничего не знают о его свойствах. Цена продукта-заменителя на этом этапе достаточно высока, поскольку он выпускается в небольших объемах, *а производители* нарочно взвинчивают цены. О ценности продукта покупателям пока известно мало, но хорошо известно о затратах на переход, которые к тому же увеличиваются и силу незнания большинства покупателей и поставщиков о том, как использовать продукт. Более того, затраты на переход покупатель несет сразу при покупке, авансом, задолго до того, как продукт проявит свои выгодные свойства.

Во время информирования покупателей и апробации продукта некоторые авантюрно настроенные потребители или те покупатели, которые придают большое значение определенным свойствам заменителя» перейдут на использование заменителя ради эксперимента или насовсем, если ОППСЦ покажется им достаточно высоким. В этот период либо подтвердится ценность продукта, либо выявятся его дефекты и негативные стороны. Последние могут оказаться фатальными (и продукт уйдет с рынка насовсем) или поддаваться усовершенствованию (иногда в таких случаях продукт сначала изымается с рынка, а затем заново выводится на рынок уже в усовершенствованном виде). В тоже время благодаря маркетинговой деятельности компаний и устному распространению сведений о продукте расширяется число покупателей, знающих о заменителе, и у покупателей складывается более благоприятное мнение о его ценности.*

Исходя из того, что заменитель, в конце концов, обладает приемлемыми для первых покупателей эксплуатационными характеристиками, темпы проникновения заменителя начинают быстро расти в соответствии с S-образным графиком, и тому есть несколько причин. Во-первых, если покупатели на ранних этапах замещения оказываются вполне удовлетворены продуктом, впоследствии сокращается неуверенность по поводу того, как они будут воспринимать ценность продукта, и падает риск неудачи заменителя. Во-вторых, как только несколько покупателей успешно переходят на новый продукт, напряженная конкуренция вынуждает и других покупа-

* Схема процесса замещения аналогична распространению инноваций. В исследованиях, посвященных инновациям, особое внимание обращается на информацию и факторы, управляющие покупательскими установками, которые в конечном итоге и определяют процесс их распространения. См. соответствующий обзор в Robertson (1971). — Прим. *авт.*

телей перейти на продукт-заменитель, чтобы сохранить свои позиции по издержкам или дифференциации (а также свой имидж в глазах покупателей). В-третьих, затраты на замещение начинают падать — о том, почему это происходит, уже говорилось выше. В-четвертых, по мере того, как настороженность по отношению к продукту спадает, все большее число покупателей узнает о продукте, и он начинает вызывать доверие, В-пятых, все более глубокое проникновение заменителя сокращает затраты на его производство благодаря действию эффекта масштаба и обучения.* В-шестых, выход на рынок новых разновидностей продукта-заменителя создает новые сегменты отрасли. Наконец, когда распространение продукта в отрасли идет полным ходом, производители этого продукта становятся более активны в области ценообразования, маркетинговой и исследовательско-конструкторской деятельности, так как часто на этом этапе в отрасль начинают проникать новые конкуренты. Все эти факторы действуют в одном направлении и способствуют исключительно быстрому завоеванию заменителем отрасли.

В конце концов, процентная доля заменителя на рынке начинает приближаться к 100-процентному охвату покупателей, которые в принципе могли бы быть заинтересованы в продукте. Как только это происходит, кривая процесса начинает выпрямляться, так как завоевывать новых покупателей становится труднее. Однако дальнейшие улучшения ОППСЦ, а также появление новых разновидностей заменителя все-таки может расширить круг потенциальных покупателей помимо тех, для кого продукт предназначался с самого начала; это позволит обнаружить новые возможности роста рынка заменителя. Таким образам, потолок на рис. 8.2 может подняться, отражая появление все большего числа покупателей.

В то же время использование покупателями продукта-заменителя может измениться, причем это способствует как повышению, так *и* падению спроси на продукт. Например, на рынке телевизоров продажи черно-белых телевизоров остались на том же уровне даже после того, как на него начали проникать цветные телевизоры: люди покупали второй, третий и даже четвертый телевизор в дом. Аналогичным образом, когда электробритвы начали вытеснять традиционные бритвенные станки, недавнее появление небольших, портативных электробритв вполне может поднять потолок для проникновения электробритв на рынок благодаря разнообразию моделей и падению цен. Таким образом, верхняя граница на рис. 8.1 может «вместить» растущие объемы товарных единиц.

*** Но падение цен на продукты-заменители, равно как и большинство других причин, ускоряющих процесс проникновения продукта в отрасль, не должно рассматриваться как НЕИЗБЕЖНОЕ, как я раньше уже говорил. — *Прим. авт.***

Продолжительность первой фазы — информирования покупателей и апробации продукта — зависит от нескольких факторов. Ясно, что определенную роль здесь играет ОППСЦ и его усовершенствования с течением времени: чем более привлекательны стимулы для перехода, тем короче будет данный период. Отрезок времени, необходимый для того, чтобы покупатели могли опробовать эксплуатационные характеристики заменителя, также будет разным в зависимости от типа продукта, и будет сильно влиять на продолжительность периода апробации. Например, опробовать в эксплуатации электрическую кофеварку можно за несколько недель или месяцев, тогда как новое капитальное оборудование проверяется годами работы производственных линий, чтобы его эксплуатационные характеристики можно было оценить в полной мере. На продолжительность фазы апробаций влияет также и то, сколько времени требуется компании-производителю продуктов-заменителей, чтобы усовершенствовать продукт, сократить затраты на его производство *и* построить производственные мощности, необходимые для обслуживания основных покупателей. И наконец, на продолжительность периода апробации влияют острота конкуренции в отрасли покупателя *и* то, какое конкретное значение ОППСЦ помогает занять выгодные позиции в этой борьбе; эти факторы определяют еще и то, как скоро заменитель будет воспроизведен конкурентами в случае, если кто-то из покупателей переидет на новый продукт.

Интенсивность процессов роста на следующей стадии определяется тем, насколько в отрасли присутствуют определенные предпосылки для быстрого проникновения и распространения продукта, описанные выше. Например, если продукт-заменитель приобретают покупатели, работающие а условиях острой конкуренции, можно ожидать, что тот участок графика, который соответствует фазе роста, круто пойдет вверх. Угол наклона данного участка на графике зависит от периода времени, требуемого для перехода на заменитель, *и* от *наличия* необходимых производственных мощностей. Закупочный цикл в отрасли покупателя также имеет определенное значение, так как покупатели скорее перейдут на заменитель в те периоды, когда им и так нужно составлять новые заказы или пополнять товарно-материальные запасы. Таким образом сокращаются затраты на переход, связанные со списанием запасов продукта, срок годности которого далеко не истек, или вообще с тем, что у покупателя в наличии имеются значительные товарно-материальные запасы. По тем же причинам переход на заменители в области товаров длительного пользовании происходит обычно быстрее, когда отрасль покупателя находится на стадии роста *и* компании активно инвестируют в создание и организацию новых производственных центров, а также в их оснащение.

Для схемы процесса замещения большое значение имеют ответные меры атакуемой отрасли. Активные действия со стороны производителей ис-

ходного продукта могут вообще остановить проникновение заменителей в отрасль или, по крайней мере, замедлить процесс их распространения. И наоборот, когда в отрасль, производящую продукты-заменители, входят новые конкуренты» давно завоевавшие доверие покупателей, это ускоряет процессы замещения. Например, именно это произошло, когда компания IBM пришла в отрасль персональных компьютеров, а компания Kodak начала осваивать технологии мгновенной фотосъемки. Плавное замещение, проиллюстрированное на рис. 8.2, происходит, как правило, в тех отраслях, где продукт-заменитель необходим большому количеству покупателей. Но если покупателей мало, решение одного влиятельного клиента может радикально повлиять на ход процесса и резко изменить направление кривой. В такой ситуации анализ процесса замещения лучше всего проводить в индивидуальном порядке для каждого покупателя.

СЕГМЕНТАЦИЯ И ПРОЦЕСС ЗАМЕЩЕНИЯ

Процесс замещения в отрасли тесно связан с сегментацией отрасли. Активное проникновение продуктов-заменителей происходит в таких сегментах, где ОППСЦ выше всего, а издержки переключения одновременно являются самыми низкими, при этом контингент покупателей состоит из людей состоятельных или склонных к экспериментам. Если заменитель попадает в такие сегменты, это способствует сокращению издержек или усовершенствованию эксплуатационных характеристик, требуемых для проникновения продукта в смежные сегменты. Когда заменитель высоко оценен первыми покупателями в сегменте, это позволяет компенсировать высокие первоначальные затраты на производство продукта или дает солидные доходы производителям. Но по мере того, как заменитель начинает проникать и в другие сегменты, где он обладает меньшей потребительской стоимостью, наценки в отрасли продуктов-заменителей будут постепенно падать.

Хорошим примером того, как связаны замещение и сегментация отрасли, служит процесс проникновения на рынок мини-компьютеров. Первыми сегментами, приобретавшими мини-компьютеры, были научные и компьютерные центры, где требовались сложные расчеты, но при этом пользователи могли сами писать программы, настраивать машины в соответствии со своими потребностями и собственными силами осуществлять некоторые виды текущего ремонта. Впоследствии мини-компьютеры проникли в такие сегменты, как центры управления производственным процессом, где покупатели достаточно хорошо разбирались в технике, а требования к технической поддержке со стороны предприятий были весьма скромными. И только спустя некоторое

время мини-компьютеры проникли в малый бизнес: потребовалось время, чтобы создать необходимые мощности для обслуживания и технической поддержки машины, так как малый бизнес нуждался в этих услугах.

Те *же факторы,* которые изначально направляют продукт в определенные сегменты, также определяют различные темпы распространения продукта *внутри* сегмента. Поскольку сегменты различаются тем, какое значение в них будет иметь ОППСЦ и какими затратами сопровождается переход на заменители, распространение продукта-заменителя пойдет быстрее в одних сегментах и медленнее — *в* других. Поэтому кривая замещения в отрасли всегда будет совокупностью аналогичных графиков для каждого сегмента.

МОДЕЛИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ЗАМЕЩЕНИЯ

Тот факт, что процесс проникновения успешных продуктов-заменителей происходит в соответствии с кривой S-образной формы, можно использовать для прогнозировании. Из исследования процессов распространения новой продукции родилось большое количество моделей, основанных па предположении о том, что схема замещения происходит в соответствии с S-образным графиком. Данные о ранних этапах процессор замещения используются в этих моделях для прогнозирования относительно всего процесса замещения — опять-таки, на основании допущений об S-образной форме графика. Предсказанная кривая замещения *в* этом случае становится базой для всего последующего анализа экономических предпосылок процесса вытеснения. Модификация стандартной S-образной кривой в соответствии с экономикой конкретного процесса замещения позволяет делать прогнозы того, какими будут темпы и масштабы процесса замещения в ближайшие несколько лет. Главное предположение, лежащее в основе процедуры, состоит в том, что тенденция к S-образной форме процесса замещения настолько сильна, что построение такой кривой *на* основании данных о ранних этапах проникновения заменителя в отрасль является хорошим стартовым этапом анализа.

Чаще всего для описаний процессов распространения попой продукции используется так называемая «логистическая функция» — разновидность показательной, экспоненциальной функции.* Функциональная форма уравнения применительно к процессу замещения будет выглядеть следующим образом:

*** Модели распространения новой продукции широко используются для прогнозирования роста рынка новых торговых марок и предсказания темпов роста рынка новых технологий. Среди наиболее значительных можно назвать модели Mansfield (1961), Bass (1969) и Fisher & Pry (1971). Логистическая модель, опиываемая в главе, наиболее близка последней модели (Fisher & Pry). — *Прим. авт.***

F/(1 - F) = экспонента К (время),

где F - доля общего потенциального рынка, который переходит на товары-заменители; К - константа, равная темпам роста рынка заменителя на ранних этапах.

Логистическая функция позволяет сделать два важных вывода: 1) если продукт-заменитель занял хотя бы небольшую долю рынка, процесс будет завершен; 2) доля, выражающая частичный переход на продукт-заменитель, пропорциональна оставшемуся количеству исходного продукта, который предстоит вытеснять. Именно в силу последнего допущения кривая имеет S-образную форму. Если изобразить отношение F/(1 - F) как функцию от времени на полулогарифмической бумаге, логистическая функция даст на графике прямую линию с углом наклона, равным К, что изображено на рис. 8.3.*

Если мы верим, что конкретный процесс замещения идет в соответствии с той логикой, которая дает S-образную кривую, и принимаем предположение о том, что доля частичного перехода на продукт-заменитель является константой, логистическая функция позволяет предсказать схему, *по* которой пойдет процесс замещения. Для этого используются данные предыдущих периодов замещения: так рассчитывается показатель F/(1 - F) для каждого года. Показатель F/(1 - F) располагается на полулогарифмической бумаге, где вторая ось координат — это время; затем через участки, соответствующие ранним периодам замещения, проводится прямая *линия.* Продолжение этой линии показывает, как в будущем пойдет процесс замещения при условии, что он соответствует логистической кривой.**

Процедура показана на рис. 8.4, где изображены ранние этапы процесса вытеснения стали алюминием в производстве пивных банок. Эти периоды вполне точно соответствуют логистической кривой. На основе этих данных мы можем ожидать, что к 1982 году уровень вытеснения составит 91%, если все предпосылки, связанные с логистической кривой, верны. Точность прогнозов зависит, однако, от того, насколько качественно логистическая

*** Логистическая функция дает точку перегиба S-образной кривой при 50%-ном замещении. Похожая функция, известная как функция Гомпертца, дает точку перегиба при замещении в 37%. И хотя обе функции подтверждаются эмпирическими данными, логистическую функцию проще использовать на практике. Обзор моделей распространения новых продуктов содержится в работе Muhajan & Muller (1979). - *Прим. авт.***

**** Показатели темпов проникновения в отрасль должны быть модифицированы, если *имелись ограничения* на использование производственных мощностей при выпуске товаров-заменителей. — *Прим. авт.***

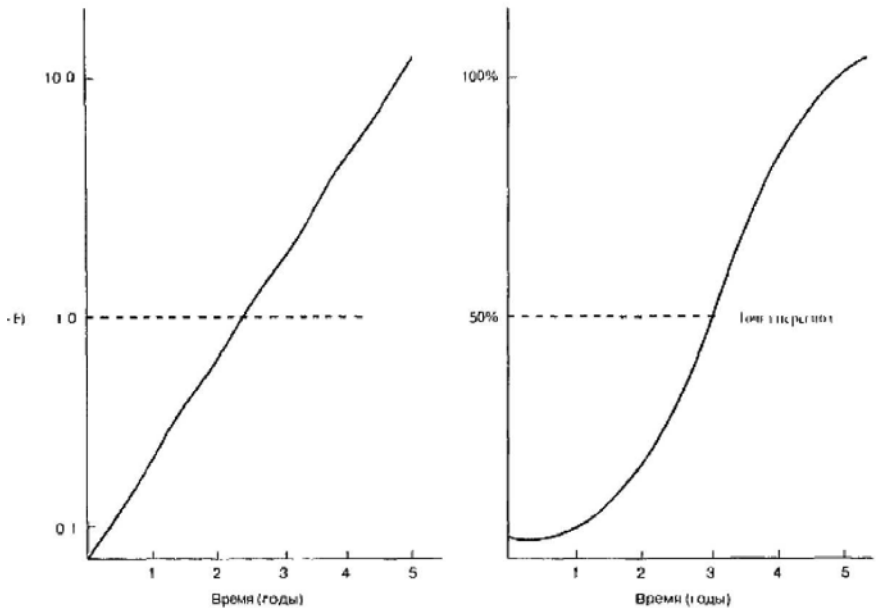


Рис 8 3 **Типичная логистическая кривая**

кривая отражает экономику процесса замещения в данной конкретной отрасли. Одна важная проблема — это объемы потенциального рынка, то есть верхняя граница на графике. В случае с пивными банками вполне ясно, где располагается потолок. Но если потолок поднимается, логистическая кривая будет скорее создавать преувеличенные представления о темпах распространения. Другая важная проблема на более поздних стадиях процесса замещении — это вопрос о том, изменится ли интенсивность использования продукта, требуемая для выполнения его функций, со временем.

Пожалуй, самым важным вопросом в связи с тем, будет ли процесс замещен ни соответствовать логистической кривой, построенной на основании данных о ранних этапах замещения, будет проблема изменении ОППСЦ, управляющего процессом замещения, во времени. Логистическая кривая строится на предположении о стабильности мотивации процессов перехода. Если относительный показатель «потребительская стоимость / цена» падает, распространение заменителя будет приостановлен*о, а* этого варианта логистическая кривая не допускает. Если же относительный показатель «потреби-

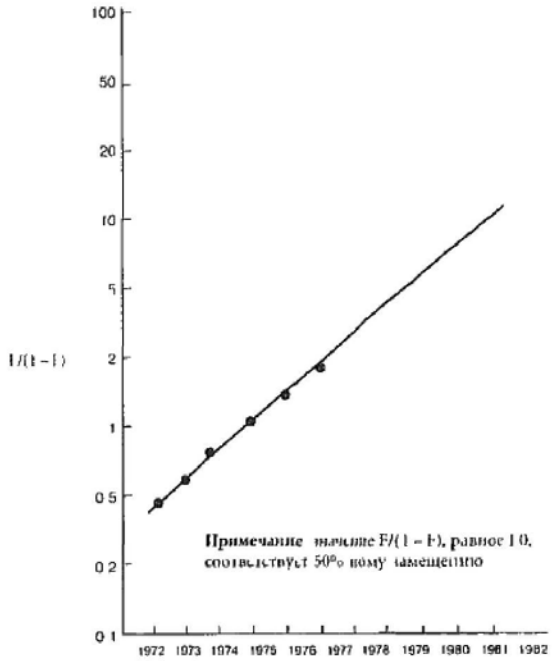


Рис. *8.4* Ранние этапы вытеснения стали алюминием в производстве пивных банок

тельская стоимость / цена» вырастет, темпы распространения по сравнению с ранними этапами также вырастут — таким образом, схема процесса замещения потребует построения новой кривой. На рис. 8.5 показано, как это произошло при вытеснении стали алюминием в производстве пивных банок.

После 1976 года, когда появилась технология производства стальных пивных банок, проникновение алюминия с отрасль замедлилось. Сотрудничая со сталелитейными компаниями, Crown Cork & Seal разработала более дешевый способ производства стальных банок, в силу чего ОППСЦ алюминия сократился по сравнению со сталью. Однако в 1978 году компания Miller (производитель номер два в пивной отрасли) объявила об испытаниях алюминия *с* целью сравнения его со сталью. Темпы распространения алюминия снова замедлились: отрасль ожидала результатов испытании. В 1979 году компания Miller решила перейти на алюминий. После этого распространение алюминия пошло гораздо более быстрыми темпами, чем до 1976 года, отчасти потому, что решение компании Miller придало заменителю законный характер. Дополнительным фактором, ускорившим рас-

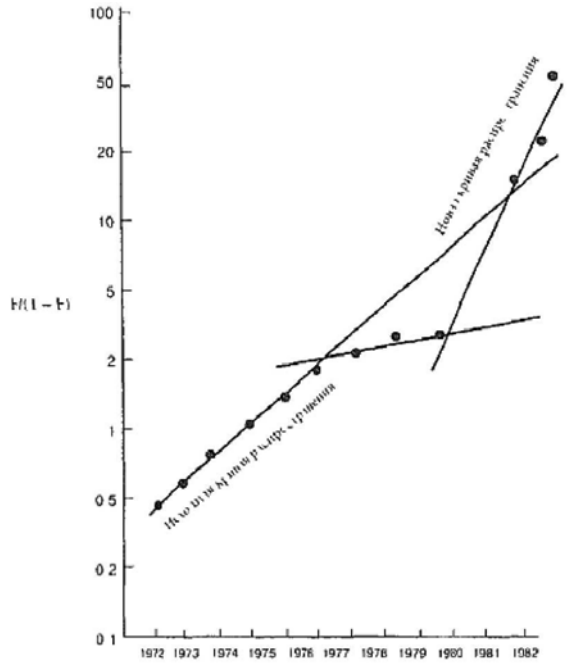


Рис. 8.5. Вытеснение стали алюминием в производстве пивных банок

пространение заменителя — алюминия, стал рост масштабов вторичной переработки алюминиевых банок, перерабатывать алюминиевое вторсырье оказалось значительно проще, чем сталь. Инфраструктура способствовала распространению предприятий по переработке алюминия, и ОППСЦ для алюминия по сравнению со сталью значительно вырос по отношению ко всем прежним показателям, так как переработка сокращала стоимость алюминия. К 1982 году распространение алюминия в отрасли пивных банок составило 98% вместо 91%: последний показатель ожидался бы на основании данных о первоначальных этапах вытеснения стали алюминием.

Как показывает пример производства баночной тары для напитков, логистическая *кривая не заменяет в полной мере анализ процессе замещения.* Это довольно простой инструмент, который может служить отправной гонкой для более тщательного анализа экономики процесса замещения. * Мо-

* Логистическая кривая часто неправильно использовалась руководителями и их консультантами. Решения принимались на основании недостаточно тщательной диагностики экономических оснований процесса замещения. — *Прим. авт.*

дель процесса замещения будет разной *в различных* отраслях, на нее влияют технологические достижения и действия конкурирующих компании. Чтобы применение логистической кривой давало ощутимые результаты, надо понимать действие в каждой отдельно взятой отрасли факторов, определяющих значение ОППСЦ и склонность покупателей *к* переходу, а также факторов, влияющих на издержки, кроме того, надо уметь предсказывать изменения в действии этих факторов. Поскольку экономика процесса замещения будет разной еще и в разных сегментах, логистические кривые надо строить для сегментов, а не для всей отрасли. Например, у производителей пива одни требования *к* БАНОЧНОЙ ТАРЕ, а у производителей безалкогольных напитков или консервов — другие. Логистическая кривая, описывающая процесс вытеснения алюминием стали из производства любых банок для напитков была бы не такой показательной, как та же кривая, но только для пивной отрасли.

Замещение и конкурентная стратегия

В зависимости от экономики процесса вытеснения по-разному будет строиться стратегия компаний — как тех, кто пытается продвинуть товары-заменители на рынке, так и тех, кто вынужден защищаться. Защитная тактика против товаров-заменителей представляет собой по большей части не что иное, как обратное отражение наступательной стратегии по продвижению товаров-заменителей. Сначала я опишу некоторые принципы продвижения заменителей, а затем перейду к обороне.

ПРОДВИЖЕНИЕ НА РЫНОК ТОВАРОВ-ЗАМЕНИТЕЛЕЙ

«Запустить» или ускорить процесс замещения можно путем таких стратегических действий, которые будут ориентированы на повышение ОППСЦ и снижение затрат покупателя при переходе на заменитель, а также повлияют на склонность покупателя к переходу. И хотя все эти действия требуют определенных затрат и рисков, следует обратить внимание на следующие "катализаторы" процесса замещения.

1 *Целевыми покупателями товара-заменителя должны стать те, кто наиболее склонен к переходу.* Как уже говорилось в разделе «Сегментация и замещение», некоторые покупательские сегменты будут более склонны перейти на заменитель, в частости, это происходит в силу того, ЧТО ДЛЯ

этих покупателей выше ОППСЦ продукта-заменителя или ниже затраты при переходе. Одним из самых важных компонентов стратегии вытеснения является порядок сегментов, которые подвергнутся атаке со стороны заменителя. Компания, предпринимающая атаку с внедрением продукта-заменителя, должна сначала сосредоточить свои усилия на тех, кто с максимальной вероятностью приобретет новый продукт, а затем, когда доверие этих покупателей будет завоевано, их поддержка даст толчок фазе роста, который пойдет уже сам собой. Первыми покупателями могут стать те, кто переконструирует свои продукты, поменяет оборудование, будет иметь острую потребность именно в тех свойствах, которыми обладает новый продукт, или просто склонен к экспериментам и авантюрам. Чтобы товар дошел до этих покупателей, компании придется выделить средства па пробное использование продукта. Например, австралийские орехи (макадамия) компания Mauna Loa продает на очень выгодных условиях некоторым авиакомпаниям: так производители склоняют покупателей попробовать новый продукт.

2. *Совершенствовать необходимо те свойства продукта, которые больше всего влияют на ОППСЦ.* Влияние усовершенствования продукта (а также усовершенствования в любых других звеньях цепочки создания стоимости) на процесс замещения будет тем активнее, чем теснее это усовершенствование связано *с* ОППСЦ. Когда руководство понимает подход покупателей к восприятию соотношения цены и потребительской стоимости и основания сравнения заменителя с исходным продуктом (добиться такого понимания можно, используя предложенную в данной главе методику), компания может соответствующим образом определить приоритеты в исследовательско-конструкторской и маркетинговой деятельности. Например, в производстве цветных телевизоров вначале самым важным параметром для ОППСЦ было качество изображения, а технические характеристики и конструкция представляли для покупателей меньший интерес; и это понятно — ведь на цветные телевизоры переходили покупатели, привыкшие к высококачественному изображению своих черно-белых экранов. Аналогичным образом но многих отраслях реальной проблемой будет не столько наличие *у* продукта определенных технических характеристик, сколько неуверенность покупателей в том, как продукт покажет себя в эксплуатации. Здесь эффективным инструментом для продвижения заменителей будет гарантийное обслуживание.

3. *Надо сделать все, чтобы сократить издержки переключения; в частности, можно предложить субсидии.* Инвестиции в сокращение затрат покупателя при переходе на новый продукт играют иногда главную роль в стимулировании замещения — при этом предполагается, конечно, что ОППСЦ достаточно *высок.* Компания должна направить часть своих технических и технологических разработок на те усовершенствования, которые способствуют снижению издержек переключения и создают механизмы для распространения информации об устройстве и использовании продукта, что также способствует стимулированию перехода. Например, одно из самых простых решений — это справочники и информационные бюллетени.

Большие преимущества может принести субсидирование некоторых покупателей с целью сокращения их издержек переключения. Субсидировать нужно не всех покупателей, а их ядро — тех, кто в случае перехода на новый продукт даст толчок его дальнейшему распространению. Эти покупатели должны быть лидерами общественного мнения, они будут производить стоимостные сигналы, вызывающие доверие других покупателей. Субсидирование издержек переключения подразумевает такие категории, как бесплатное обучение, оплата изменения состава продукта или его испытаний, поставки вспомогательного оборудования или помощь в его разработке, бесплатная помощь в модификации производственных процессов, предоставление новых продуктов в обмен на старые, гарантийное обслуживание с возвратом денег в случае неудовлетворенности продуктом, бесплатные демонстрации с выездом к клиенту.

4. *Вложения в стоимостные сигналы.* Главным препятствием для распространения заменителя может быть недостаток информации и знаний у покупателей. Компания должна выделить самые важные, с точки зрения покупателей, критерии оповещения, используемые ими при оценке заменителя, а затем вкладывать деньги для оказания влияния на эти критерии. Покупатели часто неверно оценивают ОППСЦ заменителя, особенно в тех случаях, когда этот коэффициент неочевиден и обладает характеристиками, описанными в предыдущих разделах главы. Поэтому для успешного хода процесса замещения особенно важна роль стоимостных сигналов.

5. Можно *применять вертикальную интеграцию или склонять покупателей к горизонтальной интеграции: так создается канал для проникновения продукта.* Такая стратегия практикуется, например, в алюминиевой отрасли: компания выборочно интегрируется горизонтально в продукты покупателя, что создает спрос на заменитель. Похожая стратегия — стимулирование конечных пользователей к вертикальной интеграции в промежуточную отрасль *с* тем, чтобы переубедить производителей этой отрасли, не желающих переходить на товары-заменители. Если же компания идет на горизонталь-

ную интеграцию и создает спрос у конечных покупателей, таким образом можно иногда заставить упрямых промежуточных покупателей нести издержки переключения. Горизонтальная интеграция позволяет продемонстрировать эксплуатационные свойства заменителя, разработать схемы его использования и снизить затраты на переход.

Горизонтальная интеграция наиболее эффективна там, где конечным пользователям не нужно нести издержки переключения в большом объеме, а иногда такого рода затраты и вовсе отсутствуют; в то же время промежуточным покупателям грозят серьезные затраты па переход. Этот случай имел место в производстве баночной тары для напитков, когда производители пива довольно легко перешли на использование алюминиевых банок, при этом самим производителям банок пришлось пойти на крупные расходы при покупке нового оборудования.

6. *В отрасли должно быть несколько поставщиков заменителя и достаточно производственных мощностей.* Влиятельные покупатели могут не пойти на затраты и риски, связанные с переходом, если в отрасли имеется всего один поставщик продукта-заменителя или действующие производственные мощности отрасли недостаточны для того, чтобы обеспечить спрос в будущем. Процесс замещения можно ускорить, стимулируя вступление в отрасль товаров-заменителей новых конкурентов; можно также построить новые производственные мощности *с* опережением спроса. Это как раз пример того, как хорошие конкуренты могут принести выгоду компании (см. главу 6).

7. Необходимо продвигать усовершенствования сопутствующих товаров или инфраструктуры. Можно повысить ОППСЦ и сократить издержки переключения; если компания будет стимулировать усовершенствование необходимых сопутствующих товаров и инфраструктуры или сокращение расходов на производство этих товаров и на инфраструктуру. Таким образом» капиталовложения в технологии производства сопутствующих продуктов и последующий свободный обмен результатами с другими компаниями будут оправданны и целесообразны. Также можно организовывать совместные предприятия или идти на другие формы сотрудничества с производителями сопутствующих товаров, а можно создавать необходимые компоненты инфраструктуры, в частности центры обслуживания.* Например, большинство технического персонала, занимавшегося ремонтом цветных телевизоров, были изначально обучены компанией RCA.

* Стратегическое значение сопутствующих товаров более подробно обсуждается в главе 12. — *Прим. авт.*

8. *В ценообразовании надо находить компромисс: с одной стороны, цена должна отражать высокий уровень ОППСЦ, а с другой — не создавать препятствий для приобретения продукта.* Цена товара-заменителя должна быть такой, чтобы «подарить» *покупателю часть* созданной для него *потребительской* стоимости — таким образом, покупатель получит дополнительные стимулы для перехода на заменитель. Насколько точно цена заменителя будет соответствовать ОППСЦ, *зависит* от структуры отрасли. Там, где барьеры для вхождения в отрасль высоки, компании лучше осуществлять процесс замещения постепенно, начав с проникновения в те сегменты, где покупатели выше всего ценят продукт, и назначая за продукт в этих сегментах высокие цены; затем можно постепенно занимать и другие сегменты, одновременно снижая цену на продукт. Если какой-либо сегмент дает преимущества первого хода (глава 5), компания должна быстро проникнуть в этот сегмент, пожертвовав краткосрочными прибылями, и создать барьеры, которые защитят в нем ее долгосрочные прибыли. Если же высокие барьеры создать не удастся, компания должна быстро получить наибольшую прибыль в этом сегменте и уйти из него прежде, чем приток новых конкурентов ослабит ее позиции.

9. *Для расширения рынка заменителя требуется разработка новых функций.* Можно значительно расширить рынок заменителя, выявив те новые функции, которые продукт мог бы выполнять. Это важно не только для проектирования и конструирования продукта и придания ему определенных свойств, но и для стратегии ценообразования. Например, европейские компании, торгующие живыми цветами, обнаружили, что при снижении цен на цветы они начнут выполнять новые функции, например, использоваться для повседневного украшения помещений помимо традиционного оформления свадеб и других торжеств. В результате европейский рынок живых цветов значительно обширнее, чем американский, где цены на цветы выше. Многие отрасли предпочитают смириться с тем, что рынок достиг стадии зрелости, вместо того, чтобы искать новые возможности замещения.

10. *Если конкурентные позиции в отношении замещения непрочны, следует применить стратегию сбора урожая.* Инвестиции с целью завоевания большей доли рынка товара-заменителя необходимы, если конкурентные преимущества компании в отрасли товаров-заменителей являются устойчивыми и структура отрасли достаточно привлекательна. В противном случае лучше постараться получить максимум прибыли в САМОМ начале процесса замещения, чем проводить ценовую политику с ориентацией на сдерживание новых конкурентов или расширение рынка. Успешный товар-заменитель не всегда обещает прибыльный бизнес.

КАК ЗАЩИТИТЬСЯ ОТ ТОВАРОВ-ЗАМЕНИТЕЛЕЙ

Первым этапом стратегии защиты от товаров-заменителей является составление списка всех таких товаров. Это бывает непростой задачей: требуется обращать внимание на выполняемые продуктом функции. Стратегии защиты обычно являются зеркальным отражением тех многочисленных наступательных действий, о которых говорилось выше. Итак, оборона может включать:

* Повышение коэффициента «потребительская стоимость / цена» исходного продукта по отношению к заменителю через сокращение затрат, усовершенствование продукта, сопутствующих товаров и пр.
* Укрепление позитивного имиджа продукта.
* Повышение издержек переключения.
* Блокирование попыток интеграции атакующей стороны, а также осуществление направленных активных усилий по организации продаж исходного продукта в отношении промежуточных покупателей.

В тех областях, где издержки переключения высоки, компания должна активно вкладывать деньги в различные краткосрочные кампании и акции по удержанию покупателей, чтобы замедлить переход, а тем временем можно найти способы более основательного повышения коэффициента «потребительская стоимость / цена» в долгосрочной перспективе. Если затраты для возвращения к исходному продукту окажутся высокими, покупатели, потерпевшие неудачу при переходе на заменитель, вряд ли вернутся к исходному продукту.

Помимо этих действий существует ряд другие возможностей защиты от товаров-заменителей, которые безусловно стоит рассмотреть:

1. *Найдите новые сферы применения для исходного продукта — такие, в которых заменитель использоваться не может.* Иногда продукт, которому угрожает вытеснение, можно начать использовать в другой сфере. Хороший пример — пищевая сода от компании Arm & Hammer. После десятилетней маркетинговой кампании продукт используют 50% американских семей для устранения неприятных запахов в холодильнике: данная сфера применения открыла рынок, который превзошел по объемам рынок соды для традиционного использования.
2. *Переместите конкуренцию в ту область, где товары-заменители не обладают сильными сторонами.* Преимущество товара-заменителя, состоящее в более высоком ОППСЦ, является результатом либо низкой цены, либо наличия некоторых ценных для покупателей свойств. Хорошая защитная стратегия состоит в том, чтобы постараться направить

конкурентную борьбу в отрасли по другим каналам, где у заменителя не будет преимуществ. Например, чтобы справиться с заменителем, предлагаемым по более *низкой* цене, можно продлить гарантии *на* исходный продукт, обеспечить его большей инженерной поддержкой или придать новые свойства.

3. *Объединитесь для обороны с другими поставщиками.* Поставщики важных ресурсов также делают крупные ставки на борьбу с заменителями, и они со своей стороны могут снабдить обороняющуюся сторону мощными ресурсами и технологическими приемами. Поставщики таких ресурсов, которые составляют существенную долю затрат предприятий отрасли или серьезно влияют на качество продукции, будут лучшими кандидатами в союзники.

4. *Направьте стратегические усилия в те сегменты, которые менее всего уязвимы со стороны заменителей.* Некоторые товарные или покупательские сегменты будут менее уязвимыми в отношении замени телей, чем прочие. Компании, которой угрожают заменители, стоит сосредоточить усилия на том, чтобы в целях обороны дополнительно инвестировать в эти сегменты. Компания может также вообще уйти из тех сегментов, куда проникают заменители, или повысить цены на продукт перед его уходом *с* рынка, чтобы собрать максимум прибылей. Быстрый и своевременный уход из этих сегментов позволит компании получить максимум прибылей, применяя стратегию «сбор урожая»* или ликвидируя активы, тогда как задержки с уходом дадут небольшие прибыли или не дадут никаких вовсе.

5. *Вместо защиты постарайтесь получить максимум прибыли перед уходом с рынка (стратегия "сбор урожая").* В ситуации, когда ожидаемый в будущем ОППСЦ будет не в пользу исходного продукта, что делает нереалистичным использование оборонительной стратегии, лучшей стратегией для компании перед лицом угрозы замещения будет получение максимальной прибыли до вывода продукта с рынка, а не инвестиции в оборону. Эта стратегия — «сбор урожая» — требует таких действий, как концентрация усилий на тех сегментах, где процесс замещения пойдет медленнее всего, а также повышения цен.

*** Это понятие важно для описания ситуации в отрасли на стадии упадка. См. книгу *"Конкурентная стратегия"*, главу 12; в этой главе также обсуждается стратегия "сбора урожая". — *Прим. авт.***

6. *Атакуйте отрасль товаров-заменителей.* Вместо того чтобы рассматривать заменитель как угрозу, постарайтесь увидеть новые возможности, которые он несет. Проникновение в отрасль товаров-заменителей позволяет компании получить конкурентные преимущества благодаря использованию «сцеплений» между заменителем и исходным продуктом — например, это общие каналы реализации и покупатели*.

СТРАТЕГИЯ ВЫТЕСНЕНИЯ ОТРАСЛИ И СТРАТЕГИЯ ВЫТЕСНЕНИЯ КОМПАНИИ

Процесс замещения только отчасти поддается контролю со стороны компании, а по большей части определяется структурой отрасли в целом. Независимо от того, что именно производит компания, на нее влияют и имидж всей отрасли, *и* то, насколько ровным является уровень качества продукции отрасли; все это способствует созданию у покупателя определенных установок, которые, в свою очередь, не дадут ему сразу поверить в выгоды продукта-заменителя. Это означает, что действия всей отрасли могут стать мощным подспорьем для усилий отдельно взятой компании по борьбе с заменителями или, наоборот, по его продвижению. В качестве примера можно привести стратегию новозеландских производителей киви: киви как продукт-заменитель оказался очень успешным благодаря особой опытно-исследовательской программе, в которую вкладывали деньги все производители отрасли. Программа была нацелена на выведение одного сорта киви (а их всего двадцать), который впоследствии стали выращивать все производители в отрасли.** Кампания поддерживалась активной рекламой киви.

Действия отрасли, способные оказать поддержку продвижению заменителя могут быть следующими:

* Укрепление имиджа продукта через рекламу. Общие усилия отрасли по рекламе продукта способствуют повышению уровня спроса во всей отрасли.
* Коллективные расходы на исследовательскую и конструкторскую деятельность для разработки новых принципов использования продук та или техник для интеграции продукта в цепочку создания стоимости покупателей.

• См. главу 9. — Прим. авт.

• ** Обсуждение этой стратегии можно найти в *World Business Weekly (1981).* — Прим. авт.

* Разработка и укрепление стандартов продукта: *это* поможет победить страх покупателей перед покупкой продукта некачественного или недостаточно эффективного в эксплуатации.
* Получение разрешения административных органов, что бывает необходимо для снижения издержек переключения или для того, чтобы разуверить покупателей в возможн*ых* рисках, связанных с использованием заменителя.
* Совместные действия по улучшению качества продукта, его доступности и сокращению затрат на сопутствующие продукты; все это в совокупности положительно влияет на ОППСЦ.

Расходы компании на продвижение заменителя или, наоборот, на оборонительные действия, часто несут выгоду конкурентам, которые таким образом оказываются частично избавленными от лишних расходов. Для решения этой проблемы наиболее распространенным подходом к продвижению заменителей или защите отрасли являются совокупные действия ее предприятий путем организации торговых ассоциаций или других отраслевых групп. Например, угольная отрасль Соединенных Штатов недавно начала рекламную кампанию на телевидении и в печати, чтобы позиционировать уголь как доступное, имеющееся в изобилии «чисто американское» топливо. Без объединенных действий предприятий разбитые на сегменты отрасли часто с большим трудом продвигают заменители или, наоборот, защищаются от них именно в силу той самой проблемы, о которой говорилось выше: один из конкурентов платит, а другой за счет этого получает бесплатные блага.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОШИБКИ В БОРЬБЕ С ЗАМЕНИТЕЛЯМИ

Замещение в каждой отрасли является отчасти негативным процессом, а отчасти — позитивным. При этом кампании в борьбе с заменителями постоянно совершают одни и те же ошибки. В ходе обсуждения ЭТИХ ошибок я кратко изложу основные ИТОГИ главы и вновь приведу использованные в главе базовые понятия,

Руководство не замечает ПОЯВЛЕНИЯ заменителей в отрасли. Руководители зачастую обращают внимание на заменитель уже тогда, когда процесс замещения идет *полным* ходом. Это происходит потому, что они а) понимают функциональность исходного продукта слишком узко, б) не замечают того, что различным сегментам угрожают разные заменители, или в) закрывают

глаза на процесс вытеснения, идущий в нижнем, покупательском конце цепочки стоимости.

Руководство не понимает, из него складывается ОППСЦ. Составляющие коэффициента «потребительская стоимость / цена» разнообразны и сложны, в то время как руководители часто воспринимают этот показатель слишком упрощенно и соответствующим образом относятся и к причинам успеха или неудачам заменителя. Например, они думают, что причиной успешного вытеснения являются блестящие эксплуатационные характеристики продукта-заменителя, тогда как на самом деле он позволяет покупателю снизить затраты на его использование благодаря упрощенной установке. Неведение относительно истинных причин успеха или поражения заменителя — это верный путь к неудачно построенной наступательной или оборонительной стратегии или к неприятному сюрпризу, когда замещение вступит в стадию роста.

Неверная интерпретация первоначального низкого темпа процесса замещения. Медленное замещение на начальном этапе может быть воспринято как знак несерьезности угрозы, а не как проявление S-образного характера процесса замещения. И хотя многие товары-заменители на самом деле постигает неудача, низкие темпы начальных этапов замещения отнюдь не являются показателем того, что так случится и на этот раз. Необходимо тщательно проанализировать соотношение коэффициентов «потребительская стоимость / цена» для двух продуктов и обращать постоянное внимание на то, как реагируют на заменитель его первые покупатели.

Статические представления об ОППСЦ. В основе стратегии — как оборонительной, так *и* наступательной — должны лежать представления о том, каким будет соотношение коэффициентов «потребительская стоимость / цена» для двух продуктов в будущем, а не только в настоящем. В противном случае компания может неверно направить свой продукт и маркетинговую активность; другими последствиями искаженных представлений об ОППСЦ является неправильное планирование усовершенствований этого показателя и неумение предвидеть неминуемое снижение прибыли от продаж заменителя в будущем.

Бороться или объединяться? Многие компании идут на крупные инвестиции в оборону против заменителей, несмотря на то, что показатель ОППСЦ говорит не в пользу исходного продукта, особенно с точки зрения долгосрочной перспективы, и преимущество не на их стороне. Похожая ошибка заключается в чрезмерных оборонительных усилиях, в то время как сегменты весьма отличаются друг от друга в отношении уязвимости для атак заменителя. Иногда требуются такие шаги, как усиление специализации на обслуживании нескольких сегментов, стратегия "сбора урожая" и атака на отрасль товаров-заменителей.

Иллюзия зрелости. Пожалуй, самой фатальной ошибкой *из* всех является взгляд на исходный продукт как на достигший стадии зрелости и неумение рассматривать товар-заменитель как новую возможность для роста. *Руководство* часто слишком озабочено проблемой борьбы с конкурентом, чтобы замечать происходящее вокруг. А между тем лучше постараться увеличить размеры рыночного "пирога" *за* счет товара-заменителя. Возраст отрасли отнюдь не является надежным показателем того, какие возможности несет товар-заменитель. Зрелость отрасли вполне может быть иллюзорной.

ЧАСТЬ III
КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ БИЗНЕС-ЕДИНИЦАМ

По мере развития теории и практики стратегического планирования для большинства компании складывается два вида стратегии: стратегия бизнес-единицы (или подразделения) и корпоративная стратегия. Стратегия бизнес-единицы охватывает деятельность компании в отдельно взятых отраслях, тогда как корпоративная стратегия обращена к совокупности всго фирменного портфеля бизнес-единиц. Чтобы отразить это противопоставление, большинство крупных фирм делят свой бизнес на несколько типов стратегических бизнес-единиц (СБЕ) и устанавливают формальные процедуры планирования, в рамках которых СБЕ регулярно представляют высшему руководству план деятельности на ближайшие полгода или на следующий год. В то же время корпоративную стратегию все чаще рассматривают как разновидность портфельного менеджмента, применяя обычно различные варианты техники портфельного планирования, принятые повсеместно в 1970-е годы*.

*** В одной из своих статей Hospeslagb (1982) приводит свидетельства того, что в том или ином виде техники портфельного планирования использовались более чем ТРЕМЯСТАМИ компаниями из рейтинга Fortune 1000. — *Прим. авт.***

По мере развития формального планирования понятие синергии* все больше оценивается как уходящее в прошлое. Идея, состоявшая в том, что комбинация разных, но работающим в смежных областях бизнес-единиц может совместными усилиями успешно создавать стоимость, была широко распространена в 1960-е и 1970-е годы в США; именно эта идея лежала в основе широкомасштабной диверсификации американских компаний в этот период. Многие заявления о слияниях содержали аргументацию в пользу возможной совместной деятельности в различных сферам, столь же часто слово «синергия» звучало и в ежегодных отчетах. ОДНАКО К концу 1970-х годов энтузиазм по поводу синергии прошел. Казалось, что сама идея хороша, но на практике все происходит не так. Место концепции синергии заняла концепция децент-рализации, когда руководители подразделений получали значительные права и власть, а их вознаграждение зависело от результатов. В недавних популярных работах по бизнес-тематике говорится о том, что именно децентрализация является основой успеха большинства компаний, и в результате многие крупные корпорации «практикуют» децентрализацию с почти религиозным трепетом. Децентрализация в сочетании с разочарованием в синергии только укрепила позиции тех, кто считал, что портфельный менеджмент — это основная задача в рамках корпоративной стратегии.

Неудача концепции синергии явилась результатом ее неправильного понимания и применения; нельзя говорить о том, что само понятие в корне неверно. Компании часто использовали понятие синергии для того, чтобы оправдать действия, предпринимаемые по совсем другим мотивам. В основе стратегии приобретения новых подразделений у многих компаний лежали неправильные определении синергии и ее составляющих. И даже в тех случаях, когда у компаний имелись реальные возможности получать выгоды от успешной совместной деятельности разных подразделений, реализовать эти возможности не удавалось: либо отсутствовал инструментарий для анализа совместной деятельности, либо компании не могли преодолеть серьезных организационных проблем, связанных с реализацией концепции синергии.

Сейчас, однако, можно видеть, что активное направленное действие некоторых сил вынуждает многих пересмотреть свое отношение к синергии. Благодаря последним экономическим и технологическим достижениям, а также теоретическим разработкам в области конкуренции максимальные конкурентные преимущества будут получать те компании, которые смогут обнаружить взаимосвязи между разными, но действующими в смежных сферах подразделениями и выгодно их использовать. Эти взаимосвязи не

*** Синергия — существенное возрастание эффективности деятельности в результате интеграции отдельных частей в единую систему (например, в результате слияния компаний). — *Прим. авт.***

являются простым примером расплывчатого понятия «подходить друг другу», который лежал а основе большинства дискуссий о синергии бизнес-единиц; это реальные возможности сокращения затрат или укрепления дифференциации в любом виде деятельности в цепочке создания стоимости. Более того, успешное использование взаимосвязей некоторыми конкурентами вынуждает остальных *либо* действовать в том же духе, либо рисковать потерей конкурентных позиций.

Благодаря всем этим достижениям, единая стратегия, охватывающая несколько подразделений, стала, пожалуй, одним из центральных вопросов повестки дня диверсифицированных компаний. Единая стратегия — это координированное множество цепей и политических установок для нескольких взаимосвязанных бизнес-единиц. Единая стратегия необходима для любого уровня диверсифицированной компании: па уровне группы, сектора или всей корпорации. Но наличие единой стратегии не предполагает отказа от деления компании на бизнес-единицы; не предполагает она и отсутствия у каждой из них собственной стратегии. Скорее единая стратегия требует эксплицитной координации подразделений, в силу чего стратегия корпорации или группы становится чем-то большим, чем просто сумма стратегий отдельных бизнес-единиц. Это механизм, с помощью которого диверсифицированная компания укрепляет конкурентные преимущества своих бизнес-единиц.

В основе единой стратегии — как на уровне группы или сектора, так и всей корпорации — лежат конкурентные преимущества, а не финансовые соображения или представления о рынке ценных бумаг. Корпоративные стратегии, построенные на чисто финансовых принципах, представляют собой слабое и неубедительное обоснование политики диверсифицированной компании. Более того, выгоды далее от успешных финансовых стратегий часто являются временными. В отсутствие единой стратегии, как правило, не существует серьезной аргументации в пользу деятельности диверсифицированных компаний, так как в этом случае компания мало чем отличается от инвестиционного фонда.* Единая стратегия, а не портфельный менеджмент — вот суть корпоративной стратегии.

Важные со стратегической точки зрения взаимосвязи уже давно представлены и учитываются во многих диверсифицированных компаниях. Однако недостаточно внимания уделялось и уделяется обнаружению этих

*** В недавних работах по оценкам финансовых рынков определяется понижающий конгломератный коэффициент или скидка: несвязанные подразделения компании в совокупности стоят меньше, чем если бы они были отдельными, независимыми компаниями. Без горизонтальной стратегии, которая *основана* на использовании взаимосвязей между подразделениями, снижение стоимости вполне оправданно. — *Прим. авт.***

взаимосвязей и систематическому их использованию, в результате чего они не приносят тех выгод, которые могли *бы* приносить. Но создание и формирование взаимосвязей требует гораздо большего, чем просто признание их существования. На практике существует большое количество препятствий чисто организационного характера, и эти препятствия труднопреодолимы даже тогда, когда стратегические выгоды от взаимосвязей весьма очевидны. Без организационных механизмом, используемых для децентрализованной структуры корпорации и облегчающих создание взаимосвязей, горизонтальную стратегию реализовать не удастся.

В главе предлагается методика, используемая для анализа взаимосвязей между подразделениями и их роли в получении конкурентных преимуществ. Сначала я укажу причины, обусловливающие возрастание роли обнаружения и использования взаимосвязей, а также покажу, насколько это касается большинства компаний. Затем я выделю три общих типа взаимосвязей между подразделениями: материальные, нематериальные и конкурентные взаимосвязи. Последующие разделы я посвящу обсуждению тех преимуществ, которые дает каждая форма взаимосвязей, и принципам их выделения.

В главе 10 все принципы устройства и функционирования взаимосвязей сводится воедино, что позволяет описать разработку единой стратегии для имеющихся в составе компании подразделений, а также стратегию диверсификации с целью проникновения в новые отрасли. В главе 11 продолжается рассмотрение организационных вопросов, относящихся к формированию взаимосвязей. В этом процессе стратегия и организация тесно связаны между собой. Можно провести параллели между взаимосвязями подразделений, сегментов (см. главу 7), географическими взаимосвязями и взаимосвязями между видами деятельности, осуществляемыми в различных регионах и странах. В этой главе я буду в основном говорить о взаимосвязях между подразделениями компаний, работающих в разных отраслях, но многие стратегические принципы, на которые я здесь опираюсь, применимы и к другим формам взаимосвязей*.

Растущее значение единой стратегии

Большинство компаний в наши дни не может себе позволить игнорировать возможности единой стратегии. В последнее десятилетие можно наблюдать рост взаимосвязей между бизнес-единицами, и все большее число компаний успешно их используют. Эта тенденция, скорее всего, только усилится в

* Географические взаимосвязи *рассматриваются* в работе Porter (1985). — *Прим. авт.*

1980-1990-х годах, так как именно в этом направлении действуют мощные силы взаимосвязей.*

Меняется философия диверсификации. С начала 1970-х годов философия стратегии диверсификация большинства компаний заметно изменилась. Многие компании сейчас делают упор на такую диверсификацию, при которой подразделения работают в смежных сферах бизнеса. В результате все большее внимание уделяется пресловутому вопросу о том, насколько они «подходят» друг другу, что ведет к распространению такого явления, как сокращение состава корпоративного портфеля. Не связанные или мало связанные между собой бизнес-единицы, приобретенные на ранних стадиях диверсификации, уже распроданы, что помогло многим компаниям значительно повысить цену на свои акции; например, именно так поступили компании Borden Scoville, Trans World Corporation, IU International. Существенная доля деятельности по слиянию в наши дни заключается в том, что компании продают свои подразделения тем корпорациям, которым они больше "подходят" исходя из состава уже имеющихся подразделений.

Акцент смещается с роста на эффективность работы. Ситуация в большей части развитых стран такова, что рост рынков идет сравнительно медленно, при этом растет глобальная конкуренция: таковы радикальные изменения, отличающие современную ситуацию от положения дел в предшествующие десятилетия. Таким образом, акцент сместился с роста рынков в сторону укрепления и роста конкурентных преимуществ. Раньше по большей части независимые бизнес-единицы вполне могли выступать в роли инструментов роста, но сейчас, когда ситуация усложнилась, особенно важна координация стратегий бизнес-единиц для использования взаимосвязей между ними. Покупатели, сами находящиеся под давлением экономических рычагов, также часто представляют собой одну из участвующих в координации сил. Например, заказы больниц в области закупок все более и более усложняются, что вынудило такие компании, как Johnson & Johnson и American Hospital Supply, интегрировать в них торговый персонал и дистрибьюторские системы своих подразделений для их обслуживания, чтобы сохранить за собой конкурентные преимущества. Обе компании находятся при этом в числе самых убежденных сторонников децентрализации.

Благодаря достижениям технологического прогресса число взаимосвязей растет и создавать их становится легче. Технология разрушает барьеры

*** Некоторые из таких сил ведут к глобализации отраслей. — Прим. *авт.***

между отраслями, благодаря чему они сближаются, — особенно те, которые связаны с электроникой и информационными технологиями. Микроэлектроника, недорогие компьютеры и различные средства коммуникаций охватывают все больше областей бизнеса, заставляя технологии идти *ил*-встречу друг другу. И по мере того как эти технологии распространяются среди возрастающего *числа* производителей, возможности для совместных разработок в этой области также возрастают, как и для совместной организации деятельности по материально-техническому обеспечению и совместного изготовления деталей и компонентов продуктов. Одним из проявлений этой тенденции является стремление крупных диверсифицированных компаний, таких как Gould и United Technologies, приобретать компании, занимающиеся электроникой.

Эти же технологии заставляют изменить взгляд на функции продукта: продукты становятся частью огромных систем, в некоторых случаях управляемых через компьютер из особого центра. Комплексные системы управления самолетом, автоматизация работы офиса, телекоммуникаций, а также освещение, отопление, кондиционирование и работа лифтов в зданиях — все это примеры того, как отдельные до некоторого момента сферы бизнеса сейчас становятся тесно связанными друг с другом.

Новые технологии позволяют еще и осуществлять некоторые виды деятельности одновременно несколькими бизнес-единицам и там, где до настоящего момента это казалось нереальным. Один такой пример — «гибкая автоматизация»: станок, управляемый компьютером, может производить серию похожих продуктов при минимуме времени, требуемом на настройку параметров. Гибкая автоматизация сейчас активно распространяется в производственных сферах, и границы ее применения пока не обозначены; благодаря ей появляются новые перспективные ВОЗМОЖНОСТИ выпуска деталей и сборки одновременно для нескольких похожих продуктов, производимых разными подразделениями. Гибкость процесса, позволяющая настраивать его для нескольких подразделений, является многообещающей также и в других областях; автоматизации тестирования и испытаний или в компьютерной разработке продуктов.

Новые возможности для создания и использования взаимосвязей открываются также в связи с бурным развитием информационных систем. Они становятся все более мощными и управляют все более сложными процессами обработки данных в режиме реального времени; новые информационные технологии позволяют разработать системы автоматического оформления заказов, автоматизированных систем погрузки и разгрузки, автоматизированных. складов и других систем автоматизирования различных видом деятельности помимо производственного процесса. Все эти системы можно

использовать для обслуживания нескольких подразделений одновременно. Внедрение информационных технологий способствует реструктуризации дистрибьюторских каналов и продаж в таких отраслях, как банковское дело и страховка; такая реструктуризация также упрощает совместную дистрибьюторскую деятельность для нескольких подразделений.

Помимо формирования взаимосвязей технология одновременно позволяет сократить затраты на их использование. В последнее время мы наблюдаем рост в сфере коммуникаций — столь же радикальный, сколь радикальным является сокращение затрат на коммуникации, что позволяет снизить расходы на координацию деятельности подразделений. Технологии обработки информации — это путь к созданию автоматизированных систем управления информацией в таких видах деятельности, как логистика, контроль товарно-материальных запасов, разработка производственных календарных *планов*, создание графиков работы торгового персонала. Таким образом, растут возможности для более гибкого осуществления деятельности по созданию стоимости. И хотя одновременное осуществление деятельности для нескольких бизнес-единиц в прошлом казалось делом сложным и неуправляемым, *а* затраты на такое одновременное осуществление — неприемлемыми, сейчас данное положение дел все реже и реже встречается на практике.

Растет конкуренция по нескольким направлениям. Наконец, последним мощным стимулом изменения отношения к единой стратегии, логически вытекающим из трех перечисленных, является то, что я называю конкуренцией по нескольким направлениям, или *разнонаправленной конкуренцией.* Разнонаправленная конкуренция встречается все чаще по мере того, как большее число компаний пытаются или вынуждены работать с учетом взаимосвязей между подразделениями. Разнонаправленными конкурентами, или конкурентами в нескольких направлениях, являются компании, конкурирующие между собой через несколько смежных подразделений. Например, компании Procter & Gamble, Kimberly-Clark, Scott Paper и Johnson & Johnson выпускают тот или иной ассортимент из разряда гигиенических бумажных товаров: например, памперсы, бумажные полотенца, женские гигиенические прокладки, туалетную бумагу, салфетки для лица. Соответственно в зависимости от своего ассортимента каждая компания конкурирует с любой другой компанией по целому ряду продуктов. Аналогичным образом компании General Electric, Westinghouae, Square D, Emerson Electric противостоят друг другу по ряду продуктов в сфере электротехники. Если у компании имеются конкуренты по нескольким направлениям, она должна рассматривать их более широко, а не просто на уровне отдельных бизнес-единиц: конкурентные преимущества в этом случае определяются также широко.

Многие важные секторы различных отраслей находятся сейчас в зоне действия сил, о которых я только что говорил. Революция происходит в сфере финансовых услуг: с одной стороны, формируются взаимосвязи с отраслью информационных технологий, а с другой — происходят изменения в области управления данной отраслью, дающие предприятиям отрасли большую свободу. Такие компании, как American Express, Citicorp, Sears, Prudential-Bache, Merrill Lynch, активно пытаются связать прежде не связанные сферы финансовых услуг. В здравоохранении производители медицинского оборудования и медикаментов *также* начинают более активно стремиться к использованию взаимосвязей, и я уже об этом говорил. Некоторые компании в сфере здравоохранении только недавно начали открывать для себя возможности взаимосвязей в управлении такими заведениями, как больницы, дома для престарелых, уход за больными на дому, хотя об использовании этих взаимосвязей говорить пока еще рано. Компании в индустрии развлечений признают наличие возможностей для координированной реализации стратегий подразделений в производстве мультимедийных продуктов. Информационные компании — McGraw-Hill, Dun & Bradstreet — продвигаются в направления комбинирования нескольких продуктов на основе баз данных. Компании, занимающиеся компьютерами *и* телекоммуникациями, объединяются или вступают на территории друг друга, что можно подтвердить такими примерами, как недавнее сотрудничество компании IBM с фирмой Rolm и вторжение AT & T в компьютерную отрасль. Автоматизация заводов и офисов связывает сразу несколько отраслей и способствует увеличению числа стратегий широкой специализации; в качестве примера можно назвать такие компании, как GE, Westinghouse и Xerox. Этот список отраслей, между которыми наличествуют взаимосвязи, является далеко *не* полным.

Действие сил, ведущих к росту числа взаимосвязей и их прочности, проиллюстрировано мной в исследовании, *посвященном* подразделениям 75 диверсифицированных компаний рейтинга Fortune 500 в 1971 и в 1981 годах. Эти 75 компании создали на основе своих подразделений общим числом в несколько тысяч 300 групп в 1971 году и 315 групп в 1981 году. Природа взаимосвязей между подразделениями и их прочность в каждой группе были изучены для разных временных периодов. Число *потенциальных* взаимосвязей и их прочность внутри групп увеличились за 10 лет по мере реконфигурации портфелей. Однако менее ясно, насколько успешно компании использовали потенциальные взаимосвязи. По результатам исследования динамики организационной структуры компаний за данный период можно заключить, что компании стали более склонны к тому, чтобы объединять в группы смежные *и* сходные виды бизнеса.

Многие факторы указывают на возрастание роли единой стратегии, из чего следует важный вывод: прошлый опыт реализации концепции синергии — неподходящая основа для *будущих* прогнозов. В то же время многие компании не смогли превратить потенциальные взаимосвязи в источники конкурентных преимуществ. И те же самые компании, которые собирают в одну группу смежные виды бизнеса, продолжают применять техники портфельного планирования в управлении этими группами. На самом деле диверсифицированные компании должны научиться управлять взаимосвязями, так как ситуация в отрасли все настойчивее вынуждает их распознавать эти взаимосвязи и создавать новые на основе уже сформированных.

Взаимосвязи между подразделениями

Все возможные типы взаимосвязей *между* подразделениями можно свести *к* трем общим категориям: материальные, нематериальные и конкурентные взаимосвязи. Все три типа *по-разному* влияют на получение *конкурентных.* преимуществ, но во всех трех случаях это влияние одинаково важно; данные типы не являются взаимоисключающими.

Материальные взаимосвязи. Материальные взаимосвязи возникают там, где есть возможности одновременного осуществления некоторых видов деятельности в цепочке стоимости смежными бизнес-единицами в силу наличия общих покупателей, каналов реализации, технологий *и* других факторов. Материальные взаимосвязи позволяют получить конкурентные преимущества в том случае, если такое осуществление деятельности способствует снижению издержек или укреплению дифференциации, при этом выгоды от дифференциации должны превосходить затраты на организацию совместной деятельности. Например, *у* подразделений — общий торговый персонал; благодаря этому сокращаются издержки или продавцы получают в свое распоряжение уникальный пакет продуктов или услуг для продажи конечным покупателям. Для создания материальных взаимосвязей достаточно осуществлять совместно только один вид деятельности, но можно и сразу несколько. Так, если каждое из двух подразделений одной корпорации продает свой продукт плюс продукт другого подразделения, это пример совместного одновременного использования ресурсов торгового персонала обоих подразделений.

Нематериальные взаимосвязи. Нематериальные взаимосвязи требуют передачи управленческих навыков и знаний от одних цепочек создания стои-

мости другим. Подразделения, которые не в силах совместно осуществлять некоторые виды деятельности, тем не менее могут оказаться похожими в таких категориях, как *тип* покупателя, *тип то*вара, приобретаемого определенным покупателем, *тип* используемого производственного процесса и *тип* взаимоотношений с правительством. Например, пиво и сигареты принадлежат к одному и тому же типу товаров: они приобретаются часто, покупаются для отдыха и развлечения на основе имиджа продукта и его вкуса; другой пример — грузовые автоперевозки и переработка мусора похожи в том, что предполагают управление и нескольких географических регионах.

Нематериальные взаимосвязи способствуют получению конкурентных преимуществ через передачу *общих знаний* или технологий в управлении определенным видом деятельности от одного подразделения другому. Благодаря этому снижаются затраты на реализацию этой деятельности или появляется возможность придать ей уникальность, что окупает все затраты на передачу умений и навыков. Например, компания Philip Morris применила принципы позиционирования бренда, управления продуктом и концепцию рекламы; усвоенные в производстве сигарет, к деятельности подразделений, производящих пиво, что сильно изменило природу конкуренции в этой сфере и резко укрепило позиции марки Miller. Маркетинговая деятельность для пива и сигарет при этом осуществлялась раздельно, но опыт, полученный в ходе управления подразделением одной отрасли, помог более эффективно управлять деятельностью подразделения в другой.

Часто нематериальные взаимосвязи проявляются в том, что несколько подразделении компании реализуют общую стратегию в силу того, что у компании сложились определенные навыки управления, отражающие ее приверженность именно данному типу стратегии. Например, компании Emerson Electric и H.J. Heinz конкурируют, используя стратегию лидерства в издержках в большинстве своих подразделений. Руководство обеих компаний научилось управлять деятельностью так, чтобы снизить затраты на осуществление этой стратегии, и эти знания передаются для работы подразделений в похожих, но с организационной точки зрения отдельных видах деятельности по созданию стоимости.

Конкурентные взаимосвязи. Третья форма существования взаимосвязей — конкурентные *взаимосвязи* — логически вытекает из наличия *у* компании таких соперников, которые в действительности конкурируют с ней *по нескольким* направлениям или могли *бы* конкурировать *таким* образом. Такие *разнонаправленные конкуренты* неизбежно связывают отрасли: действия против них в одной отрасли отражаются *и на* других отраслях. И хотя конкурентные взаимосвязи могут возникать и в отсутствие материальных

или нематериальных взаимосвязей (равно как и наоборот), все три типа часто сосуществуют в разных комбинациях: ведь именно материальные или нематериальные взаимосвязи позволяют создать базу для диверсификации. Поэтому часто компании, конкурирующие в одной отрасли, расширяют свою деятельность в одном и том же направлении.

В силу наличия конкурентных взаимосвязей возрастает важность обнаружения и использования материальных и нематериальных взаимосвязей. При разнонаправленной конкуренции компания часто оказывается в таком положении, когда она либо вынуждена использовать те же, что и у конкурента, типы взаимосвязей, либо оказывается в крайне невыгодной позиции с точки зрения конкуренции. Множества подразделений у разнонаправленных конкурентов будут разными, хотя при этом и пересекающимися, поэтому разной будет система взаимосвязей между подразделениями конкурентов, *что* делает осуществление взаимосвязей с бизнес-единицами другой компании делом далеко не простым.

Все три типа взаимосвязей, как уже говорилось, возникают неразрывно друг от друга. Материальные взаимосвязи, затрагивающие некоторые виды деятельности, можно дополнить нематериальными взаимосвязями между другими видами деятельности. Ту деятельность, которая осуществляется совместно несколькими бизнес-единицами, можно усовершенствовать путем использования знаний и навыков, приобретенных в процессе похожей деятельности другими подразделениями. Материальные и нематериальные взаимосвязи встречаются в комбинации с конкурентными. Однако каждый тип взаимосвязей по-разному связан с получением конкурентных преимуществ.

Таким образом, синергия — это не одно понятие, а три совершенно разных в соответствии с тремя типами взаимосвязей. Неудивительно, что это понятие представлялось трудно определяемым и нечетким. Синергию часто описывали через нематериальные взаимосвязи — передачу знаний и опыта от одного подразделения к другому. Однако данный тип взаимосвязей является, пожалуй, самым непрочным, а его роль в получении конкурентных преимуществ остается неясной до конца, хотя не исключено, что она может оказаться очень важной. Поэтому неудивительно, что многие компании так и не смогли понять, что же на практике представляют собой плоды синергии.

В этой главе я буду обсуждать все три категории взаимосвязей. Материальные и конкурентные взаимосвязи практически однозначно ведут к получению конкурентных преимуществ, и их проще создать на практике. Создание *и* использование нематериальных взаимосвязей сопряжены с большим количеством подводных камней, и здесь существует большая вероятность пойти по неверному пути, но при этом они все равно являются мощным источником конкурентных преимуществ в некоторых отраслях. Все три типа взаимосвязей играют свою роль в разработке и реализации единой стратегии, о чем я еще буду говорить в главе 10. *

Материальные взаимосвязи

Отправной гонкой анализа материальных взаимосвязей должна стать цепочка создания стоимости. Теоретически подразделение может любой вид деятельности осуществлять совместно с другим подразделением: это касается как основных, так и вспомогательных видов деятельности. Например, компания Procter & Gamble выгодно использует взаимосвязи между производством одноразовых подгузников и бумажных полотенец. В *частности*, это означает, что некоторые виды сырья можно закупать и обрабатывать одновременно для этих смежных подразделений, ряд технологических разработок осуществляется для продуктов и производственных процессов обоих подразделений, один *и* тот же торговый персонал продает оба типа продуктов супермаркетам, а доставка обоих продуктов покупателям осуществляется через одну и ту же дистрибьюторскую систему. Взаимосвязи подразделений компании схематически изображены на рис. 9.1. Как показывает этот пример, материальные взаимосвязи могут охватывать как один вид деятельности, так и сразу несколько. Если большинство видов деятельности осуществляются одновременно для двух подразделений, эти подразделения скорее стоит рассматривать как одно.

Совместное или одно временное осуществление деятельности по созданию стоимости приводит к получению устойчивых конкурентных преимуществ, если, во-первых, экономия от него превосходит затраты, а во-вторых, конкурентам трудно воспроизвести такую же схему в своей работе. Совместное осуществление деятельности по созданию стоимости для нескольких подразделений дает конкурентные преимущества, если таким образом сокращаются издержки или укрепляются основания дифференциации. Однако при совместном осуществлении всегда возникают некоторые дополнительные затраты, начиная от затрат на координацию усилий подразделений, участвующих в совместной работе, и заканчивая необходимостью модификации стратегии этих подразделений с целью упрощения совместной деятельности.

---

* Джон Р. Уэллс (1984) исследовал те взаимосвязи, НА ПРИМЕРЕ которых можно увидеть, как *принадлежность* бизнес-единицы к портфелю той или иной корпорации влияет на ее рост. Исследование было выполнено на выборке диверсифицированных фирм. — Прим. авт.

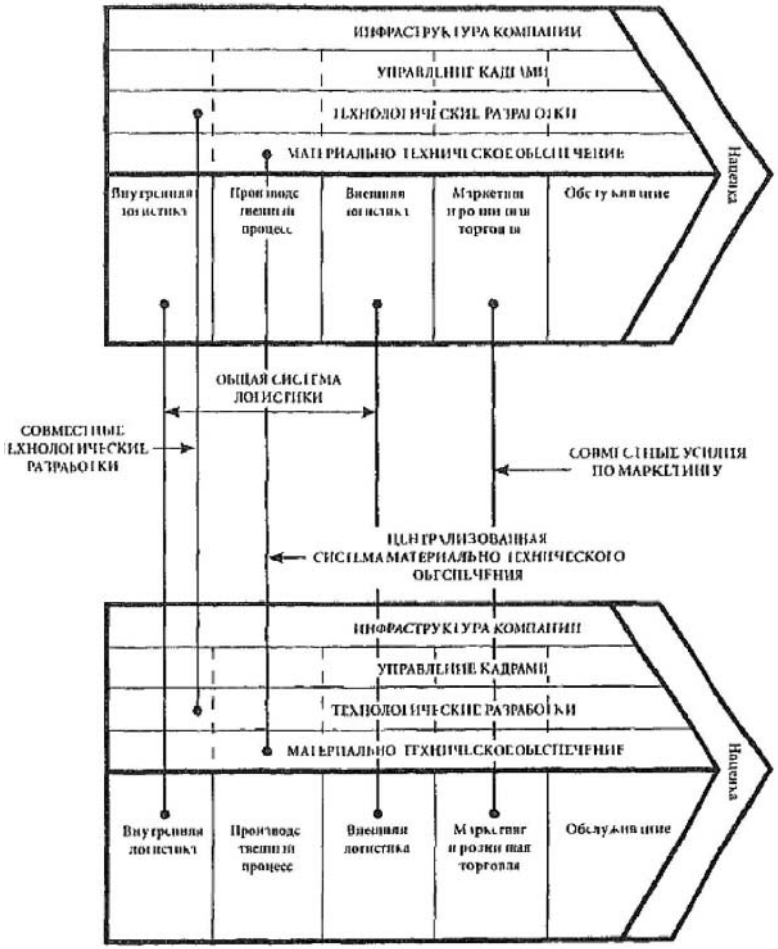


Рис. 9.1. Иллюстрация взаимосвязей между цепочками создания стоимости в производстве гигиенической бумажной продукции

СОВМЕСТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО СОЗДАНИЮ СТОИМОСТИ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Совместное осуществление некоторых видов деятельности позволяет получить значительные конкурентные преимущества, если речь идет о такой деятельности, которая составляет существенную часть производственных издержек или активов (я буду называть такие виды деятельности *большими),* в то время как при совместном осуществлении затраты на данный вид деятельности снижаются. Совместное осуществление помогает значительно укрепить основания дифференциации, если затрагивается ключевой для дифференциации вид деятельности, а совместное осуществление данного вида деятельности несколькими бизнес-единицами позволяет либо придать ему уникальные свойства, либо сократить затраты на придание уникальных свойств. Таким образом, совместное осуществление видов деятельности по созданию стоимости для нескольких подразделений позволяет получить конкурентные преимущества, если при этом затрагивается действие ключевых факторов издержек и дифференциации, описанных в главах 3 и 4 соответственно.

Совместное осуществление деятельности и затраты

При совместном осуществлении деятельности по созданию стоимости эффект в отношении общего уровня издержек компании и ее позиции в отношении затрат будет иметь место в том случае, если тот вид деятельности, о котором идет речь, составляет существенную долю производственных затрат или активов или в будущем станет таковым. Например, компания Procter & Gamble благодаря совместному *осуществлению* некоторых видов деятельности может почти на 50% увеличить объем доходов. Однако совместное осуществление позволяет снизить затраты не всегда, а только тогда, когда оно благоприятно сказывается на действии ключевых факторов издержек в данном виде деятельности. О возможности сокращения издержек при совместном осуществлении деятельности по созданию стоимости можно говорить в том случае, если *затраты на осуществление этого вида деятельности зависят от эффекта масштаба, обучения или схемы использования производственных мощностей.* Совместная* деятельность увеличивает масштабы

*** Экономисты начали использовать термин "экономия на масштабе" для описания экономии, получаемой многопрофильными компаниями, выпускающими разные виды продуктов *(см.* Baumol, Panzar & Willig (*1982)). Источники экономии на масштабе* (или эффекта масштаба), равно как и условия, которые аннулируют данный эффект, еще не выявлены окончательно. — *Прим. авт.***

и темпы обучения, если обучение зависит также от совокупного объема производства.* Благодаря совместной деятельности можно усовершенствовать схему использования производственных мощностей, если подразделения, для которых этот вид деятельности осуществляется совместно, прибегают к нему в разные периоды времени. Например, торговый персонал или система логистики, активно используемые в определенный период года одним подразделением, могут применяться другим подразделением в другой период. Все три вида выгод от совместного осуществления деятельности в том, что касается улучшения позиции компании в отношении затрат, теоретически можно получать одновременно.**

Совместное осуществление деятельности по созданию стоимости для нескольких бизнес-единиц есть не что иное, как потенциальный заместитель такого показателя, как доля рынка для любой бизнес-единицы, участвующей в совместной деятельности. Компания, которая осуществляет виды деятельности, чувствительные к масштабу или к обучению, одновременно для нескольких подразделений, может таким образом получить те же преимущества в издержках, которые крупная доля рынка дает компаниям, состоящим из одного подразделения. Совместная деятельность не полностью эквивалентна увеличению доли рынка компании, состоящей из одного подразделения, так как при одновременном участии нескольких подразделений в том или ином виде деятельности возрастает *сложность* по сравнению с осуществлением того или иного вида деятельности для одной бизнес-единицы при тех же масштабах. Сложность системы логистики, объединяющей несколько подразделений и десять разновидностей продуктов, будет увеличиваться в геометрической прогрессии по сравнению с той системой, которая включает всего пять разновидностей. Затраты на совместное осуществление возникают как раз в силу роста уровня сложности.

*** Совместное осуществление деятельности по созданию стоимости позволяет ускорить рост темпов обучения в данном виде деятельности благодаря увеличению производительности. Нематериальные взаимосвязи — это также одна из форм обучения: знания, накопленные одним подразделением, передаются другому подразделению, даже если у КАЖДОГО из подразделений своя совокупность деятельности по созданию стоимости. — *Прим. авт.***

**** Иногда для описания возможности совместного *осуществления* видов деятельности по созданию стоимости используются термины «общий опыт» или «общие ресурсы». Однако эти термины не так четко определены, как хотелось бы; кроме того, они не относятся к такой методике, которая позволяла бы конкретно устанавливать, какие потенциальные конкурентные преимущества можно получить благодаря совместной деятельности и каких затрат следует ожидать. — *Прим. авт.***

Если же масштаб, обучение и схема использования производственных мощностей не являются важными ключевыми факторами издержек, совместное осуществление деятельности по созданию стоимости приведет к повышению затрат. Компании часто организуют совместную деятельность только потому, что для нее имеются свободные производственные мощности, а это неправильно. Если совместное осуществление не дает преимуществ масштаба или обучения, позволяющих усовершенствовать схему использования производственных мощностей в долгосрочной перспективе, совместная деятельность будет негативно влиять на уровень издержек компании. Более правильное решение в этой ситуации состоит в том, чтобы сократить производственные мощности данного вида деятельности, а не использовать их совместно для нескольких подразделений.

На рис. 9.2 иллюстрируется применение этих принципов для выделения тех видов деятельности, где совместное осуществление теоретически влияет на позиции компании в отношении издержек. Взаимосвязи, затрагивающие виды деятельности по созданию стоимости из верхнего правого угла диаграммы, более значимы в силу крупных затрат и чувствительности к масштабу, обучению и использованию производственных мощностей. Взаимосвязи, затрагивающие виды деятельности в верхнем левом углу, в настоящий момент важными не являются: совместное осуществление не приведет к сокращению затрат, хотя эти виды деятельности и составляют существенную долю издержек или активов. Однако изменения в технологии осуществлений этих видов деятельности могут в скором времени сделать данные взаимосвязи жизненно важными, если затраты на осуществление этих видов деятельности станут в большей степени зависеть *от* масштаба, обучения или использования производственных мощностей. Например, благодаря изменениям в системе обработки заказов — переходу от ручных систем к компьютерам — и обработке заказов в режиме реального времени во многих дистрибьюторских отраслях начали создаваться возможности для получения важных преимуществ от совместного осуществления обработки заказов для смежных продуктов. Взаимосвязи, затрагивающие виды деятельности в нижнем правом углу, могут приобрести важность для позиций компании в отношении издержек, если при изменениях в структуре издержек процентный показатель производственных издержек или активов данного вида деятельности повысится. При увеличении капитальных затрат запада и поддерживающей его инфраструктуры растет и вероятность того, что совместное осуществление некоторых видов деятельности позволит получать конкурентные преимущества.

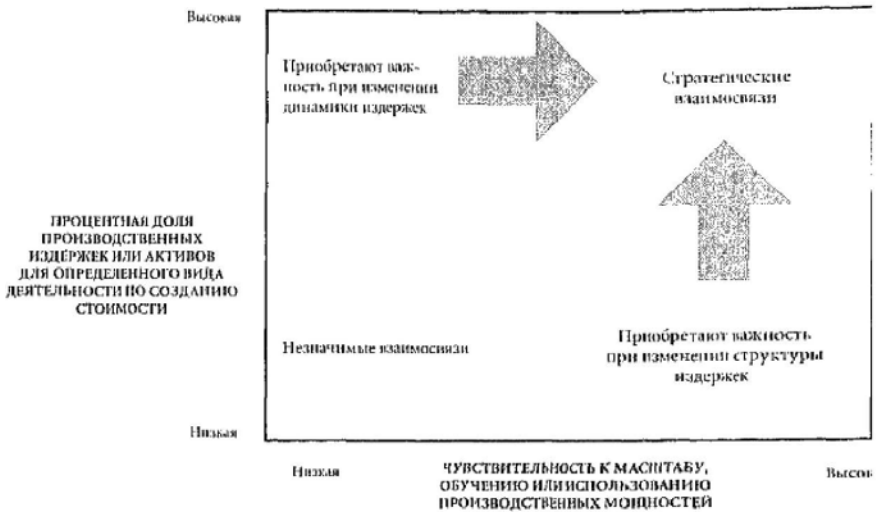


Рис. 9.2. Совместная деятельность созданию стоимости и позиция компании по издержкам

Совместная деятельность по созданию стоимости и дифференциация

Совместная деятельность по созданию стоимости затрагивает дифференциацию в двух аспектах. Во-первых, укрепляются основания дифференциации, так как тот вид деятельности, о котором идет речь, приобретает некоторые уникальные свойства. Во-вторых, совместное осуществление деятельности по созданию стоимости для нескольких подразделений позволяет снизить затраты на дифференциацию. В главе 4 уже говорилось о том, сколько видов деятельности в стоимостной цепочке могут одновременно влиять на потребительскую стоимость, а значит, и на дифференциацию. Совместное осуществление максимально важно для дифференциации тогда, когда оно затрагивает те виды деятельности, которые непосредственно связаны с реальной потребительской стоимостью продукта или с его СТОИМОСТНЫМИ сигналами. Например, в производстве потребительских электронных товаров совместная разработка продуктов несколькими подразделениями является важным аспектом дифференциации, поскольку она в этой сфере опирается на конструкцию продукта. Совместное участие в осуществлении деятельности по созданию стоимости имеет значение для дифференциации, если благодаря одновременному осуществлению деятельности несколькими бизнес-единицами сокращаются затраты на дорогостоящие формы дифференциации, такие как

продажи с охватом крупных регионов и обширная сеть сервиса (например, такая сеть имеется у компании IBM для ее офисных продуктов).

Когда тот или иной вид деятельности осуществляется совместно для нескольких подразделений, ему можно придать уникальные свойства непосредственно или через влияние на другие ключевые факторы дифференциации. Прямое воздействие имеет место тогда, когда совместно осуществляемая деятельность больше ценится покупателями именно в силу того, что она охватывает более одного *под*разделения. Например, для покупателя удобнее, если несколько продуктов продает один и тот же торговый персонал; кроме того, благодаря совместному осуществлению деятельности можно создавать пакеты продуктов или услуг (глава 12). В телекоммуникациях покупателям нужны системные решения и один ответственный и надежный поставщик. Аналогичным образом при совместной разработке продуктов силами нескольких подразделений продукты могут стать более совместимыми. Совместное осуществление деятельности опосредованно влияет па дифференциацию и в тех случаях, когда благодаря усилиям нескольких подразделений растет масштаб или темпы обучения в том или ином виде деятельности. Как уже говорилось в главе 4, и масштаб, и обучение позволяют придать тем или иным видам деятельности по созданию стоимости уникальные свойства, способствующие дифференциации

При совместной организации деятельности по созданию стоимости для нескольких подразделений можно сократить расходы на дифференциацию через воздействие па ключевые факторы издержек тех видов деятельности, которые лежат в основе дифференциации. Совместная разработка продуктов силами нескольких подразделений позволяет сократить затраты *в* связи с быстрыми изменениями моделей, если при этом разработка продуктов подчиняется действию эффекта масштаба. Совместное материально-техническое обеспечение нескольких подразделений — это способ снизить затраты на закупку высококачественных ингредиентов или деталей. Однако при увеличении сложности осуществления того или иного вида деятельности из-за участия в нем нескольких подразделений возникают дополнительные затраты, которые необходимо учитывать при подсчете предполагаемых выгод от достигнутой таким способом дифференциации.

Преимущества совместной деятельности и конкурентная позиция подразделения

Когда тот или иной вид деятельности осуществляется совместно для нескольких подразделений, участвующие в ней бизнес-единицы получают разные выгоды в отношении издержек или дифференциации. Одной из

главных причин данного положения дел является разница в масштабах деятельности каждой бизнес-единицы. То из подразделений, которому требуются крупные партии определенной детали, добьется лишь незначительных усовершенствований в структуре издержек, кооперируясь с подразделением, которому эта деталь требуется в гораздо меньших количествах. В то же время подразделение, использующее меньшее количество деталей, значительно улучшит слои позиции по издержкам благодаря выгодам эффекта масштаба, получаемым при сотрудничестве с потребителем крупных партий этой детали. Преимущества, полученные таким образом, позволят компании, закупающей небольшие партии, значительно улучшить и свою рыночную позицию. При наличии асимметрии такого рода неудивительно, что более крупные подразделения редко с восторгом воспринимают идею совместной деятельности с участием более мелких бизнес-единиц.*

В силу структурных различий отраслей, в которых конкурируют подразделения, выгоды от совместной деятельности будут различаться. Например, в сфере товаров широкого потребления даже небольшие улучшения позиции в отношении издержек будут очень важны, тогда как в отрасли с высокой степенью дифференциации продуктов, где компании конкурируют между собой по качеству продуктов и уровню обслуживания, эти выгоды будут восприниматься как незначительные. Значение взаимосвязей зависит также от стратегии подразделения. Образовавшиеся взаимосвязи могут придавать тому или иному виду деятельности такие уникальные свойства, которые одни подразделения ценят больше, а другие — меньше. Редко бывает так, что все подразделения, между которыми существуют взаимосвязи, будут оценивать эти взаимосвязи как одинаково выгодные. Из этого утверждения следуют важные выводы в отношении единой стратегии для высшего руководства: руководитель должен прибегать к разным доводам, убеждая менеджеров разных подразделений использовать эти взаимосвязи.

ИЗДЕРЖКИ ПРИ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО СОЗДАНИЮ СТОИМОСТИ

Использование взаимосвязей всегда предполагает некоторые затраты, так как каждое подразделение, участвующее в совместной деятельности, должно определенным образом модифицировать спои установки и сложившуюся практику. Издержки в связи с совместным осуществлением деятельности по созданию стоимости можно разделить на три группы:

* Затраты на координацию.
* Затраты на компромиссное решение.
* Затраты на потерю гибкости.

Причины *затрат на координацию* вполне понятны. Подразделения должны координировать свои усилия по составлению графиков, расстановке приоритетов и решению возникающих проблем; только в этом случае тот или иной вид деятельности может осуществляться совместно. Координация требует затрат времени, труда, а возможно, и денежных затрат. Затраты на координацию будут разными в зависимости от того, о каких видах совместной деятельности идет речь. Когда совместно используется торговый персонал, это требует постоянной координации усилий, тогда как совместное материально-техническое обеспечение не требует ничего, кроме регулярных переговоров с целью уточнения количества приобретаемых ресурсов, необходимого каждому подразделению на определенный период времени, Различные подразделения могут и сами затраты на координацию рассматривать по-разному. Например, руководители небольших подразделений будут склонны преувеличенно воспринимать эти затраты: руководители небольших подразделений предвидят постоянную борьбу за приоритеты, а кроме того, возможен риск диктата со стороны более крупных бизнес-единиц. Подразделения, которые не управляют совместным осуществлением деятельности или расположены далеко от центра, осуществляющего координацию, также склонны опасаться того, что их жизненно важные интересы окажутся плохо защищенными.*

Затраты на координацию будут зависеть еще и от того, насколько возрастает сложность осуществления того или иного вида деятельности по созданию стоимости при совместном участии нескольких подразделений, — об этом уже говорилось. Уровень сложности при совместном осуществлении деятельности будет разным в зависимости от самого вида деятельности. Например, совместное использование несколькими подразделениями компьютеризованной системы приема заказов вряд ли сделает осуществление некоторых видов деятельности на порядок сложнее, в то время как при совместном использовании системы логистики подразделениями с крупными производственными линиями уровень сложности возрастает на несколько

* Важные различия между подразделениями в масштабе — это различия в масштабе **осуществления *того вида деятельности, в котором эти подразделения участвуют совместно.*** Это не обязательно соответствует масштабу деятельности подразделения вообще. Например, небольшие подразделения могут весьма интенсивно использовать систему логистики. — Прим. *авт.*

* Затраты на координацию напрямую зависят от практики организационной деятельности компании. См. главу 11. — *Прим. авт.*

порядков. Высокая сложность совместного осуществления деятельности иногда негативно сказывается на эффекте масштаба или темпах обучения по сравнению с ситуацией, при которой этот вид деятельности осуществлялся бы силами только одной бизнес-единицы. Таким образом, совместное осуществление деятельности по созданию стоимости может способствовать росту масштаба и темпов обучения и в то же время изменять соотношение между масштабом и обучением, с одной стороны, и затратами — с другой. Это важно, так как изменение чувствительности того или иного вида деятельности к масштабу или обучению может как выгодно, так и невыгодно отразиться на позиции компании в отношении издержек в зависимости от ситуации. Компьютеризация помогает справиться со сложностью, возникающей при совместном осуществлении деятельности по созданию стоимости. Именно в связи с ростом компьютеризации взаимосвязи приобретают *вое* большую значимость в наши дни.

Второй вид затрат на совместное осуществление гораздо более важный — это *затраты на компромиссное решение.* При осуществлении того или иного вида деятельности совместно несколькими подразделениями требуется выбрать единые методы и способы работы, но выбранный метод часто оказывается далеко не оптимальным для хотя бы одного из подразделений. Например, при совместном использовании торгового персонала торговые агенты начинают уделять меньше внимания продуктам обоих подразделений и гораздо меньше знают о каждом из них, чем торговый агент, целенаправленно занимающийся продажами только одного вида товара. Аналогичным образом совместное производство деталей несколькими подразделениями означает, что их конструкция не будет в точности удовлетворять потребностям каждого подразделения, потому что эти потребности будут отличиться. Затраты на компромиссное решение включают не только затраты самого вида деятельности, осуществляемого совместно, но и затраты связанной с ним деятельности. Например, при общем для двух подразделений торговом персонале торговые агенты теряют возможность выполнять некоторые мелкие операции по обслуживанию, что требует увеличения штата технического персонала. Политические установки, принимаемые в целях оптимизации совместного осуществления деятельности, могут иметь отрицательный эффект на затраты или дифференциацию одного или нескольких подразделений, участвующих в совместной деятельности.

Тот факт, что подразделения, участвующие в совместной деятельности, должны чем-то жертвовать, является неоспоримым. Затраты на компромиссное решение могут быть небольшими, но могут оказаться велики настолько, что сведут на нет все выгоды совместного осуществления. Например, попытки совместного использования системы логистики несколькими подразделениями, производящими продукты самых разных размеров, веса, — причем продукты доставляются клиенту с разной частотой и имеют разную степень чувствительности ко времени доставки — приведет к созданию такой системы, которая в результате не будет удовлетворить потребностям ни одной бизнес-единицы, и все усилия по экономии за счет совместной организации потеряют смысл. Однако при совместном использовании торговой марки или при единой системе материально-технического обеспечения производства товаров широкого потребления компромисса практически не требуется.

Затраты на компромиссное решение при совместном осуществлении деятельности по созданию стоимости будут различными для разных подразделений, участвующих в этой деятельности. Например, если продукцию подразделения трудно продавать, этому подразделению придется нести самые крупные затраты на компромисс при оплате торгового персонала. Затраты на компромисс будут различаться еще и потому, что тот вид деятельности, о котором идет речь, играет разную роль в работе каждой *бизнес-единицы* в соответствии со стратегией каждой из них. Компромисс, на который подразделения одного из предприятий пищевой промышленности идут при совместной организации закупок молока или масла определенного качества, будет гораздо более серьезным для подразделения, избравшего стратегию производства продукции высшего сорта, в отличие от того, которое стремится к получению статуса низкозатратного производителя, ведь закупаемые продукты могут оказаться далеко не высшего качества.

Затраты на компромиссное решение, требуемые для создания взаимосвязей между подразделениями, будут гораздо меньше, если вид деятельности, о котором идет речь, имеет одинаковое значение для подразделений *с* точки зрения стратегии каждого из них. Чтобы добиться такого соответствия, часто не требуется никаких жертв или требуются небольшие, но *для этого необходима установка на долгосрочную координацию стратегических усилий каждого подразделения.* Та или иная деталь вполне может с высокой эффективностью использоваться в продуктах обоих подразделений, если каждое из них разрабатывает свою продукцию с учетом того, что данная деталь будет использоваться и в продуктах другого подразделения. Если группам разработчиков каждого подразделения позволено действовать независимо, высока вероятность того, что общая деталь не будет удовлетворять потребностей ни одного из подразделений. Редко бывает так, что стратегии подразделений начинают соответствовать друг другу сами по себе, без дополнительных усилий, хотя, конечно, это сильно облегчает совместное осуществление видов деятельности по созданию стоимости. В качестве примера можно рассмотреть успешный продукт Pudding Pops компании General

Foods: это пример того, какие имеются возможности влияния на *уровень* затрат па компромисс и как ВОЗНИКАЮТ косвенные затраты на компромисс, которые должны учитываться при подсчете выгод. Новый продукт Pudding Pops благодаря особенностям разработки таял при более высокой температуре, чем мороженое, поэтому дистрибьюторская деятельность для данного продукта могла осуществляться совместно с другим подразделением General Foods — Birds Eye, производившим замороженные овощи. Замороженные овощи перевозятся при температуре 0 градусов по Фаренгейту*, а мороженое подвергается транспортировке при -20 по Фаренгейту**, в противном случае оно подтает в процессе транспортировки и при повторном замораживании покроется кристаллами льда. И хотя выгоды от совместной системы логистики были очевидны, совместное осуществление деятельности по транспортировке имело неожиданные последствия в других звеньях цепочки создания стоимости. Поскольку Pudding Pops заказывали менеджеры супермаркетов, занимавшиеся замороженными овощами, а не другими новыми продуктами из разряда замороженных полуфабрикатов, они часто просто-напросто забывали заказать Pudding Pops. Как показывает этот пример, выгоды от взаимосвязей и затраты на. их использование необходимо анализировать *во всей цепочке создания стоимости,* а не только применительно к тому виду деятельности, который осуществляется для нескольких подразделений.

Затраты на компромиссное решение часто сокращаются, если *разрабатывается особая концепция того или иного вида деятельности с расчетом на обслуживание нескольких подразделений.* В этом случае сокращение затрат будет значительным по сравнению с той ситуацией, когда два подразделения просто объединяют несвязанные виды деятельности или какой-либо вид деятельности принимают в качестве общего для нескольких подразделений без учета их производственной или технологической специфики, Особенно четко это видно на примере последних событий в области финансовых операций. Как выяснилось, трудно объединить компьютерные системы, разработанные для выполнения разных функций, в одну систему; более эффективной будет система, специально разработанная для обслуживания нескольких категорий продуктов. Аналогичным образом попытки продавать страховки и другие финансовые продукты через дистрибьюторскую систему, созданную для реализации акций и ценных бумаг, закончились неудачей: ни один из продуктов не получал должного уровня обслуживания, что создавало организационные проблемы. Однако сейчас появляется новая

*** -18 градусов по Цельсию. — *Прим. пер.***

***** -29 градусов по* Цельсию. — *Прим. пер.***

концепция брокерских услуг, в рамках которой брокеры, обслуживающие клиентов, должны будут уметь решать некоторые несложные проблемы и проверять информацию о клиентах, а специалисты-экономисты будут продавать различные финансовые продукты с использованием новой информационной системы, подходящей для всех типов продуктов. Затраты на совместное осуществление дистрибьюторской деятельности, как ожидается, в результате этого должны снизиться.

Третий вид затрат — это *затраты при потере гибкости.* Потеря гибкости может выступать в двух разновидностях: 1) потенциальные сложности, возникающие при попытке ответить на действия конкурентов и 2) барьеры для выхода из отрасли. При совместном осуществлении некоторых видов деятельности сложнее становится отвечать на действия конкурентов: попытки противостоять угрозе для одного подразделения могут подорвать или уменьшить ценность взаимосвязей для смежных подразделений. При совместной деятельности по созданию стоимости повышаются барьеры для выхода из отрасли. Уход с рынка подразделения, не обладающего конкурентными преимуществами, негативно отражается на других подразделениях, с которыми данное подразделение совместно осуществляло те или иные виды деятельности.* В отличие от других видов затрат на совместную деятельность затраты при потере гибкости не приходится нести постоянно, но они могут возникнуть в любой момент, если от подразделения потребуются гибкие действия. Затраты при потере гибкости будут зависеть от того, насколько высока вероятность необходимости ответных мер на действия конкурентов или вероятность ухода с рынка.

Некоторые категории затрат на координацию, компромиссное решение или те, которые возникают при потере гибкости, неизбежно возникают при наличии любых видов взаимосвязей. Эти затраты, особенно затраты на любые компромиссные решения, необходимые для создания взаимосвязей, для всех подразделений будут реальным предметом беспокойства при обсуждении возможности совместной организации: работы. Они будут гораздо больше бросаться в глаза, чем преимущества использования взаимосвязей: последние *будут* скорее представляться слишком абстрактными и умозрительными. Руководители подразделений также часто склонны рассматривать теоретически возможные взаимосвязи в свете уже существующей стратегии, а не оценивать затраты при условии, что стратегий будут модифицированы для минимизации затрат на совместное осуществление. И наконец, организационные вопросы, связанные с совместным осущест-

* См. книгу "*Конкурентная стратегия"* главу 1, где обсуждаются барьеры для выхода из отрасли. — *Прим. авт.*

влением деятельности по созданию стоимости, включая вопрос о разделе «территории» и вопрос об автономии (об этих вопросах речь пойдет в главе 11), мешают ясно увидеть истинную ценность взаимосвязей. Таким образом, руководители подразделений иногда будут протестовать против использования взаимосвязей, несущих им реальные выгоды через конкурентные преимущества.

При подсчете выгод от совместного осуществления деятельности по созданию стоимости необходимо учитывать затраты на координацию, компромиссное решение и потерю гибкости: результатом такого подсчета будут чистые конкурентные преимущества совместного осуществления. Оценка конкурентных преимуществ, полученных благодаря использованию взаимосвязей, должна происходить отдельно для каждой бизнес-единицы, па которую направлены объединенные общие усилия, а ценность тех или *иных* взаимосвязей для компании в целом является суммой чистых преимуществ, получаемых участвующими в этой деятельности бизнес-единицами. Чистые конкурентные преимущества, получаемые при совместном осуществлении деятельности, почти неизбежно будут разными для каждого подразделения. В некоторых случаях чистая ценность взаимосвязей будет даже иметь отрицательное выражение для ряда подразделений в силу требуемых компромиссных решений, но при этом данное значение окупается значительным позитивным показателем ЧИСТОЙ ценности для других участвующих в совместной деятельности подразделений. По этой причине и в силу естественного предубеждения при изначальном подходе к взаимосвязям, о котором я уже говорил выше, подразделения не всегда будут с готовностью откликаться на призывы об использовании взаимосвязей, преимущества от которых получает компания в целом. В этой ситуации взаимосвязи будут использованы только тогда, когда существует эксплицитная установка на единую стратегию.

Поскольку затраты на совместное осуществление присутствуют всегда, во многих отраслях активно идет поиск методов, направленных на сокращение этих затрат. Описанные выше новые технологии способствуют снижению затрат на координацию и компромиссные решения и в меньшей степени — также затрат на потерю гибкости. Развитие коммуникаций и: рост возможностей информационных систем позволяют добиться более совершенной координации. Благодаря недорогим компьютерам и информационным системам появляется определенная гибкость в осуществлении тех или иных видов деятельности по созданию стоимости, развиваются технические средства минимизации затрат на компромиссные решения. Станки с программным управлением и роботы настраиваются в соответствии с потребностями различных подразделении, использующих их одновременно для

производства нескольких продуктов. Многие компании только сейчас начинают понимать эти возможности снижения затрат на совместное создание стоимости, однако продолжают строить свои оценки ВЗАИМОСВЯЗЕЙ НА основе устаревших методик.

ВОСПРОИЗВЕДЕНИЕ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ КОНКУРЕНТАМИ

Устойчивость чистых конкурентных преимуществ, получаемых при использовании взаимосвязей, будет зависеть от того, нисколько просто конкурентам воспроизвести эту же схему. И здесь у конкурентов имеется две основных возможности: 1) воспроизведение взаимосвязей в той же форме и 2) получение тех же преимуществ другим способом, например, завоеванием определенной доли рынка для участвующего в конкуренции подразделения или используя другие взаимосвязи. Формат взаимосвязей воспроизвести тем проще, чем более похожи группы смежных отраслей, в которых работают конкуренты. Наиболее ценными со стратегической точки зрения являются взаимосвязи, затрагивающие те отрасли, где у компании нет конкурентов, а барьеры для вхождения *в* отрасль достаточно высоки. Например, компания Procter & Gamble получает преимущества благодаря использованию взаимосвязей между подразделениями, выпускающими одноразовые подгузники и бумажные полотенца, и эти преимущества достаточно устойчивы: конкуренты, выпускающие бумажные полотенца, не могут выйти на рынок одноразовых подгузников, так как барьеры для выхода на этот рынок непомерно высоки. Затраты конкурента при попытке воспроизведения схемы взаимосвязей, дающей конкурентные преимущества, зависят от стратегических установок подразделений компании-конкурента и условий их работы; то есть затраты конкурента на координацию и компромисс могут оказаться более высокими или более низкими, чем у компании. При прочих равных условиях, компания должна *самым* активным образом использовать те взаимосвязи, которые для конкурентов воспроизвести сложнее всего в силу высоких затрат на координацию и компромиссные решения.

Возможности конкурента добиться тех же преимуществ, которыми компания обладает благодаря использованию взаимосвязей, зависят от того, МОЖЕТ ли данный конкурент обнаружить другой способ улучшения конкурентных позиций подразделения, о котором идет речь, путем изменения его стратегии или использовании *других* взаимосвязей. И поскольку совместно можно

осуществлять любые виды деятельности по созданию стоимости, конкурент способен создать взаимосвязи между различными группами подразделений или совместно осуществлять различные виды деятельности *в* одной и той же *группе биз*нес-единиц. Если компания, выгодно использующая свои взаимосвязи, вынуждает конкурента к тому, чтобы начать использовать другие взаимосвязи для получения тех же выгод, ей угрожает опасность: в результате она в любой момент может лишиться своих конкурентных позиций.

Наконец, чтобы оценить, насколько сложно для конкурента воспроизвести те или иные взаимосвязи, необходимо выяснить, может ли конкурент добиться тех же выгод другим путем: через создание коалиции или заключение долгосрочных контрактов. Иногда компания получает те же выгоды, которые она могла бы иметь благодаря использованию взаимосвязей, путем создания совместных предприятий или через другие формы коалиции, при которых ей не приходится вторгаться в другую отрасль. И хотя создание таких коалиций порой стоит не малых трудов, эту возможность всегда необходимо рассматривать, определяя ценность тех или иных взаимосвязей и способы их создания.

ОБНАРУЖЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫХ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ

Для определения материальных взаимосвязей полезно начать с составления каталога всех возможных на практике форм совместного осуществления деятельности по созданию стоимости для нескольких подразделений, а также альтернативных способов (например, коалиции), позволяющих получить те же конкурентные преимущества. На рис. *9.3* все возможные формы совместного осуществления деятельности по созданию стоимости поделены на пять категорий: производство, рынок, материально-техническое обеспечение, технологии и инфраструктура. Совместное управление кадрами я поместил в категорию инфраструктуры. Для проведения анализа целесообразно выделить именно эти категории, поскольку именно в их рамках рассматриваются вопросы и проблемы совместной деятельности по созданию стоимости. Взаимосвязи возникают как результат общих составляющих в различных типах отраслей: это могут быть общие покупатели, каналы или производственные процессы. Именно эти общие составляющие и определяют, возможны ли взаимосвязи между отраслями. Но то, насколько данные взаимосвязи позволяют получить определенные конкурентные преимущества, зависит от соотношения выгод и затрат, описанного выше. Источники взаимосвязей в каждой категории и возможные формы совместного осуществления видов деятельности по созданию стоимости, позволяющих получать конкурентные преимущества, приведены в табл. 9.1.

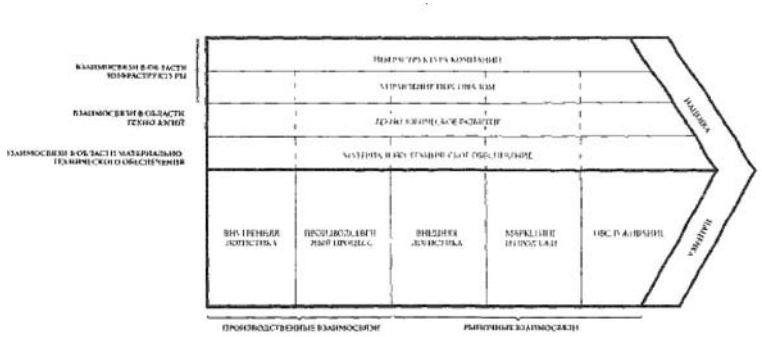


Рис. 9.3. Категории материальных взаимосвязей

Таблица 9.1. **Возможные источники взаимосвязей**

Взаимосвязи в области материально-технического обеспечения		Взаимосвязи в области технологий		Взаимосвязи в области инфраструктуры	
Источники взаимосвязей	**Возможные формы совместной деятельности**	**Источники взаимосвязей**	**Возможные формы совместной деятельности**	**Источники общих связей**	**Возможные формы совместной деятельности**
Общие виды приобретаемых ресурсов	Централизованное материально-техническое обеспечение	Общие технологии, связанные с продуктом	Совместные технологические разработки	Общие потребности организационной инфраструктуры	Совместное повышение стоимости капитала (финансирование)
		Общие производственные технологии	Разработка свойств продукта и операций производственных процессов, подходящих для нескольких видов деятельности	Общий капитал	Совместное управление оборотными средствами
		Общая технология и другие виды деятельности по созданию стоимости			Совместный бухгалтерский учет и аудит
		Один продукт «инкорпорирован» в другой			Общее юридическое обеспечение
		Между продуктами существуют области соприкосновения			Совместная работа в области отношений с правительством
					Совместная организация найма на работу и обучения персонала

Таблица 9.1 (окончание)

Производственные взаимосвязи		Рыночные взаимосвязи	
Источники взаимосвязей	**Возможные формы совместной деятельности**	**Источники взаимосвязей**	**Возможные формы совместной деятельности**
Общие источники сырья	Общая система внутренней логистики	Общие покупатели	Совместное использование бренда
Идентичные или похожие процессы производства	Совместное производство деталей	Общие каналы реализации	Перекрестные продажи
Идентичные или похожие процессы сборки	Совместные предприятия по сборке	Общая география рынков	Продажа продуктов в комплекте или вместе с другими
Идентичные или похожие процедуры тестирования/проверки качества	Совместные предприятия по тестированию/проверке качества		Перекрестные субсидии сопутствующих товаров
Общие потребности в сфере поддержки предприятия	Совместное осуществление вспомогательных видов деятельности на предприятии		Общие отделы научных исследований
			Общий торговый персонал
			Общая сеть ремонтных предприятий и предприятий по гарантийному обслуживанию
			Общая система обработки заказов
			Общая система реализации продуктов материального производства
			Общие покупатели или организации финансирования инвестиционных

Рыночные взаимосвязи

Рыночные взаимосвязи — это совместное осуществление основных видов деятельности, необходимых для достатки товара покупателю и для всех процессов взаимодействия с ним, начиная от внешней логистики и заканчивая гарантийным обслуживанием. Когда у подразделений общим является только географическое положение покупателей, совместно можно осуществлять лишь дистрибьюторскую деятельность по доставке продуктов материального производства покупателю, обработку заказов, а также продажи и гарантийное обслуживание в том *случае,* если продукты требуют похожих процедур продажи и обслуживания. Но если у подразделений общими являются типы покупателей и / или каналы реализации, возможностей для совместной деятельности становится гораздо больше. Когда у двух подразделений общие покупатели или дистрибьюторские каналы, совместное осуществление дистрибьютор скоп деятельности или обработки заказов силами нескольких подразделений обычно оказывается намного проще и требует меньших затрат на организацию совместной деятельности. Кроме того, благодаря общим категориям покупателей и общим каналам реализации открываются и другие возможные формы осуществления совместной деятельности (см. табл. *9.1).*

Выделить потенциальные рыночные взаимосвязи — задача, требующая умения видеть не заметные для многих различия, ведь общая тенденция состоит в том, чтобы рассматривать покупателей и каналы реализации в слишком общих чертах. Например, нефтяным компаниям продают большое количество разнообразных продуктов и услуг: буровое и нефтеперегонное оборудование, оборудование для транспортировки — танкеры и автоцистерны для перевозки нефти. Таким образом, можно сказать, что нефтяные компании — это покупатели, общие для подразделений многих отраслей. Однако эти продукты продаются разным бизнес-единицам, входящим в состав нефтяных компаний, которые, как правило, практически не контактируют друг с другом. Даже определенные категории продуктов, например, такие как буровое или геологоразведочное оборудование, продаются совсем не тем организационным единицам, которые приобретают производственное оборудование. В тех случаях, когда покупку оформляет одно и то же подразделение буровой компании, люди, которые принимают решение о покупке или обладают полномочиями влиять на решение других, будут часто разными для различных единиц оборудования. Например, инженеры отвечают за выбор высокотехнологичного оборудования (противовыбросовых превенторов), тогда как агенты по закупкам часто выбирают более «приземленные» детали, например трубы.

Другим примером рассмотрения покупателя как слишком широкой категории является последний опыт в сфере финансовых операций. Традиционно разные категории покупателей приобретают акции и облигации, с одной стороны, *и* услуги по страхованию жизни — с другой. И те и другие отличаются от типичных покупателей фьючерсов. Эти различия сводят к нулю все усилия по упрощению создания рыночных взаимосвязей в сфере финансовых операций. Действительно значимые возможности использования рыночных взаимосвязей между подразделениями появляются тогда, когда одни и те же люди принимают решения о покупке всех видов продуктов в финансовой сфере или — если это разные ЛЮДИ — они контактируют друг с другом.

Те же самые проблемы возникают и при идентификации общих каналов реализации. И хотя два продукта обоих подразделений могут продаваться в магазинах одного и того же типа, скажем в универмагах, вряд ли можно говорить о наличии ВЗАИМОСВЯЗЕЙ в ситуации, когда один продукт продается в магазинах низких цен, а другой — в дорогих универмагах (например, Lord & Taylor и Neiman-Marcus). Кроме того, отвечать за разные классы продуктов, закупаемых одним каналом, скорее всего, будут разные сотрудники в разных отделах. Например, в большинстве супермаркетов крупных торговых сетей закупкой замороженных блюд занимаются одни сотрудники, а пополнением запасов мясных продуктов — другие, и даже если замороженные блюда на самом деле являются мясными продуктами, заниматься ими будут сотрудники первой категории из вышеназванных. Но хотя решения о приобретении товаров разных категорий принимаются разными людьми, при этом возможности для создания общей системы логистики и системы приема и обработки заказов все равно существуют — при условии, что общими являются и покупатели, и каналы реализации.

На преимущества, получаемые от использования взаимосвязей в сфере рыночных видов деятельности по созданию стоимости, влияет и то, являются ли продукты, реализуемые подразделениями общему покупателю, продуктами-заменителями или продуктами, продаваемыми в комплекте. Совместная организация маркетинга принесет менее богатые плоды в том случае, если продукты являются заменителями: покупатель будет приобретать какой-либо один вид продуктов, но не оба сразу. Однако если оба подразделения предлагают покупателям взаимозаменяемые продукты, это способствует сокращению риска замещения: в случае нехватки одного из продуктов на рынке недостаток спроса удовлетворяется другим продуктом. В результате на рынок не могут проникнуть конкуренты (см. главу 8). Совместная деятельность по маркетингу и продвижению товаров-заменителей способствует укреплению основ дифференциации компании.

Когда подразделения продают одним и тем же покупателям взаимодополняющие продукты, преимущества совместной деятельности бывают часто больше, чем если бы эти продукты были не связаны между собой или являлись заменителями. Показатели спроса на сопутствующие продукты связаны между собой, и это значительно увеличивает эффективность работы при совместном создании стоимости, а также способствует развитию деятельности в других сферах, например, общей политике укрепления бренда, совместной рекламе и объединению продуктов с другими для продажи в пакете или комплекте. Стратегические вопросы, связанные с сопутствующими товарами и пакетами продуктов, отдельно обсуждаются в главе 12.

Потенциальные конкурентные преимущества, получаемые при определенных важных формах рыночных взаимосвязей, и наиболее вероятные источники затрат на компромиссное решение приводятся в табл. 9.2. Виды деятельности, имеющие опосредованное отношение к созданию стоимости— такие как исследование рынка, управление торговым персоналом, производство рекламы (например, план действий, художественная работа) — как правило, проще осуществлять совместно, чем те виды деятельности, которые непосредственно создают стоимость: первые требуют более низких затрат на компромиссные решения.* Выгоды от использования рыночных взаимосвязей можно увеличить путем таких изменений в стратегиях бизнес-единиц, участвующих в совместной деятельности, которые будут способствовать сокращению затрат на компромиссное решение. Например, совместное осуществление некоторых видов деятельности становится менее сложной процедурой, если стандартизировать практику работы торгового персонала, перепозиционировать бренд для того, чтобы его имидж говорил о большей совместимости продукта, или разработать стандарты доставки или условий платежей.

Производственные взаимосвязи

Производственные взаимосвязи включают совместное осуществление деятельности, которая связана с поставщиками (внутренняя логистика, изготовление деталей, сборка, тестирование), а также функции, которые не связаны напрямую с созданием стоимости (текущий ремонт, инфраструктура предприятия). Все эти формы совместной деятельности требуют, чтобы те виды деятельности, о которых идет речь, осуществлялись в географически близких регионах. Иначе, в том случае, если поставщики или покупатели подразделений, участвующих в совместной деятельности, находятся в слиш-

*** См. Wells (1984). — *Прим. авт.***

Таблица 9.2. Детерминанты чистых конкурентных преимуществ от использования рыночных взаимосвязей

Форма совместной деятельности	Потенциальные конкурентные преимущества	Наиболее вероятные источники затрат на компромиссное решение
Совместное использование торговой марки	Снижение затрат на рекламу	Имидж одного продукта может не соответствовать имиджу другого или даже противоречить ему
	Укрепление имиджа и репутации обоих продуктов	Покупатель не хочет приобретать слишком много продукции одной и той же компании
		Если один из продуктов уступает другому продукту по качеству страдает репутация последнего
Совместная реклама	Снижение затрат на рекламу	Требуются разные рекламные средства или рекламная информация должна строиться по-разному
	Упрощение процесса покупки места для рекламы	Эффективность рекламы снижается при большом количестве продуктов
Совместные усилия по продвижению продукта на рынке	Снижение затрат на продвижение благодаря совместному выпуску купонов, дающих правоналыготное приобретение обоих продуктов	*Требуются разные формы и разные графики* кампаний и акций по продвижению обоих продуктов
Перекрестные продажи продуктов одного подразделения покупателям другого	Снижение затрат на поиск новых покупателей	Имидж одного продукта может не соответствовать имиджу *другого или даже* противоречить ему
	Снижение затрат на продажи	Покупатель не хочет приобретать слишком много продукции одной и той же компании
Взаимосвязанная ценовая политика в отношении сопутствующих товаров	См главу 12	См главу 12
Продажи продуктов в пакете (комплекте) с другими	См главу 12	См главу 12
Общий отдел маркетинга	Снижение затрат на исследование рынка	Различным или противоречащим друг другу будет позиционирование двух продуктов
	Снижение накладных расходов на маркетинг	Практика покупателей в каждом товарном секторе будет разной
Общие каналы реализации	Получение значительной рыночной власти по отношению к каналу реализации позволяет добиться более высокого уровня обслуживания со стороны дистрибьюторской фирмы, более выгодного для компании размещения ее товаров в магазине, технической поддержки и ремонта а также более высоких прибылей для дистрибьюторского канала	Канал реализации получает слишком большую рыночную власть по отношению к компании
	Возможность для покупателя приобрести все необходимое в одном месте, что способствует дифференциации	Канал реализации не хочет, чтобы продукция компании составляла самую крупную долю его закупок

Форма совместной деятельности	Потенциальные конкурентные преимущества	Наиболее вероятные источники затрат на компромиссное решение
	Снижение затрат на поддержку инфраструктурной	Совместное использование каналов реализации двумя подразделениями может подорвать поддержку других каналов сотрудничающих с этими подразделениями
Общий торговый персонал или отдел сбыта	Снижение затрат на продажи или затрат на инфраструктуру сбыта	Покупательская практика может быть различной для двух видов продуктов
	Более квалифицированные торговые кабинеты	Покупатели не хотят приобретать слишком крупные лоты у одного и того же торгового агента
	При увеличении количества продукции для сбыта компания получает дополнительный доступ к покупателям и может обеспечить им более удобные для них условия	Торговому агенту может не хватать времени для того, чтобы необходимым образом предоставить продукт покупателю
	Более эффективное использование труда торгового персонала при условии, что меняется схема использования	Квалификация торговых сотрудников больше подходит для продаж продуктов только одного из подразделений
		Одни продукты получают больше внимания, чем другие
Общая сеть гарантийного обслуживания	Снижение затрат на гарантийное обслуживание	Различия в знаниях или имеющемся оборудовании для устранения различных поломок
	Более качественное и быстрое техническое обслуживание благодаря совершенствованию технологий и более плотному расположению сервисных центров	Различные сроки выполнения заявок на техническое обслуживание
	Более эффективное использование производственных мощностей, если спрос на техническое обслуживание двух продуктов прямо противоположен	Покупатели в разной степени способны осуществлять ремонт и техническое обслуживание своими силами
Общая система обработки заказов	Снижение затрат на обработку заказов	Различия в форме и содержании типичных заказов
	Снижение затрат на использование более совершенных технологий, позволяющей более гибко откликаться на потребности клиентов и усовершенствовать систему оплаты	Различия в структуре цикла заказов в результате чего потребности клиентов двух подразделений противоречат друг другу
	Более эффективное использование производственных мощностей, если циклы обработки заказов прямо противоположны друг к другу	
	Возможность для покупателя закупить все необходимое за один раз, что укрепляет дифференциацию	

Таблица 9.3. Детерминанты чистых конкурентных преимуществ от использования производственных взаимосвязей

Форма совместной деятельности	Потенциальные конкурентные преимущества	Наиболее вероятные источники затрат на компромиссное решение
Общая системы внутренней логистики	Снижение затрат на грузовые перевозки и на погрузочно-разгрузочные работы	Источники приобретаемых ресурсов расположены в различных географических регионах
	Усовершенствование технологии позволяет добиться большей надежности доставки, сокращения ущерба от грузовых перевозок и пр	Заводы расположены в различных географических регионах
	При совместной деятельности доставки осуществляются более регулярно и небольшими партиями, что сокращает товарно-материальные запасы и способствует большей производительности завода	При разных физических свойствах закупаемых ресурсов система логистики, ориентированная сразу на все виды продуктов, для некоторых из них окажется неоптимальной
		У разных подразделений различные требования к графику внутренних поставок и их надежности
Общие детали (одинаковые детали используются в разных типах конечного продукта)	Снижение затрат на изготовление деталей	У разных подразделений разные требования к конструкции и качеству деталей
	Более совершенная технология изготовления деталей позволяет добиться более высокого качества	
Общие предприятия по изготовлению деталей (сходные или смежные детали производятся с помощью одного и того же оборудования и на тех же самых предприятиях)	Снижение затрат на изготовление деталей	Высокие затраты на установку разного вида деталей
	Более совершенная технология производства позволяет добиться более высокого качества	У разных подразделений разные требования к качеству деталей и техническим допускам
	Становится более эффективной схема использования производственных мощностей, так как спрос на разные виды деталей по-разному распределяется по периодам времени	Производственное оборудование для изготовления нескольких видов деталей требует больших затрат, чем специализированное оборудование
		Если бо́льшая часть рабочей силы сконцентрирована в одном месте, это ведет к возможным проблемам при приеме на работу, активизации профсоюзной деятельности или проблемам с производительностью труда
Общие предприятия по сборке (похожие или смежные конечные продукты собираются с использованием одного и того же оборудования и производственных линий)	Снижение затрат на сборку	Высокие затраты на установку различных продуктов
	Более совершенные технологии сборки позволяют добиться более высокого качества	Разные требования к качеству и технические допуски
	Становится более эффективной схема использования производственных мощностей, так как спрос на разные виды деталей по-разному распределяется по периодам времени	Оборудование для сборки нескольких видов деталей требует более высоких затрат

Таблица 9.3 (окончание)

Форма совместной деятельности	Потенциальные конкурентные преимущества	Наиболее вероятные источники затрат на компромиссное решение
	Для разных производственных линий можно использовать одну систему погрузки и разгрузки	Если большая часть рабочей силы сконцентрирована в одном месте, это ведет к возможным проблемам при приеме на работу, активизации профсоюзной деятельности или проблемам с производительностью труда
Общие виды деятельности, имеющие опосредованное отношение к созданию стоимости	Снижение затрат на осуществление деятельности по опосредованному созданию стоимости	Различные потребности в деятельности такого рода у разных подразделений
	Более высокое качество опосредованной деятельности по созданию стоимости	Если большая часть рабочей силы сконцентрирована в одном месте, это ведет к возможным проблемам при приеме на работу, активизации профсоюзной деятельности или проблемам с производительностью труда

ком удаленных друг от друга географических точках, могут возникнуть и затраты на компромиссное решение: организация совместной деятельности увеличивает затраты па внутренние и внешние грузовые перевозки. Совместное материально-техническое обеспечение отличается от производственных взаимосвязей: в первом случае не предполагается объединения центров. Ресурсы могут приобретаться централизованно, а доставка от поставщиков будет осуществляться при этом на предприятия, расположенные некомпактно.

Однако часто при более внимательном анализе кажущихся похожими видов деятельности производственные взаимосвязи оказываются иллюзорными. Например, станки двух предприятий могут быть одинаковыми по своему устройству, но при этом серийный производственный процесс каждого предприятия требует своих определенных допусков, разными будут и объемы партий, и длительность производственных операций и циклов. Но как и в случае рыночных взаимосвязей, особенно привлекательны для совместной деятельности те ее виды, которые только опосредованно относятся к созданию стоимости: в этом случае затраты на компромисс также обычно ниже. Например, такие виды деятельности, как обслуживание зданий, текущий ремонт, инфраструктура предприятия, лабораторные испытания, могут осуществляться совместно, несмотря на то, что сами производственные процессы будут разными.

В табл. 9.3 представлены потенциальные конкурентные преимущества, получаемые благодаря особо важным формам производственных взаимосвязей, а также возможные источники затрат на компромиссное решение. Конечное соотношение будет зависеть от стратегий задействованных подразделений. Например, если оба из них реализуют стратегию специализации, скорее всего, у них будут одинаковые потребности в том, что касается спецификаций деталей, производственных допусков и стандартов для испытаний. Но вряд ли можно говорить о подобном сходстве в ситуации, когда одна из участвующих в совместной деятельности бизнес-единиц стремится к лидерству в издержках, а другая продает продукты высшего класса.

Взаимосвязи в области материально-технического обеспечения

Взаимосвязи в сфере материально-технического обеспечения возникают, когда *у* двух или более подразделений необходимые ресурсы закупаются совместными усилиями. Общие ресурсы обычно требуются диверсифицированным компаниями, особенно если рассматривать их несколько шире, чем просто сырье или капитальное оборудование. Поставщики все больше и больше стремятся к тому, чтобы работать с предприятиями, расположенными в разных точках земного шара, и ориентироваться на общие потребности корпорации в ходе переговоров о ценах. Однако некоторые фирмы слишком увлекаются общей организацией закупок для нескольких подразделений они не видят возможности возникновения затрат на компромиссное решение или прибегают к слишком жестким процедурам материально-технического обеспечения, которые не позволяют предприятию гибко вести переговоры с поставщиками, что в результате ведет к потере возможных выгод.

Потенциальные конкурентные преимущества, получаемые благодаря совместной организации материально-технического обеспечения, и возможные источники затрат на компромиссное решение приведены в табл. 9.4.

Взаимосвязи в области технологий

Наличие технологических взаимосвязей предполагает, что деятельность по технологическому развитию во всех звеньях цепочки создания стоимости осуществляется совместно для нескольких подразделений. Технологические взаимосвязи отличны от производственных: первые воздействуют на затраты или уникальность технологических разработок, тогда как послед-

Таблица 9.4. Детерминанты чистых конкурентных преимуществ при использовании взаимосвязей в области материально-технического обеспечения

Форма осуществления совместной деятельности	Потенциальные конкурентные преимущества	Наиболее вероятные источники затрат на компромиссное решение
Централизованные закупки ресурсов, необходимых всем подразделениям	Снижение затрат на необходимые ресурсы	Материальные ресурсы различаются по качеству и спецификациям, что ведет к повышению затрат тех подразделений, которым не требуется продукция высокого качества
	Повышение качества закупаемых ресурсов	У разных подразделений разные потребности в сфере технической помощи, получаемой от поставщиков, и разные требования к организации доставки
	Повышение уровня обслуживания со стороны поставщиков — более быстрый отклик, льготные условия хранения товарно-материальных запасов и пр.	Централизация позволяет сократить информационные потоки между заводом и отделом по закупкам и сделать процесс закупок более гибким

ние связаны с постоянной совместной деятельностью подразделений в ходе производственного процесса. Однако важно понимать, что технологические взаимосвязи при разработке производственных процессов часто возникают одновременно с производственными или рыночными взаимосвязями. Взаимосвязи в области производственных технологий *обычно* корнями уходят в основные виды деятельности по созданию стоимости.

Как и другие формы взаимосвязей, некоторые технологические их разновидности на первый взгляд могут показаться многообещающими, что при ближайшем рассмотрении окажется иллюзией. Те научные дисциплины, которые являются общими для двух подразделений, часто не имеют никакого значения для успешного бизнеса, тогда как главная роль принадлежит тем дисциплинам, которые специфичны для одного из видов бизнеса. Например, компания Harris Corporation решила сократить расходы на научные разработки, необходимые для завоевания рынка редакторских программ, определенным образом модифицировав свои редакторские программы, предназначенные для издания газет. Однако специалисты компании обнаружили, что текстовые редакторы, используемые газетами, имеют настолько особую специфику, что разработку неспециализированных текстовых редакторов придется начинать с нуля.

Для получений конкурентных преимуществ важны те технологические взаимосвязи, которые затрагивают технологии, влияющие на затраты или уровень дифференциации о*пределе*нных продуктов или производственных процессов: например, именно в силу этих причин микроэлектронные технологии имеют огромное значение для телекоммуникаций и обработки данных. Многие продукты внешне похожи с технологической точки зрения, что затрудняет обнаружение подлинно значимых технологических взаимосвязей. Как и в случае других взаимосвязей, чистые конкурентные преимущества от некоторых технологических взаимосвязей будут разными в зависимости от отрасли и стратегий задействованных бизнес-единиц. Например, выгоды от совместного использования технологий микроэлектроники будут более значительными для двух подразделений, занимающихся выпуском потребительских товаров, и менее значительными, если взаимосвязи образовались между такими подразделениями, одно из которых работает на оборонную промышленность, а второе выпускает потребительские товары. Это был хороший урок для компании Rockwell International, когда команду инженеров из оборонного бизнеса компании направили в подразделение Admiral, занимавшееся телевизорами. Телевизионный бизнес оказался намного более чувствительным к затратам, чем оборонные предприятия, в результате чего совместные технологические разработки потерпели крах. То же самое случилось и в гражданском самолетостроении, когда в этой области пытались внедрить конструкцию самолета, принятую для военных летательных аппаратов (Sabreliner): эта конструкция оказалась слишком дорогой для коммерческого рынка.

В табл. *9.5* приведены потенциальные конкурентные преимущества, которые можно получить благодаря совместной деятельности в области технологических разработок, а также наиболее вероятные источники затрат на компромиссное решение.

Взаимосвязи в области инфраструктуры

Последняя категория взаимосвязей — это взаимосвязи в области инфраструктуры, охватывающие такие виды деятельности, как субсидирование, юридическое обеспечение и управление кадрами. Некоторые виды деятельности, относящиеся к инфраструктуре, в диверсифицированных компаниях практически всегда осуществляются на базе объединения нескольких подразделений, о чем говорилось в главе 2. В большинстве случаев воздействие совместного осуществления на конкурентные преимущества невелико,

Таблица 9.5. Детерминанты чистых конкурентных преимуществ, получаемых благодаря использованию взаимосвязей в области технологий

Форма совместной деятельности	Потенциальные конкурентные преимущества	Наиболее вероятные источники затрат на компромиссное решение
Совместные технологические разработки (для отдельных продуктов или там, где один из продуктов инкорпорирован в другой)	Снижение затрат на разработку конструкции продукта или проектирование производственных процессов (включая сокращение времени на разработку)	При равенстве технологии их применение в разных бизнес-единицах будет иметь свои выгодные стороны и недостатки, баланс которых также будет разным
	Увеличение критической массы исследований и разработок, возможность привлекать более квалифицированные кадры позволяет проектировать инновационные продукты или производственные процессы	
	Обмен разработками между разными сферами применения продуктов позволяет укреплять основания дифференциации или раньше других конкурентов приступить к использованию новых технологий	
Общие работы по проектированию зон соприкосновения конструкции продукта и организации производственного процесса	Снижение затрат на проектирование области контакта продукта и производственного процесса	Нестандартный интерфейс ведет к сокращению рынка сбыта
	Дифференциация, основанная на высококлассной патентованной конструкции областей контакта продукта и производства	Риск, связанный с созданием пакетов продуктов (см. главу 12)
	Возможности для создания пакетов продуктов, основанных на нестандартном устройстве области контакта (см. главу 12)	

так как расходы па инфраструктуру обычно составляют небольшую часть общих издержек компании; совместная деятельность в этой сфере также никак не способствует дифференциации. Однако забавно, что огромное количество литературы по совместной организации деятельности посвящено совместной деятельности именно в области инфраструктуры — главным образом, субсидированию и использованию основного капитала.

Имеется два основных источника взаимосвязей в области субсидирования: совместная мобилизация капитала и совместное использование основного капитала (в первую очередь, оборотного капитала). Эффект масштаба в мобилизации капитала может на самом деле иметь место — в частности, когда требуются определенные объемы капитала. Эффективное использование оборотных средств становится возможным благодаря тому, что *бизнес-циклы* подразделений развиваются в противоположных направлениях. Аналогичная ситуация складывается и в отношении сезонных потребностей подразделений в фондах. В этой ситуации поток наличных средств, высвобождаемых одним из подразделений, удается направить *на* удовлетворение потребностей другого. Финансовые взаимосвязи обычно требуют меньших затрат на компромиссные решения, которые необходимо учитывать при подсчете экономии. Более того, финансовые взаимосвязи создать легче всего в случае, если имеется потенциал для их формирования, — возможно, именно в этом кроется причина того, что их так часто обсуждают.

Главным ограничением для получения конкурентных преимуществ при распределенном финансировании является *эффективность рынков капитала*. Эффект масштаба в финансирования для большинства компаний дает весьма скромные результаты, что ведет к тому, что разница в затратах компаний на финансирование будет очень небольшой. Для удовлетворений текущих потребностей подразделений в капитале компании могут брать кредиты, а затем избыток дохода реализовывать на таких высокоэффективных финансовых рынках, как рынок краткосрочных коммерческих кредитов, снижая таким образом стоимость распределения оборотного капитала между подразделениями. Все это означает, что взаимосвязи в области субсидирования редко являются основой для получения серьезных конкурентных преимуществ, если только конкурирующие компании не являются компаниями слишком разного размера и не различаются радикальным образом своей кредитоспособностью. Другие формы взаимосвязей в области инфраструктуры могут оказаться в других отраслях гораздо более важными. Совместная инфраструктура, связанная *с* наймом *и* обучением персонала, несомненно, важна в некоторых сферах сервиса, тогда как совместная работа в области отношений с правительством играет большую роль для компаний, имеющих дело с природными ресурсами.

Нематериальные взаимосвязи

Нематериальные взаимосвязи позволяют добиваться конкурентных преимуществ через передачу знаний и навыков между двумя независимыми цепочками создания стоимости. Компания, управляя деятельностью одного из своих подразделений, аккумулирует знания и навыки, которые впоследствии можно применить для того, чтобы улучшить конкурентные позиции другого, похожего подразделения. Передача знаний и навыков может идти в обоих направлениях — от уже существующего подразделения *к* новому и от нового назад к уже давно работающим подразделениям. Обмен общими секретами производства может происходить в любых звеньях цепочки стоимости. Например, компания Philip Morris передавала общие знания, полученные в ходе маркетинговой деятельности по продвижению расфасованных потребительских товаров от своих подразделений, занимающихся производством *и* продажей сигарет, подразделению Miller, специализирующемуся на производстве пива. Компания Emerson Electric передала знания о конструкции завода и секреты, позволяющие сократить затраты, вновь приобретенной фирме Beaird-Poulan, занимавшейся производством цепных пил. В обоих случаях благодаря передаче знаний подразделение изменяло свою конкурентную практику и укрепляло свои конкурентные преимущества.

Нематериальные взаимосвязи позволяют получить конкурентные преимущества, если усовершенствования в области затрат или дифференциации той бизнес-единицы, которая является получателем знаний, превосходит затраты на их передачу. Секреты производства, передаваемые одним из подразделений, уже оплачены, поэтому простая передача этих секретов, скорее всего, требует совсем небольших затрат по сравнению с затратами на научные и технические разработки. Однако на практике передача знаний всегда будет требовать затрат, например, затрат времени квалифицированного персонала или затрат, связанных с увеличением риска утечки секретной информации. При использовании знаний получающее их подразделение также вынуждено будет пойти на некоторые затраты, применяя полученные знания в условиях, отличных от тех, где эти знания были изначально приобретены. Эти затраты, возникающие при передаче знаний от одного подразделения к другому, должны соотноситься с потенциальными выгодами и учитываться при определении того, позволяют ли нематериальные взаимосвязи добиться конкурентных преимуществ.

Нематериальные взаимосвязи играют определенную роль в получении конкурентных преимуществ, когда передача знаний, навыков и производственных секретов позволяют получающему их подразделению снизить свои

издержки или укрепить основы дифференциации. Это происходит потому, что при передаче знании компания-получатель *изменяет* свои политические установки для того, чтобы сократить затраты или способствовать дифференциации, или потому, что полученные знания позволяют компании-получателю лучше понимать действие своих ключевых факторов издержек или основы уникальности своих продуктов. Например, в результате передачи знаний компанией Philip Morris своему подразделению Miller политические установки последней были изменены для более удачного позиционирования бренда Miller и более активного его продвижения на рынке, одновременно были увеличены затраты на рекламу, что привело к росту эффекта масштаба в рекламе продуктов отрасли и в конечном итоге дало крупным брендам типа Miller значительные преимущества.

Обнаружение нематериальных взаимосвязей. Нематериальные взаимосвязи возникают при наличии определенных сходств между подразделениями компании*:

* Общий тип стратегии.
* Один и тот же тип покупателей.
* Похожая конфигурация цепочки создания стоимости (например, большое количество разбросанных предприятий по добыче и обработке минералов).
* Сходства между наиболее важными для данного подразделения видами деятельности (например, взаимоотношения с правительством).

И даже если два подразделения не могут совместно осуществлять ни один вид деятельности в цепочке стоимости, наличие вышеперечисленных факторов позволяет прийти к заключению, что знания, полученные одним из подразделений в своей работе, будут представлять ценность для других подразделений и могут быть им переданы.**

Поскольку возможные сходства между бизнес-единицами исчисляются тысячами, невозможно выделить все важные типы, так же, как это имело место в случае материальных взаимосвязей. Однако цепочка создания стоимости и в этом случае оказывается инструментом, позволяющим на основе

*** В работе Wells (1984) содержатся результаты важного исследования о природе нематериальных взаимосвязей, позволяющие лучше понять условия, при которых возникают эти взаимосвязи. — *Прим. авт.***

**** В некоторых случаях грань между передачей знании и совместной деятельностью по технологическому развитию будет очень тонкой. В основе противопоставления материальных и нематериальных взаимосвязей лежит противоречие между постоянными совместными усилиями в одном виде деятельности и передачей знаний между двумя отдельно осуществляемыми видами деятельности. — *Прим. авт.***

закономерностей выявить нематериальные взаимосвязи. Компания должна проанализировать все основные виды деятельности своих подразделений, чтобы обнаружить сходства в видах деятельности или в конфигурации цепочки создания стоимости подразделений; эти результаты станут основой для передачи знании или выдвинут на передний план те секреты производства, которые можно применять в других отраслях.

Нематериальные взаимосвязи и конкурентные преимущества. Нематериальные взаимосвязи того или ИНОГО типа распространены весьма широко. Всегда можно указать на какое-либо из перечисленных выше типовых сходств *в* организации определенного вида деятельности по созданию стоимости между двумя подразделениями. Например, авиакомпания характеризуется тем, что ее центры рассредоточены по самым разным регионам, у нее много представительств, компания в значительной степени зависит от графиков работы — но эти же характеристики равным образом свойственны и компаниям, занимающимся грузовыми перевозками, международным торговым компаниям и производителям промышленного газа. В силу того что такого рода сходства весьма распространены, анализ нематериальных взаимосвязей должен быть очень тщательным.

Чтобы выделить те нематериальные взаимосвязи, которые будут играть определенную роль для получения конкурентных преимуществ, необходимо ответить на следующие вопросы:

* *Насколько* определенные виды деятельности по созданию стоимости *похожи* у двух подразделений?
* *Какую роль* эти виды деятельности играют для получения конкурентных преимуществ?
* *Какое значение* имеют знания, предназначенные к передаче, для получения конкурентных преимуществ?

На эти вопросы отвечать надо одновременно. Сходство двух бизнес-единиц в конечном итоге зависит от того объема знаний, который можно передать между ними. Важность передаваемых знаний определяется их вкладом в укрепление конкурентных преимуществ принимающего подразделения. Даже одна переданная рекомендация может иметь громадное значение для получения конкурентных преимуществ, и в результате нематериальные взаимосвязи возникнут между не вполне похожими подразделениями. Однако действительно важные нематериальные взаимосвязи встречаются гораздо реже, чем это мажет показаться на начальном этапе поиска. Более того, часто бывает сложно предсказать, насколько ценными будут переданные знания.

Наиболее распространенной ошибкой при оценке нематериальных взаимосвязей является выделение таких признаков сходства между подразделениями, которые не имеют никакого отношения к конкурентным преимуществам. Либо передаваемые знания никак не влияют на те виды деятельности, которые играют главную роль в издержках или дифференциации. компании-получателе, либо эти знания не дают компании ничего такого, чего еще не знают конкуренты. В качестве примера первого случал можно рассмотреть покупку компанией Philip Morris фирмы Seven Up, занимающейся выпуском безалкогольных напитков. В то время как пивная отрасль традиционно состояла в большинстве своем из семейных фирм, не обладавших особыми навыками маркетинговой деятельности, в индустрии безалкогольных напитков, населенной такими гигантами, как Coke, Pepsi, Dr Pepper и им подобными, был накоплен большой объем знаний и навыков в области маркетинговых приемов, и предприятия отрасли умело ими пользовались. Так что маркетинговый опыт компании Philip Morris вряд ли представлял какую-то ценность для фирмы Seven Up в отличие от фирмы Miller, для которой этот опыт сыграл действительно важную роль.

Многие компании попали в ловушку, опираясь на такие взаимосвязи, которые оказались иллюзорными или не имели никакого значения для получения конкурентных преимуществ. Часто кажется, что нематериальные связи являются надуманны ми и выступают в качестве запоздалого оправдания для предпринятых компанией шагов по диверсификации, мотивы которых были совсем другими. Нематериальные взаимосвязи часто фигурировали в концепциях синергии. То, что такие СВЯЗИ трудно обнаружить или создать, является одной из причин разочарований, которое принесла большинству компаний концепция синергии.

Эффективное использование нематериальных взаимосвязей, таким образом, требует глубокого понимания особенностей подразделений, между которыми существуют взаимосвязи, а также структуры отраслей, в которых работают эти подразделения. Важность нематериальных взаимосвязей для конкуренции становится очевидна только тогда, когда выделены конкретные способы такой передачи знаний, которая повлияет на конкурентные позиции подразделения. Упование на то, что одно из подразделений узнает что-нибудь полезное от другого, часто так и остается нереализованным.

Но даже такие нематериальные взаимосвязи, при которых выгоды от передачи знаний намного превосходят затраты на их передачу, не всегда позволяют получить определенные преимущества, пока реальная передача знаний не произойдет. Знание передается в процессе коммуникации руководителей задействованных подразделений или другого персонала. Этот процесс никогда не начнется без участия высшего руководства. Персонал компании-получателя

будет *с* подозрением или недоверием относиться к новым знаниям, источником которых будет "чужая" отрасль. Они даже могут открыто сопротивляться, Передающее подразделение в этой ситуации, скорее всего, не захочет тратить время персонала или будет рассматривать информацию как секретную. Наконец, передача знаний — процесс весьма субъективного характера, и руководству трудно бывает представить себе выгоды от такой передачи по сравнению с выгодами от материальных взаимосвязей. Все эти факторы предполагают, что даже самые важные нематериальные взаимосвязи создать очень трудно. Для этого требуется верность поставленной задаче, а также наличие механизмов для осуществления процедуры, с помощью которых необходимая информация *о* секретах производства может быть передала принимающему подразделению. При наличии благоприятной организационной структуры осуществить такую *передачу* можно при гораздо меньших затратах.

Конкурентные взаимосвязи

Конкурентные взаимосвязи возникают, когда несколько подразделений компании в действительности конкурируют с диверсифицированным соперником или такое противостояние теоретически возможно. Любые действия, направленные против конкурента, должны оцениваться с учетом позиций всех подразделений, участвующих в конкуренции *с* данной компанией. Кроме того, конкурентные преимущества компании по отношению к противоположно направленному конкуренту отчасти зависят от того, какие взаимосвязи между подразделениями удалось создать компании, а также ее конкуренту. Позиции противостоящего конкурента часто в значительной степени будут зависеть от его общего положения в группе смежных отраслей, а не от доли рынка, которой он обладает в какой-либо из отраслей, — такое положение дел складывается именно в силу наличии взаимосвязей. И хотя наличие конкурентов по нескольким направлениям не обязательно предполагает возможности создания взаимосвязей, чаще всего это так и есть, поскольку при наличии материальных и нематериальных взаимосвязей конкурирующие компании выбирают параллельные пути диверсификации.*

* Анализ противостоящих конкурентов как в связанных, так и в несвязанных отраслях в общем и целом производится так же как анализ конкурентов в местных или региональных отраслях, равно как и анализ глобальной конкуренции. В региональных отраслях, например, таких как авиалинии, компании конкурируют на нескольких пересекающихся маршрутах. На международном уровне компании часто конкурируют на уровне рынка отдельных стран. Сформулированные в этой главе принципы можно применить в любой из обозначенных ситуаций (см. Porter (1985)). — *Прим. авт.*

Выделить существующих разнонаправленных конкурентов довольно просто, если построить диаграмму, подобную изображенной на рис. 9.4. Для корпорации, изображенной на этой диаграмме, конкуренты A, B, C, D, E являются конкурентами по нескольким направлениям. Остальные конкуренты соперничают по одному направлению, но в теории могут стать и разнонаправленными. Анализ диаграммы показывает, что подразделения 2 и 3 работают в сильно связанных отраслях, так как имеются четыре конкурента, работающих в обеих сферах. Наличие большою числа конкурентов, работающих одновременно в двух отраслях, является достаточно убедительным, хотя и не стопроцентным показателем того, что эти отрасли связаны между собой. Когда выделены смежные отрасли, это, в свою очередь, подсказывает, кто из конкурентов с максимальной вероятностью может стать конкурентом по нескольким направлениям. Поскольку мы знаем, что отрасли, в которых работают подразделения 2 и 3, ЯВЛЯЮТСЯ СМЕЖНЫМИ, КОНКУРЕНТ Н имеет все шансы стать конкурентом по нескольким направлениям

В табл. 9.6 изображена матрица разнонаправленных конкурентов для сектора потребительских гигиенических бумажных товаров в 1983 году, в

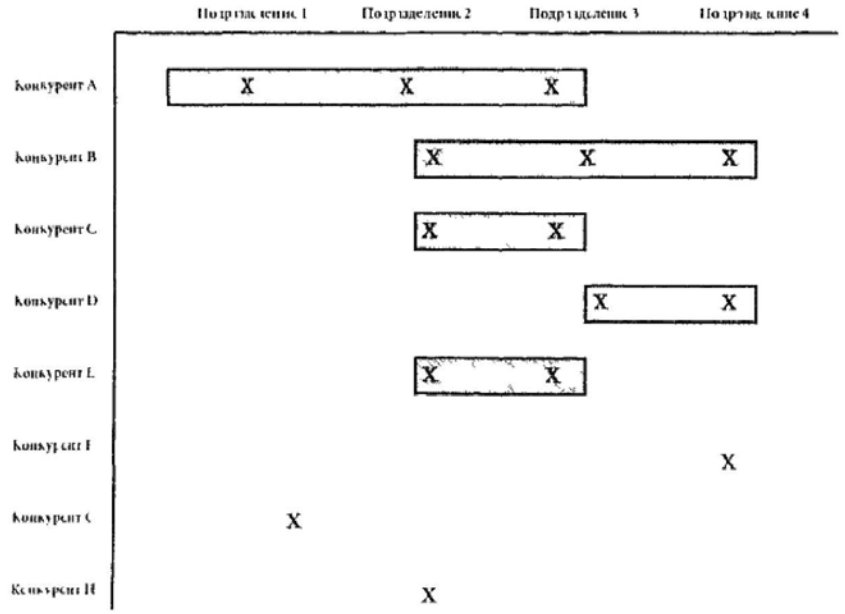


Рис. *9.4.* Матрица конкурентов корпорации

Таблица 9.6. Конкурентные взаимосвязи в отрасли гигиенических бумажник товаров

	ОДНОРАЗОВЫЕ ПОДГУЗНИКИ	ТУАЛЕТНАЯ БУМАГА	БУМАЖНЫЕ ПОЛОТЕНЦА	САЛФЕТКИ ДЛЯ ЛИЦА	БУМАЖНЫЕ САЛФЕТКИ	ЛЕЧЕБНЫЕ ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ПРОКЛАДКИ	ТАМПОНЫ	ГИГИЕНИЧЕСКИЕ САЛФЕТКИ
Scott Paper	Вышел на рынок и ушел с рынка (1966)	X (1904)	X (1931)	X (1945)	X (1956)			X (1976)
Kimberly-Clark	X (1968)	X (1914)	X (1874)	X (1924)	X (1924)	X (1924)	X (1968)	X (1975)
Procter & Gamble	X (1966)	X (1957)	X (1960)	X (1960)		X (1984)	Вышел на рынок и ушел с рынка (1974)	
Georgia Pacific		X (1969)	X (1969)	X (1969)	X (1969)			
Johnson & Johnson	X (1972)					X (1927)	X (1978)	X (1980)
Weyerhaeuser	X							
Tampax						X (1981)	X (1936)	

ней также указывается год выхода каждой компании на рынок. Ясно, что взаимосвязи каждого конкурента весьма многочисленны, и со временем их количество значительно увеличилось, особенно *это* заметно в период между 1960 и 1970 годами. Во многих других группах отраслей мы будем наблюдать такое же распределение. Распределение взаимосвязей конкурентов в ЭТОЙ таблице *еще будет* предметом нашего обсуждения.

Анализ конкурентов по одному направлению, *имеющих другую схему взаимосвязей,* во многом схож с анализом разнонаправленных конкурентов. Например, компании Xerox, Canon и Matsushita конкурируют в производстве небольших копировальных аппаратов для индивидуального пользования, однако компания Xerox делает упор на взаимосвязи с подразделениями, выпускающими мощные аппараты, а также с подразделениями, занимающимися автоматизированным оборудованием для офиса. У компании Canon исторически самые прочные взаимосвязи сложились с подразделениями, занимающимися калькуляторами и фотоаппаратами, тогда как компания Matsushita пользуется своим опытом производства потребительских электронных товаров и других видов электроники. Интересно, что и Canon, и Matsushita ведут диверсификацию в направлении оборудования для автоматизации работы офиса, пытаясь воспроизвести созданные компанией Xerox взаимосвязи.

Конкуренты, соперничающие по одному направлению, схема взаимосвязей которых отличается от схемы компании, очень важны потому, что они привносят в отрасль новые источники конкурентных преимуществ. Вполне возможно, что компании будет не под силу воспроизвести схему взаимосвязей конкурентов и основания конкуренции изменятся. Более того, как видно из примера с копировальными аппаратами, конкуренты по одному направлению с различными схемами взаимосвязей оказываются первыми кандидатами в конкуренты по нескольким направлениям.

РАЗНОНАПРАВЛЕННЫЕ КОНКУРЕНТЫ В НЕСВЯЗАННЫХ ОТРАСЛЯХ

Если компании противостоят разнонаправленные конкуренты в несмежных отраслях, стратегические вопросы концентрируются в одном направлении: какие действия бизнес-единицы отразятся на других и как добиться равновесия с конкурентами в нескольких соперничающих отраслях. Поскольку компания и ее конкуренты по нескольким направлениям сражаются не в одной отрасли, а *сра*зу в НЕСКОЛЬКИХ, ИХ позиции относительно друг друга определяются с использованием большого числа разных переменных. Это

предполагает, что компаниям требуется больше информации друг о друге, чтобы правильно интерпретировать действия, направленные друг против друга. Это также означает, что события, дестабилизирующие обстановку в одной отрасли, могут коснуться и других отраслей. При таком высоком уровне сложности конкурентной игры мирное сосуществование представляется весьма проблематичным.

С другой стороны, конкуренция в нескольких отраслях открывает большие возможностей для конкурирующих фирм: оповещение, угрозы, создание блокировок, встречные действия. Например, если компании угрожают *конкуренты* в одной из отраслей, она может принять ответные меры в другой — таким образом, она сообщит конкурентам о своем недовольстве, но при этом создается меньший риск эскалации, чем если бы ответные меры принимались непосредственно в той же отрасли. Угроза ответных действий сразу в нескольких отраслях (что ведет *к* повышению издержек конкурента) также, скорее всего, удержит конкурента от того, чтобы пойти в атаку.

Другим стабилизирующим фактором, действующим при конкуренции в нескольких направлениях, является то, что фокусные точки, *или* точки естественного равновесия конкурентной борьбы*, будут в *этом* случае достаточно многочисленными. Когда конкуренция идет только в одной отрасли, количество фокусных точек, соответствующих тому, насколько конкурент осведомлен о своих сильных сторонах, скорее всего, будет небольшим. Например, когда силы конкурентов сбалансированы, единственной фокусной точкой будет разделение рынка на равные доли, соответствующие долям конкурентов. Но это равновесие вполне может оказаться нестабильным: любые временные сдвиги в соотношении рыночных долей с большей вероятностью вызывают к жизни противодействие с целью сохранения баланса. *Но* когда имеются две отрасли, в которых работают одни и те же конкуренты, появляется некоторое дополнительное количество более стабильных фокусных точек, которые будут обнаружены гораздо скорее.

Это положение иллюстрируется в табл. 9.7. Видно, что фокусные точки 2 и 3 будут более стабильными, чем фокусная точка 1. В каждой отрасли конкурент, обладающий самой большой долей рынка, получает *в* свое распоряжение несомненные конкурентные преимущества, поэтому мелкие беспокойства вряд ли спровоцируют какую-либо из компаний начать войну. Аналогичным образом асимметрия позиций сокращает вероятность того, что конкурент, обладающий самой большой долей рынка в одной из отраслей,

* Определение фокусных точек и обсуждение этого понятия можно найти в работе Thomas Schelling **(1960) и в моей книге "*Конкурентная стратегия*" в главе 5. — *Прим. авт.***

Таблица 9.7. Фокусные точки и конкуренты по нескольким направлениям

	Фокусная точка 1		Фокусная точка 2		Фокусная точка 3	
	Доля рынка 1	Доля рынка 2	Доля рынка 1	Доля рынка 2	Доля рынка 1	Доля рынка 2
Конкурент А	50	50	60	40	70	30
Конкурент В	50	50	40	60	30	70

будет стараться получить еще большую долю, так как его позиции остаются уязвимыми в той отрасли, где его доля рынка мала.

Разнонаправленные конкуренты при разработке наступательной или оборонительной стратегий должны рассматриваться целостно, интегрально. Однако в большинстве случаев анализ конкурентов производится на уровне подразделений, а в ходе анализа сопоставляются исключительно позиции конкурентов в одной отрасли. Но здесь нельзя обойтись без анализа разнонаправленных конкурентов на уровне группы или всей корпорации, Как минимум необходимо рассматривать разнонаправленных конкурентов в достаточно широком плане, чтобы убедиться, что действия подразделений против разнонаправленных конкурентов не будут иметь негативных последствий для других подразделений компании. В идеале требуется более всесторонний анализ как реальных конкурентов по нескольким направлениям, так и потенциальных: так открываются возможности координированной наступательной или оборонительной стратегии, охватывающей несколько подразделений.

Можно высказать некоторые дополнительные соображения по поводу разработки стратегии для несмежных бизнес-единиц в отношении конкурентов по нескольким направлениям.

Старайтесь предугадать все возможные ответные меры во всех отраслях, где работают конкуренты. Конкурент по нескольким направлениям может ответить на ход компании в любой из отраслей, где они конкурируют, или даже во всех таких отраслях одновременно. Также конкурент может избрать для ответных действий *ту* отрасль, где его меры будут иметь самое существенное воздействие на издержки (см. главу 14). Например, конкурент идет на ответные действия в той отрасли, где он имеет небольшую долю рынка, так как в этой ситуации он может заставить конкурирующую компанию нести огромные убытки с минимумом затрат для себя. Нельзя рассматривать каждую отрасль как изолированное поле сражения.

Ситуация, при которой конкурент обладает небольшой долей рынка в ключевой для вашей компании отрасли, очень опасна. Если ваша компания обладает значительной долей рынка отрасли (или получает в отрасли очень высокие доходы), а конкурент по нескольким направлениям, наоборот, находится в этой отрасли на маргинальных позициях, последний получает в свое распоряжение мощное оружие против компании. Такая позиция позволяет строить очень эффективные блокировки (см. главу 14).

Ищите возможности использования преимуществ общей позиции корпорации в целом по отношению к конкуренту по нескольким направлениям. Использование преимуществ, предоставляемых общей позицией всей корпорации по отношению к разнонаправленному конкуренту, — это менее дорогостоящий и менее рискованный способ отвечать на угрозы. Аналогичным образом координированные действия в нескольких отраслях одновременно приводят к тому, что для конкурента ответные меры становятся делом трудным и дорогостоящим.

В целях обороны ставьте блокировки. Небольшая доля рынка в той отрасли, где конкурент по нескольким направлениям обладает наиболее крупной долей, — это хороший способ в случае необходимости заставить конкурента нести серьезный убытки с минимумом затрат для компании.

Стратегия по отношению к конкурентам разнонаправленного действия зависит от того, понимает ли этот конкурент связи между отраслями, в которых обе компании конкурируют одновременно. Вряд ли можно говорить о том, что конкурент осознает эти связи, если подразделения компании-конкурента — это в значительной степени автономные бизнес-единицы. В некоторых случаях неведение конкурента в отношении связей между несколькими отраслями позволяет компании занять более выгодные *по* отношению к данному конкуренту позиции. Например, с помощью атаки на одно *из* подразделений конкурента можно отвлечь его внимание от оборон*ы* позиций в более важной для него отрасли, одновременно вынуждая направлять ресурсы на поддержку атакованного подразделения.

КОНКУРЕНЦИЯ ПО НЕСКОЛЬКИМ НАПРАВЛЕНИЯМ В СМЕЖНЫХ ОТРАСЛЯХ

Когда компании противостоят конкуренты по нескольким направлениям в смежных отраслях, стратегические проблемы выходят на новый уровень

сложности. Вопросы, обсуждаемые в предыдущем разделе, остаются и здесь; более того, здесь они приобретают еще большую важность, так как смежный характер отраслей повышает вероятность того, что конкурент хорошо осведомлен о наличии взаимосвязей между подразделениями. Однако и силу присутствия материальных взаимосвязей между отраслями оценка относительных позиций конкурентов затруднена.

Конкурентные преимущества или, наоборот невыгодное положение компании в любом бизнесе, где компании противостоит конкурент, определяется суммарной позицией компании по всем видам деятельности по созданию стоимости, затрагиваемым наличием взаимосвязей. Если и компания, и конкурент используют общий для нескольких подразделений торговый персонал или централизован*ную* систему логистики, например, важную роль играют относительные позиции двух компаний по издержкам или дифференциации в таких видах деятельности, как работа торгового персонала или система логистики. Воздействие взаимосвязей на конкурентные преимущества определяется тем, в какой мере эти взаимосвязи реально удалось сформировать, а не потенциалом совместного осуществления деятельности. Кроме того, чистые конкурентные преимущества от использования взаимосвязей и для компании, и для ее конкурента зависят от соответствующих стратегических установок. Например, если конкурента ожидают более высокие или более низкие, чем у компании, затраты на компромиссное решение, взаимосвязи, о которых идет речь, имеют для компании разную ценность - более высокую или более низкую соответственно.

Группа взаимосвязанных подразделений конкурента необязательно будет совпадать или пересекаться с соответствующей группой компании с точки зрения состава отраслей. Например, Procter & Gamble производит одноразовые подгузники, бумажные полотенца, товары женской гигиены и туалетную бумагу, но не бумажные салфетки и не гигиенические салфетки. Наоборот, компания Kimberly Clark работает во всех этих сферах. Когда смежные отрасли, в которых одновременно конкурируют две компании, не совпадают в точности, сравнение позиций компании и ее конкурента должно основываться на всем множестве взаимосвязей и компании, и конкурента. Каждый вид деятельности, осуществляемый компанией совместно для нескольких подразделений рассматривается с точки зрения того, делает ли конкурент то же самое, а затем сравниваются затраты и дифференциация двух компаний применительно к данному виду деятельности. Объем производства компании Procter & Gamble по всем пяти подразделениям, занимающимся выпуском бумажных товаров для гигиены, по сравнению с объемом производства восьми подразделений компании Kimberly Clark является основанием для оценки относительных позиций в тех видах деятельности,

которые обе компании осуществляют совместно для нескольких подразделении: таких как, например, система логистики. Относительные полиции каждого из подразделений строятся на основе сравнения всех *совместно* осуществляемых видов деятельности, равно как и тех видов деятельности, которые осуществляются каждым подразделением в отдельности.

Слабость относительной позиции в одной из смежных отраслей вполне может быть компенсирована позициями лидера в других смежных отраслях. Например, компания Procter & Gamble работает в меньшем количестве секторов отрасли гигиенических бумажных товаров по сравнению с компанией Kimberly Clark, но при этом фирма является лидером рынка в производстве одноразовых подгузников, туалетной бумаги и бумажных полотенец. По сравнению с остальными секторами подгузники — это очень крупная отрасль. Общий объем потребительской продукции компании Procter & Gamble несомненно выше, чем у компании Kimberly. Анализ относительных позиций компании и ее конкурентов по нескольким направлениям, таким образом, требует исследования всего портфеля каждой компании.

Основное стратегическое следствие разнонаправленной конкуренции в смежных отраслях то же, что и при конкуренции в несмежных отраслях: анализ конкурентов должен охватывать все множество подразделений конкурента, а не концентрироваться вокруг каждого из подразделений в отдельности. Конкурентные преимущества одного подразделения часто в значительной степени зависят от того, каков потенциал взаимосвязей данного подразделения с другими и насколько данное подразделение в состоянии реализовать эти взаимосвязи.

Добиться равенства или даже превосходства над конкурентом в тек видах деятельности, которые осуществляются совместно, в теории можно несколькими способами. Вкладывая деньги в завоевание более сильных позиций в отрасли, где компания уже достаточно сильна, можно добиться тех же преимуществ, которые получает конкурент, работая в большем, чем компания, числе смежных отраслей. Если же преимущества совместного осуществления деятельности по созданию стоимости у конкурента слишком значительны и компания не может найти способа получения таких же преимуществ, она будет вынуждена воспроизводить состав отраслей, в которых работают подразделения конкурента. Такое воспроизведение имеет значение как для оборонительной, так и для наступательной стратегий. Бывает необходимо скопировать схему диверсификации конкурента даже *в* том случае, когда компания обладает несомненными преимуществами при существующем составе подразделений; такие меры требуются для того, чтобы лишить конкурента возможности получить преимущества от использования взаимосвязей без сопротивления, И наоборот, если компания обнаруживает новые смежные отрасли, где еще не

работают конкуренты, она может укрепить свои позиции путем совместного осуществления важных видов деятельности по созданию стоимости.

Например, в отрасли гигиенических бумажных продуктов диверсификация имела место *как* для атаки, так и из соображений обороны. В табл. 9.6 приведены даты выхода каждого конкурента в соответствующую отрасль. Спектр отраслей конкурентов начиная с конца 1950-х годов неуклонно расширялся. Действия компании Procter & Gamble побудили конкурентов к серии ответных действий. Компания начала работу на рынке туалетной бумаги, а затем в целях обороны продвинулась еще и в секторы салфеток для лица, одноразовых подгузников и бумажных полотенец.

КОНКУРЕНТЫ С РАЗНЫМИ СХЕМАМИ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ

Как однонаправленные, так и разнонаправленные конкуренты могут использовать разные типы взаимосвязей: например, совместно будут осуществляться разные виды деятельности или *использоваться* разные способы совместной деятельности. Хорошим примером в данной ситуации является опять же область гигиенических бумажных продуктов (табл. 9.6). Конкуренты по-разному используют взаимосвязи между разными типами производств, в соответствии с тем, какие подразделения входят в состав компании и какие у них стратегии. Например, в производстве одноразовых подгузников компания Procter & Gamble получает преимущества от централизованных закупок общего для подразделений сырья, совместных технологических разработок, общего торгового персонала и централизованной системы логистики для всех серий гигиенических продуктов. Однако у компании свое название марки для каждого из бумажных продуктов. Наоборот, компания Johnson & Johnson, также конкурирующая на рынке одноразовых подгузников, продает большое количество других товаров для ухода за ребенком, и все они реализуются под торговой маркой Johnson & Johnson. Взаимосвязи данной компании — это общая торговая марка, общий торговый персонал для нескольких подразделений и централизованные исследования рынка в сфере товаров по уходу за ребенком. В сфере производства, логистики, разработки технологий продуктов и производства компания практически ничего не делает совместно для нескольких подразделений. У каждого конкурента в табл. 9.6 своя система взаимосвязей.

Конкурент, система взаимосвязей которого отлична от системы компании, является одновременно источником новых возможностей и угроз. Угроз — потому, что конкурентные преимущества, получаемые благодаря взаимосвязям, невозможно с легкостью воспроизвести: например, компания работает в

другой группе отраслей или у нее иная стратегия, не позволяющая в точности воссоздать схему взаимосвязей. Например, чтобы использовать одну торговую марку для всех продуктов как это делает компания Johnson & Johnson, компания Procter & Gamble вынуждена будет изменить свою стратегию, предполагающую использование разных торговых марок для различных видов продукции. Однако, скорее всего, компании это не удастся: вряд ли можно использовать один и тот же бренд для одноразовых подгузников и для других гигиенических продуктов, не предназначенных для детей. Поэтому чтобы воспроизвести данный код компании Johnson & Johnson, обеспечивающий ей определенные преимущества, компания Procter & Gamble вынуждена будет продолжить диверсификацию в направлении продуктов по уходу за детьми, но в этой сфере Johnson & Johnson уже доминирует.

Умный конкурент, чья система взаимосвязей отличается от систем конкурирующих компаний, постарается перенаправить вектор конкурентной борьбы в отрасли туда, где его взаимосвязи имеют большую стратегическую ценность, чем взаимосвязи других компаний. Резкий рост издержек на рекламу памперсов будет на руку компании Johnson & Johnson благодаря тому, что у этой компании одна торговая марка для всех продуктов при прочих равных. Также конкурент, чья система взаимосвязей отлична от системы конкурирующей компании, попытается помешать компании использовать ее взаимосвязи. Например, если компания J&J начнет производить подгузники из текстильных материалов, при условии, что это практически возможно, этот факт помешает компании P&G одновременно осуществлять некоторые виды деятельности для нескольких подразделений, так как совместная одновременная деятельность в значительной степени базируется на наличии бумаги в составе всех продуктов. Аналогично конкурент может попытаться переставить стратегические акценты так, что у конкурирующей компании при попытке воспроизведения его системы взаимосвязей повысятся расходы на компромиссное решение; таким образом, компания, отвечая на атаку и защищая одно из подразделений, будет вынуждена нанести ущерб другому подразделению.

Таким образом, сущность конкурентной игры между компаниями с разными: системами взаимосвязей — это своего рода перетягивание каната: кто из конкурентов может изменить базис конкуренции с тем, чтобы либо повысить издержки другой стороны на компромиссное решение в процессе использования взаимосвязей, либо увеличить значимость своих взаимосвязей. Хорошим примером того, чем эта игра может закончиться, является та же сфера гигиенических продуктов. Компания Procter & Gamble сохранила за собой лидерство в производстве одноразовых подгузников, тогда как J&J вынуждена была покинуть рынки США, неся огромные убытки. И хотя

последняя обладает сильными взаимосвязями в сфере рынка, реклама составляет очень небольшой процент всех издержек в производстве памперсов. Издержки на работу торгового персонала и логистику — то есть в тех областях, где Procter & Gamble пользуется сопоставимыми с J&J выгодами от взаимосвязей или даже превышающими их, — не ниже расходов на рекламу или даже выше. J&J *не* смогла воспроизвести взаимосвязи компании Procter & Gamble в сфере производственных процессов, материально-технического обеспечения и технологических разработок, а это оказалось для нее фатальным: затраты на производство подгузников составляют весьма высокий процент общих затрат, а скорость технологического прогресса как в отношении продукта, так и в отношении производственного процесса очень высока. Не имея такого продукта, который бесспорно превосходил бы продукты Procter & Gamble, компания J&J не смогла добиться характерной для Procter & Gamble комбинации крупной доли рынка и удачной системы взаимосвязей.

НАХОЖДЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КОНКУРЕНТОВ

Потенциальных конкурентов можно обнаружить на основе анализа материальных, нематериальных и конкурентных взаимосвязей. Скорее всего, на рынки будут стремиться выйти такие компании, дня которых данная отрасль — это:

* Логичный способ создания или распространения важных взаимосвязей.
* Расширение, необходимое для того, чтобы воспроизвести систему взаимосвязей конкурента.

Чтобы «вычислить» потенциальных конкурентов, необходимо выделить все возможные взаимосвязи, затрагивающие данную отрасль, включая конкурентные их разновидности. Каждый тип взаимосвязей ведет дальше, в другие отрасли. Отрасли, в которых конкуренты работают помимо основной, предполагают существование возможных взаимосвязей и других типов. Выделив смежные отрасли, компания может определить местонахождение потенциальных конкурентов, для которых логично будет стремиться выйти на рынки той отрасли, где работает компания. При такого рода анализе должна оцениваться вероятность того, что эти потенциальные конкуренты на самом деле решат атаковать отрасль, а не будут стремиться использовать другие инвестиционные возможности.

ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

В ходе разработки корпоративной стратегии диверсифицированной компании необходимо решить два основных вопроса. Первый — это выбор отраслей, в которых диверсифицированная фирма будет конкурировать. Второй вопрос — это вопрос о координации стратегий подразделений. Решение обоих вопросов определяется в конечном итоге конкурентными преимуществами, то есть тем, какой вклад корпорация может внести в получение конкурентных: преимуществ ее подразделениями. Подразделения неминуемо вынуждены идти на некоторые затраты, будучи частью более крупной корпорации, — это накладные расходы и возможные затраты, связанные с тем, что корпоративная политика, скорее всего, налагает определенные ограничения на деятельность подразделений. И если корпорация не компенсирует эти затраты, внеся свой вклад в получение подразделениями конкурентных преимуществ, диверсификация станет источником неприятностей.

Из этих двух основных вопросов корпоративной стратегии большинство диверсифицированных компаний уделяли гораздо больше внимания первому вопросу, чем второму. И хотя руководство обычно озабочено выбором новых отраслей, тем не менее при этом выборе руководствуются в основном очень скудными формами сходства между отраслями. Большинство диверсифицированных компаний уделяют слишком мало внимания координации стратегий подразделений. Однако, как показано в предыдущей

главе, потребность в этом возрастает, равно как и растет необходимость выхода в новые отрасли, где вклад корпорации *в* конкурентные преимущества подразделений очевиден. Наличие *конкурентов по нескольким направлениям*, равно как и конкурентов с другими схемами взаимосвязей, также требует, чтобы компаний использовали имеющиеся взаимосвязи для удержания своих конкурентных позиций.

Горизонтальная стратегия координирует цели и стратегии смежных подразделений. Она охватывает как уже существующие подразделения, так и отбор новых отраслей на основе взаимосвязей с существующими подразделениями. Горизонтальная стратегия может и должна существовать на уровне группы, сектора или корпорации. Однако в большинстве компании она существует в весьма неформальном виде, независимо от того, с какой тщательностью формулируются стратегии подразделений. И все же материальные взаимосвязи представляют главный из возможных источников конкурентных преимуществ. Ядром стратегии группы, сектора или корпорации должна быть, таким образом, *вполне определенная и подробно разработанная* горизонтальная стратегия.

Во многих отраслях сейчас появляется новая схема конкуренции, и в основе ее лежат уже описанные выше тенденции. Конкуренция идет скорее между кластерами смежных подразделений, чем между отдельными подразделениями. Координированные стратегии подразделений и диверсификация в направлении новых смежных отраслей позволяют углубить и расширить взаимосвязи. При разработке стратегии все более необходимо делать упор на партнерство подразделений и всей корпорации. Руководители подразделений будут искать новые способы получения конкурентных преимуществ, возникающих: благодаря тому, что подразделение является частью более крупной корпорации, а не просто вследствие наличия необходимого капитала.

Горизонтальная стратегия не может рассматриваться как неизменная и безоговорочная предположительная установка; также недопустимо, чтобы эта стратегия, прежде чем достичь корпоративного руководства, возникала на уровне подразделений. Без ясной горизонтальной стратегии компания вряд ли сможет противостоять тем силам, которые, действуя в направлении оптимизации, в конечном итоге подрывают эффективность компании. В частности, это касается тех бизнес-единиц, в которых решения традиционно принимаются нецентрализованно. Более того, существует весьма распространенное заблуждение, что от подразделений должна исходить инициатива в виде предложений, с которыми затем согласятся все остальные, в отношении того, какими должны быть наиболее значимые стратегически взаимосвязи. Данное отношение основано на теориях автономии подразделении, которые получили развитие в 1970-х годах. Согласно этим теориям

наиболее целесообразным представляется неучастие в этом процессе корпоративного исполнительного руководства или руководства на уровне групп, а бремя обнаружения и использования взаимосвязей лежит на плечах руководителей подразделений, у которых часто не хватает для этого ни ресурсов, ни полномочий. Горизонтальная стратегия "снизу вверх" вообще вряд ли возможна

Необходимость *в* определенной горизонтальной стратегии

Организационная структура в большинстве компаний противодействует образованию взаимосвязей. Однако препятствия только организационного характера не объясняют, почему смежные подразделения, работая независимо, редко способствуют оптимизации конкурентной позиции компании в целом. В отсутствие единой стратегии подразделения могут действовать в тех направлениях, которые снижают, а вовсе не укрепляют ВОЗМОЖНОСТИ компании по использованию взаимосвязей. Вот примерный перечень таких действий.

Оценка взаимосвязей со стороны разных подразделений отличается, и они не едины в своем отношении к использованию этих взаимосвязей. Подразделения редко получают одинаковые выгоды от использования одних и тех же взаимосвязей в силу различий в размерах, разной стратегии или разницы между отраслями. Затраты на компромиссное решение, необходимые для использования взаимосвязей, у разных подразделений различны, и также различно будет влияние на затраты и дифференциацию со стороны совместного осуществления деятельности. Некоторые подразделения сочтут, что затраты на координацию и компромиссное решение превосходят возможные выгоды для них от использования взаимосвязей, и будут правы, но в результате те взаимосвязи, которые имели бы огромное значение для компании *в* целом, никогда не будут созданы. Крупные и на данный момент успешные подразделения часто наиболее активно сопротивляются созданию взаимосвязей, равно как и те подразделения, которым предлагается поделиться своими знаниями с другими для создания нематериальных взаимосвязей.

Стратегии подразделений будут разработаны так, чтобы ослабить возможные взаимосвязи. Когда подразделения разрабатывают стратегии независимо друг от друга, велика вероятность того, что они будут действовать в разных, *противоположных* направлениях, что затрудняет процесс создания взаимосвязей. Например, когда, две бизнес-единицы используют один и тот

же канал реализации или продают товары одним и тем же покупателям, одно из подразделений может действовать в рамках стратегии дифференциации, тогда как другое будет стремиться к лидерству в издержках. И хотя для каждой бизнес-единицы в отдельности эти стратегии будут оптимальными, наличие общих покупателей или каналов реализации говорит о потенциальных взаимосвязях, но при столь разных стратегиях покупатели и дистрибьюторские каналы будут сбиты с толку, общий имидж торговой марки в смежных отраслях становится менее четким, а возможности использования общей торговой марки сокращаются, что, в свою очередь, ведет к невозможности привлечения одних и тех же торговых работников к продаже продукции обоих подразделений. Другой пример связан с тем, что два подразделения устанавливают отчасти разные спецификации на требуемые детали, хотя вполне могли бы использовать одни и те же. В ситуации, когда подразделения разрабатывают стратегии независимо, они всегда будут оценивать выгоды всей корпорации в целом ниже, чем собственные.

Независимые установки в сфере ценообразования и инвестиций могут подорвать позиции всей фирмы. При наличии взаимосвязей предполагается, что одни подразделения получают прибыль, а другие — нет. Например, если одно из подразделений снижает цены, чтобы увеличить объем продаж, это сокращает издержки другого подразделения, так как у компании появляется возросшая рыночная власть покупателя в отношении закупок совместно используемых подразделениями деталей или сырья.* Но такого рода действия даже не рассматриваются, если подразделение разрабатывает спою стратегию независимо от других и оценивает эти действия только на основе собственных результатов. Эту проблему невозможно решить политикой отпускных цен, так как трансфертные цены появляются в любом случае, даже если подразделения ничего не покупают друг *у* друга и *ничего* не продают друг другу.

Также в том случае, если смежные подразделения действуют независимо, существует риск принятия неверных решений об инвестициях. Например, подразделение, входящее в группу, использующую одни и те же детали, продает свои продукты покупателям, которые крайне чувствительны к ценам, тогда как покупатели продукции другого подразделения такой чувствительностью не обладают. В этом случае второе подразделение не придает особого значения инвестициям на сокращение затрат в связи с общим для двух подразделении производством детали и будет распределять свои ресурсы на дру-

---

*** Другие примеры координации в сфере ценообразования приведены в главе 12.—** ***Прим. авт.***

гие цели. Тогда первое подразделение, которому крайне выгодно сокращение затрат, не сможет своими силами оправдать полученные инвестиции.

Среди подразделений может возникнуть тенденция к поиску союзников за пределами компании для создания взаимосвязей, которые вполне можно было бы обрести внутри компании. Подразделения, действуя независимо, могуч не оценить в полной мере всех выгод от внутренних проектов в таких областях, как совместный маркетинг, производство, технологические разработки и закупки ресурсов в сравнении с возможностями альянсов с внешними компаниями. Если взаимосвязи создаются внутри компании, это означает, что все выгоды получает компания. Если же взаимосвязи создаются путем коалиций с внешними компаниями, выгоды придется делить с внешними союзниками. Союзы с внешними компаниями также приводят к тому, что благодаря такой коалиции бывшие партнеры, в конце концов, становятся конкурентами, а это ведет к неконтролируемому распространению технологий компании. Эти аргументы говорят о том, что во многих случаях подразделения должны принять на себя те *более высокие* затраты на компромиссное решение, которые неизбежно сопровождают совместную деятельность двух подразделений корпорации в процессе использования взаимосвязей. Однако руководители подразделений редко смотрят на ситуацию именно таким образом. Более того, их точка зрения может быть прямо противоположной. Они недооценивают выгоды компании в целом и предпочитают иметь дело с независимыми фирмами, где они целиком и полностью контролируют взаимосвязи. Некоторые из организационных проблем, усиливающих такие тенденции, ОПИСАНЫ В главе 11.

Подразделения склонны игнорировать основных потенциальных конкурентов или недооценивать реальную роль существующих. При анализе конкурентов в рамках отдельных подразделений трудно обнаружить потенциальных конкурентов или те взаимосвязи, которые будут жизненно важными для их конкурентных позиций. При таком узком подходе к проблемам конкурентов становится неясным, как конкуренты рассматривают отрасль и как это восприятие отрасли отражается в общекорпоративной стратегии конкурента, а между тем это очень важный определяющий фактор действий конкурентов. Если подразделения действуют независимо, они вряд смогут предвидеть, какие их действия вызовут такую ответную реакцию конкурентов, которая затронет при этом другие подразделения этой же корпорации.

Передача технологий сходным подразделениям будет затруднена. Передача знаний и *технологий,* лежащая в основе нематериальных взаимосвязей,

в данном случае не произойдет естественным путем. Руководители подразделений будут стремиться к разработке своих стратегий, искренне веря, что никто не знает их отрасль лучше них. Вряд ли можно ожидать В ЭТОЙ СИТУАЦИИ, что они будут искать необходимые знания где-либо за пределами подразделения в самой компании. В то же время у тех подразделений, которые обладают потенциально важными технологиями, не будет стимулов их передавать, особенно если такал передача требует затрат времени КЛЮЧЕВЫХ сотрудников или речь идет о такой передаче технологий, при которой существует вероятность утечки информации.

В отсутствие четко сформулированной горизонтальной стратегии не складывается систематического механизма идентификации, укрепления и распространения взаимосвязей. У подразделений, работающих независимо, отсутствуют стимулы предлагать и защищать стратегии, основанные на использовании взаимосвязей, тогда как у руководства высшего уровня, рассматривающих ход событий в более широкой перспективе, такие стимулы, безусловно, имеются.

РАЗРАБОТКА ГОРИЗОНТАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ

Процесс разработки горизонтальной стратегии состоит из нескольких этапов анализа, последовательность которых логически вытекает из концепции, предложенной в главе 9:

1. *Выделите все материальные взаимосвязи.* Начальным этапом разработки горизонтальной стратегии должно стать выделение на систематической основе всех материальных взаимосвязей, реально или потенциально существующих между подразделениями корпорации. Начать здесь надо с исследования цепочки создания стоимости всех подразделений, обращая при этом внимание на имеющиеся возможности совместного осуществления отдельных видов деятельности по созданию стоимости. На этом этапе надо выделить все возможные взаимосвязи; кажущиеся или несущественные взаимосвязи будут отсеяны в ходе дальнейшего анализа. В процессе ПОИСКА взаимосвязей необходимо акцентировать конкретные свойства видов деятельности, которые могли бы осуществляться совместно. Например, значимые взаимосвязи в области производственного процесса должны быть основаны на СХОДСТВАХ между конкретными видами производственного оборудования или этапов производства, а не на каких-то обобщенных представлениях о похожести процессов. Аналогичным образом основанием взаимосвязей в

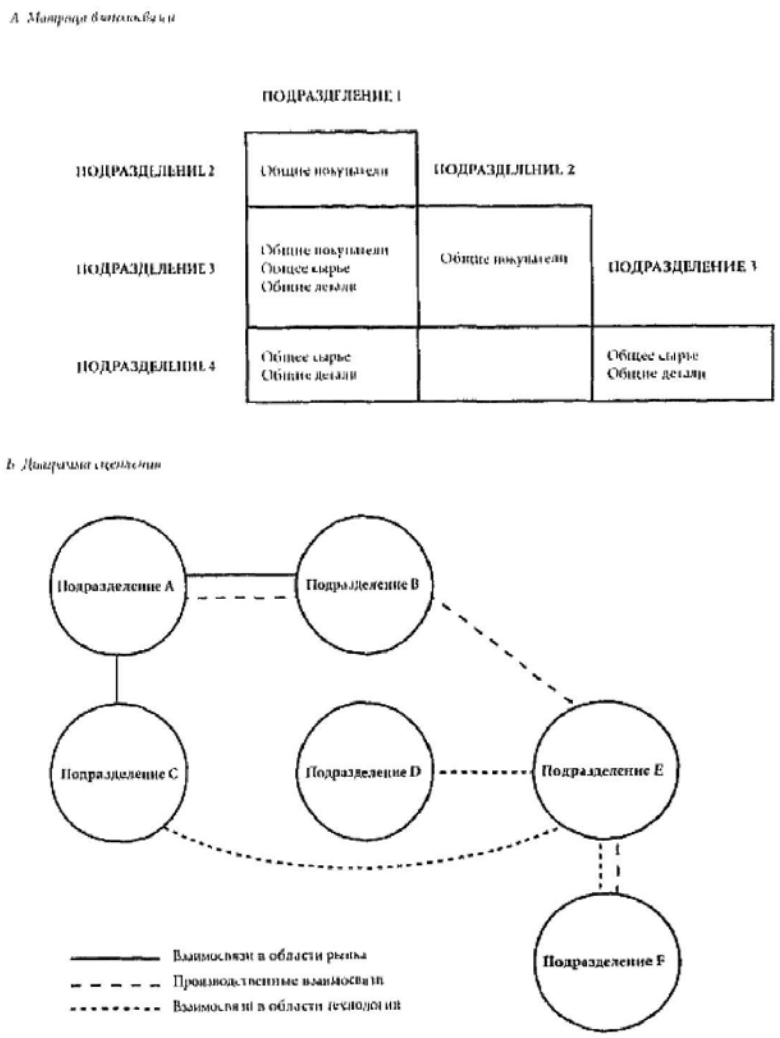


Рис. 10.1. Материальные взаимосвязи диверсифицированной компании

области технологий являются конкретные технологии и подтехнологии, а если решения о закупке продукции двух подразделений принимают одни и те же люди или дистрибьюторские каналы, это говорит о наличии взаимосвязей в области рынка.

Простым инструментом, помогающим выделить взаимосвязи в составе компании, являются диаграммы типа изображенной на рис. 10.1.

Каждая клетка матрицы взаимосвязей демонстрирует наличие взаимосвязей между парой подразделений — взаимосвязей типа тех, которые были представлены в *табл.* 9.1 в предыдущей главе. Если взаимосвязи охватывают много подразделений, можно для каждого типа взаимосвязей создать отдельную матрицу. Диаграмма сцеплений — это другой способ представления взаимосвязей, который дает тем более ясную картину, чем меньшее число подразделений отображается на диаграмме. С помощью таких диаграмм можно объединять в кластеры те подразделения, которые связаны большим количеством прочных взаимосвязей, что упрощает визуализацию группировки подразделений; на основании данной группировки можно объединять подразделения в группы или секторы на практике. Какие бы графические средства ни были использованы, взаимосвязи следует делить на потенциальные и те, которые уже существуют.

В диверсифицированной компании обычно присутствует большое число взаимосвязей. Различные группы подразделений бывают объединены на разных: основаниях. Например, одна группа бизнес-единиц связана через общие рынки; другая группа, не совпадающая, но частично пересекающаяся с данной, объединяется на основе общностей в производственном процессе. Матрица взаимосвязей на рис. 10.1 иллюстрирует одну из таких схем, где подразделения 1, *3* и 4 используют одну и ту же деталь и общее сырье, тогда как бизнес-единицы l, 2 и 3 объединены общими покупателями.

В диверсифицированной компании, состоящей из большого числа бизнес-единиц, часто возникают весьма сложные схемы взаимосвязей. В целях упрощения задачи анализа и выделения взаимосвязей можно разбить диверсифицированную компанию на несколько кластеров подразделений, в которых они связаны между собой многочисленными взаимосвязями, но связи этих подразделений *с* подразделениями других кластеров гораздо менее многочисленны. *К* вопросу о том, насколько данные кластеры будут соответствовать реальному разделению корпорации на *группы* или секторы, я еще вернусь *в главе 11.* Там, где взаимосвязи между двумя подразделениями пронизывают всю цепочку создания стоимости и охватывают при этом очень важные виды деятельности, велика вероятность того, что деление на бизнес-единицы не соответствует реальности. Вопросы проведение границ между подразделениями обсуждались *в* главе 7.

2. *Наметьте материальные взаимосвязи за пределами компании.* Редко бывает так, что фирма работает во всех отраслях, смежных с ее подразделениями. Поэтому необходимо выделить взаимосвязи между существующими подразделениями компании и другими отраслями, не представленными в портфеле корпорации. Для этого требуется рассмотреть все важные виды деятельности по созданию стоимости с точки зрения того, есть ли такие смежные отрасли, где реально осуществлять некоторые виды деятельности совместно с другими предприятиями. К примеру, компания, высококвалифицированный торговый персонал которой обслуживает определенную группу покупателей, должна выяснить, какие еще продукты приобретают данные покупатели или какие продукты из соответствующих квалификации торгового персонала можно продавать другим группам покупателей. Аналогичным образом каждая торговая марка, дистрибьюторский канал, система логистики, технологические разработки и другие важные виды деятельности по созданию стоимости должны быть проанализированы на предмет возможного совместного осуществления с предприятиями других отраслей.

Обнаружение направлений возможных взаимосвязей за пределами компании — это очень творческая задача, но при этом решение этой задачи несет значительные выгоды для планирования диверсификации и для разработки оборонительной стратегии, так *КАК* данный метод позволяет вовремя обнаружить и блокировать тех потенциальных конкурентов, которые собираются повести атаку на рынки отрасли. Анализ портфеля диверсифицированных конкурентов также указывает на те отрасли, взаимосвязи с которыми будут весьма плодотворными для компании. Однако еще более ценным будет открытие новых типов взаимосвязей — таких, которые не использует пока ни один из конкурентов.

3. *Выделите возможные нематериальные взаимосвязи.* После того как выделены материальные взаимосвязи, можно переходить к поиску не материальных взаимосвязей. Для этого надо обособленно рассмотреть те виды деятельности, где компанией накоплены ценные знания и технологические секреты, которые можно использовать в работе других подразделений или даже в других, в новых отраслях. На этом этапе также требуется выделить новые отрасли, где можно приобрести такие знания, которые окажутся ценными для уже существующих подразделений компании. Знаками потенциальных нематериальных взаимосвязей будут сходства типов стратегии, покупателей или конфигурации цепочки создания стоимости. И хотя идентификация нематериальных взаимосвязей — задача крайне тонкая, это очень важный этап. Обычно потенциально присутствует большое

число нематериальных взаимосвязей, что делает задачу их обнаружения и использования с целью получения конкурентных преимуществ особенно важной.

4. *Выделите конкурентные взаимосвязи.* Компания должна выделить всех своих разнонаправленных конкурентов, всех потенциальных разнонаправленных конкурентов и всех конкурентов, чья схема ВЗАИМОСВЯЗЕЙ не совпадает с соответствующей схемой компании. Диаграмма, подобная изображенной на рис. 9.4, может помочь выявить наличие взаимосвязей и определить их тип. Как уже говорилось выше, взаимосвязи часто являются сигналами наличия на рынке и в смежных отраслях потенциальных НОВЫХ конкурентов. После того как составлен весь перечень разнонаправленных конкурентов с точки зрения компании в целом, необходимо обрисовать схему взаимосвязей в рамках портфели каждого из конкурентов. Как уже говорилось, схема взаимосвязей конкурентов обычно отличается от соответствующей схемы компании, так как она охватывает те отрасли, где компания еще не начала работу.

5. *Оцените важность взаимосвязей с точки зрения их значения для получения конкурентных преимуществ.* Чистые конкурентные преимущества, являющиеся результатом использования материальных взаимосвязей, зависят от преимуществ, получаемых благодаря совместному осуществлению деятельности по созданию стоимости, затрат на совместное осуществление, а также от того, насколько сложно будет конкурентам воспроизвести данную конкретную схему взаимосвязей. Те виды деятельности, которые осуществляются совместно для нескольких подразделений, должны сравниваться с соответствующими видами деятельности конкурентов по все трем основаниям (преимущества, затраты и возможность воспроизведения). Материальные взаимосвязи диверсифицированной фирмы, скорее всего, будут весьма многочисленными. Однако опыт показывает, что среди них число тех, которые имеют реальное значение с точки зрения стратегии, весьма невелико. Таким образом, задача состоит в том, чтобы выделить действительно важные взаимосвязи, включая те, которые охватывают такие отрасли, где компания на момент анализа не работает. Тот факт, что взаимосвязи еще не сформированы, ничего не говорит об их важности. Вполне вероятно, что на ЭТИ *взаимосвязи* просто не обратили внимания, ИЛИ затраты на компромиссное решение, связанные с использованием данных взаимосвязей казались слишком высокими, но их можно сократить при условии, что стратегии подразделений, участвующих в образовании взаимосвязей, будут приведены в соответствие.

Нематериальные взаимосвязи позволяют получать конкурентные преимущества, если выгоды от передачи знаний от одного подразделения к другому превосходят затраты на осуществление передачи. Передача знаний приносит выгоды, если сходства между осуществлением определенных видов деятельности по созданию стоимости действительно существенны, а сами эти виды деятельности имеют значение для получения конкурентных преимуществ в тех отраслях, где работают подразделения, при этом корпорация обладает такими секретами производства, которые позволят укрепить конкурентные преимущества подразделения, если передача произойдет. Опыт подсказывает, что при оценке нематериальных взаимосвязей должна присутствовать некоторая доля здорового скептицизма: только так можно избежать риска неверно интерпретировать теоретически возможные, но практически бесполезные взаимосвязи между подразделениями.

6. *Разработайте единую стратегию, позволяющую создать и укрепить особо важные взаимосвязи.* Создать или укрепить действительно важные взаимосвязи можно разными способами.

Совместное осуществление всех видов деятельности, где это возможно. Все виды деятельности, которые возможно осуществлять совместно силами смежных подразделений, следует осуществлять совместно, если при этом выгоды превосходят затраты. Совместное осуществление может включать такие действия, как объединение торгового персонала, рационализация производственных предприятий, координация деятельности по материально-техническому обеспечению, изменение названий торговых марок для *всех* серий продукции. Совместное осуществление всегда будет требовать приспособления существующих практик друг к другу. Возможно, придется модифицировать стратегии бизнес-единиц, чтобы совместное осуществление деятельности по созданию стоимости давало максимальные преимущества. Сходным образом может потребоваться реорганизация самих видов деятельности по созданию стоимости с целью сокращения затрат на компромиссное решение.

Координация стратегических установок смежник подразделений. Стратегии смежных подразделений должны быть приведены в соответствие друг с другом: только так можно добиться максимизации конкурентных преимуществ, получаемых при совместном осуществлении деятельности по созданию стоимости, и сократить затраты на компромиссное решение. Для этого может потребоваться все что угодно, начиная от мелкой корректировки стратегий бизнес-единиц и заканчивая крупными перестановками, включающими новые приобретения компании и изъятие капиталовложений. Координация стратегии требует, чтобы маркетинговые программы и расходы инвестиционных средств двух подразделений соответствовали друг другу и чтобы подразделения учитывали планы и интересы друг друга в ходе разработки новых продуктов и при решении других существенных вопросов. Координация также предполагает, что действия по отношению к конкурентам являются частью общей тактики на уровне группы, сектора или корпорации.

Взаимосвязи в области рынка часто создают самую большую потребность в том, чтобы стратегии бизнес-единиц не противоречили друг другу: только так можно максимизировать эффект от работы нескольких подразделений с общими покупателями или общими дистрибьюторскими каналами. Вообще, для создания и использования любых взаимосвязей необходимо, чтобы стратегии подразделений были более или менее непротиворечивыми. В ходе координации подразделений может потребоваться соблюдение баланса между укреплением взаимосвязей, с одной стороны, и сохранением и укреплением конкурентных позиции подразделения, с другой, а это порой бывает совсем непросто. Однако без горизонтальной стратегии этот баланс вообще бы никогда не стал предметом рассмотрения, несмотря на все выгоды, которые компания могла бы получить при его соблюдении.

Цели перед подразделениями должны ставиться в дифференцированном порядке. Цели перед подразделениями должны ставиться так, *чтобы* в постановке задач отражалась роль каждого подразделении в формировании взаимосвязей. Например, некоторым подразделениям следует ставить серьезные задачи быстрого повышения объемов продаж, но одновременно снижать, скажем, планку получения реальной прибыли, так как объем продаж этого подразделения уже является вкладом в укрепление конкурентных позиций других подразделений. Возможно, самым справедливым решением покажется ставить одинаковые задачи перед всеми подразделениями, но это реально угрожает подрывом некоторых важных источников конкурентных преимуществ.

Те цели подразделений, которые ставятся с учетом использования взаимосвязей, гораздо шире обычно предписываемого стандартными техниками планирования состава портфеля: последние исчерпываются обычно типовыми формулировками вроде «вывести на *рынок»,* «удержать *на* рынке», «получить максимум прибылей перед выходом с рынка». В большинстве моделей портфеля не учитываются взаимосвязи, и цели, которые ставятся между подразделениями, можно назвать разными только в том плане, что одни подразделения должны получать прибыли, а другие — их использовать. Благодаря взаимосвязям можно взглянуть на корпоративную стратегию в гораздо более широкой перспективе, основанной на конкурентных

преимуществах, и в рамках такого взгляда, также учитываются и соображения получения прибыли.

И оборонительные, и наступательные стратегии подразделений по отношению к разнонаправленным конкурентам и конкурентам с отличной от компании системой взаимосвязей должны быть скоординированы. Компания должна принять единый план конкурентной *игры,* охватывающий *все* подразделения, *и* в рамках этого плана должны быть четко сформулированы совместные действия по отношению к каждому крупному разнонаправленному конкуренту и каждому конкуренту, чья система взаимосвязей отличается от системы компании, если данные конкуренты представляют угрозу. В идеале компания должна стремиться к тому, чтобы продвигать эволюцию отрасли в том направлении, которое увеличивает ценность взаимосвязей компании и вынуждает конкурентов идти на дорогостоящие компромиссные решения. Конкретные возможности разработки наступательной и оборонительной стратегий обсуждаются в главах 14 и 15.

Используйте важные нематериальные взаимосвязи в рамках официальных программ обмена знаниями. Компания должна активно поощрять обмен знаниями между теми подразделениями, которые обладают потенциально важными типовыми сходствами. Получающие подразделения могут неохотно принимать эти знания, руководствуясь принципом «это не мы придумали», а передающие подразделения часто не хотят тратить время ценных кадров, без которых передача знаний не состоится. Формирование нематериальных взаимосвязей требует, чтобы оба участвующих подразделения понимали ценность передачи; оно требует еще и организационных механизмов, упрощающих сам процесс передачи знаний, навыков и технологических секретов.

Диверсификация должна укреплять важные взаимосвязи или создавать новые. Стратегия диверсификации должна строиться с особым акцентом на обнаружение новых отраслей с перспективой выхода на рынки этих отраслей; при этом это должны *быть* такие отрасли, которые способствуют укреплению самых важных взаимосвязей или созданию новых взаимосвязей, чрезвычайно важных со стратегической точки зрения. Стратегии диверсификации посвящен следующий раздел.

Подразделения, которые не участвуют в формировании важных взаимосвязей с другими подразделениями или затрудняют создание важных взаимосвязей, лучше *продать.* Бизнес-единицы, которые не связаны важными взаимосвязями с другими подразделениям в составе компании и не являются возможной основой для дальнейшей диверсификации, должны стать первыми кандидатами на продажу в долгосрочной перспективе. Даже если такие подразделения приносят вполне привлекательные прибыли, их присутствие в составе компании порой никак не сказывается на ее конкурентных преимуществах, тогда как для другой компании это может быть вовсе не так; так что такие подразделения вполне можно продать тем компаниям, для которых они представляют реальную ценность в плане получении конкурентных преимуществ, и цена продажи будет вполне равносильна тем прибылям, которые приносят эти подразделения, а может быть даже и выше. Таким образом, продающая компания ничего не потеряет и при продаже в полной мере возместит стоимость таких подразделений. Выручку от продажи можно вложить в те подразделения, чьи взаимосвязи с другими подразделениями способствуют укреплению конкурентных преимуществ компании. Однако в силу некоторых практических соображении па реализацию такой стратегии уйдет достаточно много времени. Покупателей, для которых подразделение будет представлять ценность, сложно найти сразу, и столь же сложно заменить прибыльное, хотя и не связанное с другими, подразделение новым, столь же прибыльным, независимо от того, как велика выгода от потенциальных взаимосвязей с новым подразделением.

Наличие таких бизнес-единиц, связи с которыми носят маргинальный характер, затрудняет формирование других, более важных взаимосвязей. Маргинальные подразделения — также кандидаты на продажу. Например, компании сложнее будет организовать сотрудничество нескольких подразделений с одним общим каналом реализации, если одно из подразделений, продавая товары тем же самым покупателям, что и другие подразделения, пользуется услугами другого, конкурирующего с данным, дистрибьюторского канала. Сходный пример: если в составе компании имеется подразделение, работающее в той же отрасли, что и некоторая группа покупателей компании, и при этом данное подразделение конкурирует с этой группой покупателей, компании сложнее будет использовать возможности общего для нескольких подразделений торгового персонала и совместной организации маркетинга, направленного на данную группу покупателей. Именно такая ситуация создалась у компаний American Express: компания все более интенсивно конкурирует с банками, которые одновременно являются каналами реализации дорожных чеков компании. Когда компания обнаруживает некоторые взаимосвязи, ей, возможно, придется покинуть определенные отрасли.

Когда имеется несколько систем взаимосвязей, затрагивающих разные группы подразделений, компания, предпринимающая любые из описанных выше шагов, должна будет пытаться соблюсти некоторый баланс. Коорди-

нация стратегических установок с целью упрощения формирования взаимосвязей одного типа ведет к сокращению возможностей формирования взаимосвязей другою типа. Дифференцированная постановка задач перед подразделениями ведет к необходимости соблюдения баланса того же рода. Везде, где возникает необходимость в соблюдении баланса, основным принципом становится укрепление тех взаимосвязей, которые играют самую большую роль для получения конкурентных преимуществ, даже в ущерб другим типам взаимосвязей. Однако организационные механизмы, описываемые в следующей главе, часто позволяют сформировать взаимосвязи между разными группами подразделений одновременно.

7. *Должен быть создан единый организационный механизм, обеспечивающий реализацию стратегии.* Компания не сможет успешно использовать взаимосвязи, если нет единой организационной структуры, которая способствовала бы координации и передаче знании и навыков от одного подразделения к другому. Такие задачи, как определение правильных границ подразделений, объединение подразделений в кластеры, соответствующие группам *или* секторам, предоставление руководителями подразделений стимулов для совместной работы, жизненно важны для общего успеха. Принципы единой организации являются темой главы 11.

Взаимосвязи и стратегия диверсификации

Диверсификация, основанная на взаимосвязях, — это именно та форма диверсификации, при которой максимальна вероятность роста конкурентных преимуществ в существующих отраслях; при данной форме диверсификации можно получить устойчивые конкурентные преимущества и в новых отраслях. Как материальные, так и нематериальные взаимосвязи играют определенную роль в стратегии диверсификации. Материальные взаимосвязи должны лечь в основу разработки стратегии диверсификации. Нематериальные взаимосвязи обладают более спорным воздействием на конкурентные преимущества; их труднее сформировать на практике, чем материальные взаимосвязи.

Взаимосвязи позволяют компании, идущей на диверсификацию через внутреннее развитие, преодолеть барьеры для выхода на рынки новых отраслей с меньшими затратами, чем у потенциальных конкурентов, не обладающих нужными взаимосвязями*. При наличии взаимосвязей процесс выхода

* **В книге "*Конкурентная стратегия" в* главе 16, излагается основная стратегическая логика, организующая процесс вхождения в новые отрасли. — *Прим. авт.***

на новые рынки через приобретение новых бизнес-единиц становится более гладким, потому что приобретаться будут такие подразделения, которые для компании-покупателя представляют большую ценность, чем для продавца или других претендентов, не обладающих подходящей системой взаимосвязей. Поэтому вряд ли кто-либо перекупит данное подразделение, тем самым лишив компанию прибылей, связанных с данным приобретением. Наличие взаимосвязей также означает, что диверсификация — как путем приобретения новых подразделений, так и через внутреннее развитие — принесет выгоды уже существующим бизнес-единицам, которые окажутся связанными с новой единицей в составе КОМПАНИИ.

Любые действия, направленные на диверсификацию, должны включать проверку отрасли на структурную прибыльность (см. главу 1). Отрасли, смежные с *существующими* подразделениями компании, не становятся более привлекательными с точки зрения структуры только в силу того, что они смежные. Наличие взаимосвязей само по себе не является достаточным оправданием для выхода в отрасль; исключением является ситуация, когда благодаря взаимосвязям компания может преобразовать не выгодную с точки зрения структуры отрасль в источник высоких прибылей. Таким образом» при выборе стратегии диверсификации нужно руководствоваться двумя принципами; отрасль должна быть *одновременно* прибыльной в силу своей структуры и способствовать образованию взаимосвязей между подразделениями в данной отрасли и другими подразделениями компании.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ, ОСНОВАННАЯ НА МАТЕРИАЛЬНЫХ ВЗАИМОСВЯЗЯХ

Стратегия диверсификации может быть ориентирована на расширение любых возможных типов материальных взаимосвязей, представленных в табл. 9.1. Наиболее желательными направлениями диверсификации будут те, которые ведут к формированию взаимосвязей, позволяющих получить максимум конкурентных преимуществ; определить такие взаимосвязи можно с помощью описанных выше критериев. В некоторых случаях диверсификация позволяет укрепить позиции компании по отношению к основным ее конкурентам, тогда как в других случаях приобретение или создание новых подразделений диктуется необходимостью воспроизведения схемы диверсификации конкурента в оборонительных целях. Компания может также выйти в такие отрасли, где она будет использовать свои взаимосвязи с тем, чтобы опередить конкурентов, работающих только в одной отрасли, или тех конкурентов, у которых плохо придуман состав подразделений. Вы-

годы от материальных взаимосвязей идут в двух направлениях. Одинаково ценно с точки зрения конкурентных преимуществ создавать взаимосвязи, укрепляющие позиции существующих бизнес-единиц, и использовать конкурентные позиции этих единиц с тем, чтобы делать более эффективной работу новых подразделений.

Три типа материальных взаимосвязей из всех, представленных на рис. 9.1 — взаимосвязи в области рынка, технологий и производственные взаимосвязи — представляют три возможных широких направления диверсификации. В рамках стратегии диверсификации, ориентированной на рынок, новые продукты должны продаваться общим для нескольких подразделений покупателям или реализоваться через общие дистрибьюторские каналы или рынки с общей географией: так компания получит выгоды от использования взаимосвязей в области рынка. Стратегия диверсификации, ориентированная на производство, предполагает производство сходных продуктов при совместном осуществлении несколькими подразделениями всех видов деятельности, связанных с производством. Взаимосвязи в сфере материально-технического обеспечения часто логически следуют из наличия у подразделений производственных взаимосвязей. Стратегия диверсификации, ориентированная на взаимосвязи в области технологий, направлена на выход в новые отрасли или на создание новых отраслей на основе применения сходных между собой базовых технологи, касающихся продуктов, продаваемых как на уже существующих рынках, так и на новых рынках. Успешная японская компания Brother, занимающаяся выпуском пишущих машинок, использует в качестве основного "двигателя" диверсификации свое «дерево технологий». Компаний воспользовалась технологическими наработками, накопленными в одной отрасли, для выхода в другие отрасли. Технология производства небольших моторов, применяемых для электрических швейных машинок, позволила выйти в сферу небольших бытовых приборов и печатных МАШИНОК, тогда как опыт производства электроники, полученный в процессе выпуска печатных машинок, позволил компании перейти в сектор электронных принтеров.

Эти три широкие «тропы» диверсификации ведут в разные стороны. Расширение ассортимента продукции, реализуемого общим для нескольких подразделений покупателям, дистрибьюторским каналам или продаваемого на одних и тех же географических рынках, чаще всего требует разных технологий и производственных процессов, тогда как расширение ассортимента продукции, выпускаемой с применением сходных технологий, предполагает выход на новые рынки. Но это не всегда так. Например, в сфере потребительских электронных товаров такие фирмы, как Sony и Matsushita, *пошли* на диверсификацию в области новых продуктов, при этом технологии компаний были общими для этих и уже существующих продуктов. В то же время у компаний имелись возможности для создания взаимосвязей в области рынка и производства. И Sony, и Matsushita (Panasonic) открыли новые сферы совместного осуществления некоторых видок деятельности — *они* касаются названия торговых марок; организации технического обслуживания; открытия заводов; системы материально-технического обеспечения, охватывающей несколько производственных линий. Сейчас взаимосвязи являются одним из основных источников конкурентных преимуществ обеих компаний. Другой пример — это выход КОМПАНИИ Black & Decker в производство небольших бытовых приборов; компания использует взаимосвязи я области технологий и производственные взаимосвязи, затрагивающие малокалиберные электромоторы, которые применяются в производстве основной продукции компании, мощных профессиональных электроприборов.

Диверсификация обладает максимальным потенциалом для укрепления конкурентных позиций компании в целом, когда совместно для нескольких подразделений осуществляется несколько особенно важных видов деятельности по созданию стоимости. Наиболее успешные диверсифицированные компании не рассматривают вышеназванные типы взаимосвязей — взаимосвязи в области рынка, производства и технологий — как взаимоисключающие; наоборот, они пытаются их комбинировать. В своем исследовании взаимосвязей 75 компаний из состава рейтинга Fortune 500 в 1971 и 1981 годах (это исследование было описано в главе 9) я показал, что высокотехнологичные компании обладали наибольшими возможностями для расширения взаимосвязей и увеличения их числа одновременно в сфере рынка, производства и технологий. Этот результат вполне соответствует той роли, которою играют электронные технологии и технологии обработки информации в образовании сцеплений между отраслями. По мере развития технологий компании должны находить все новые и новые пути для диверсификации там, где можно одновременно использовать несколько разных форм взаимосвязей.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ЧЕРЕЗ ОБРАЗОВАНИЕ "ПЛАЦДАРМОВ"

У разных компаний возможности формирования важных взаимосвязей через диверсификацию тоже будут разными. В этом отношении компания будет ограничена действием ряда факторов:

* При существующем качественном составе подразделений компания вряд ли может рассчитывать на большое количество значимых взаимосвязей с другими отраслями.

* Все возможные существенные взаимосвязи уже используются.
* Отрасли, смежные с теми, где компания уже работает, оказываются не прибыльными со структурной точки зрения.
* Нереально разработать стратегию для выхода в смежные отрасли, так как там *уже* прочно «окопались» конкуренты.
* От выхода в некоторые смежные отрасли компанию удерживают соображения, связанные с активизацией антимонопольных мер в случае такого выхода.

Когда возможностей диверсификации на основе материальных взаимосвязей немного или они все уже исчерпаны, следует рассмотреть диверсификацию на основе нематериальных взаимосвязей. Поскольку нематериальные взаимосвязи предполагают передачу знаний и навыков, а не совместное осуществление некоторых видов деятельности, отраслей с большим потенциалом нематериальных взаимосвязей для существующих подразделений компании будет больше, чем отраслей с потенциалом образования материальных взаимосвязей. Поиск возможностей получения конкурентных преимуществ через использование нематериальных взаимосвязей это очень тонкий процесс, опирающийся на хорошее знание новой отрасли, — хорошее настолько, чтобы предвидеть, как благодаря передаче знаний и технологических секретов изменится эффективность работы подразделения.

Сходства новой отрасли и существующих отраслей сами по себе не предполагают, что передача знаний непременно принесет конкурентные преимущества. Конкуренты в новой отрасли также обладают теми же знаниями и навыками или даже превосходят компанию в этой области. Релевантность технологических секретов компании в новой отрасли тоже неочевидна, а поверхностный анализ сходств между новой и существующей отраслями вполне может ввести в заблуждение. В 1960-1970-х годах часто диверсификация основывалась на вымышленных или несущественных сходствах между отраслями, что вело к краху ее стратегии. Однако хотя это порой и имеет место, в ходе тщательного анализа отрасли все же удается обнаружить новые отрасли, где нематериальные взаимосвязи будут твердым основанием для диверсификации.

Диверсификация, основанная на нематериальных взаимосвязях, должна рассматриваться не только как хорошая возможность сама по себе, но и как потенциал для создания *плацдармов.* Как только компания выходит в новую отрасль через использование нематериальных взаимосвязей, эта отрасль становится плацдармом для дальнейшего расширения и поиска новых возможностей диверсификации на основе материальных взаимосвязей. Хороший пример — это покупка компанией Procter & Gamble фирмы Charmin Paper Company: последняя стала плацдармом, позволившим ком-

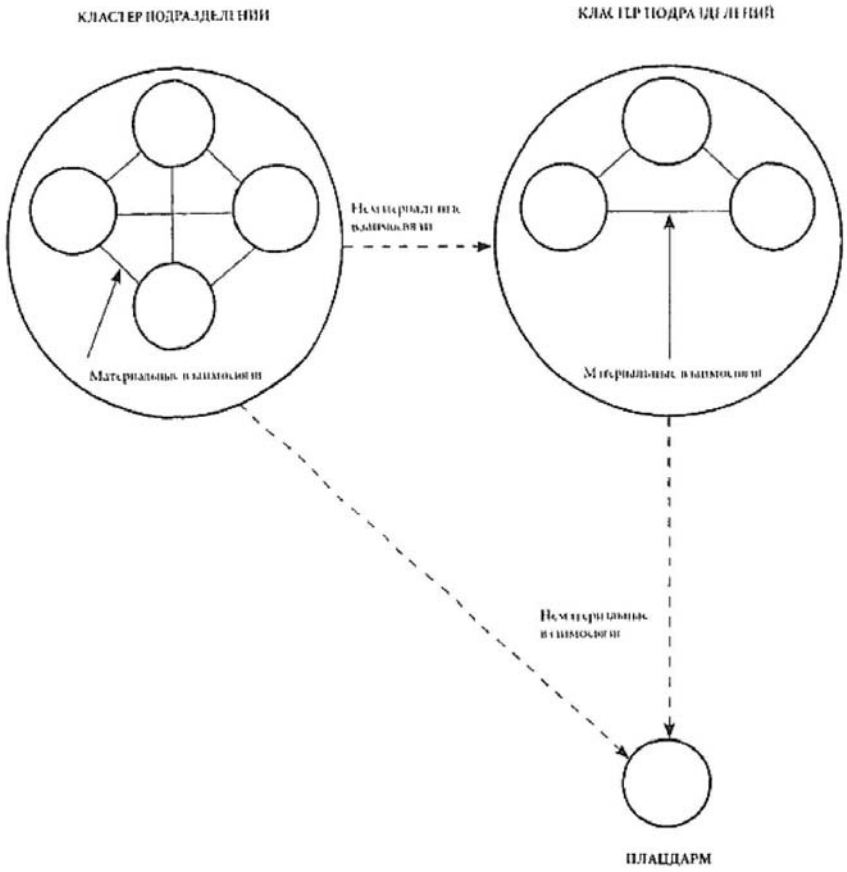


Рис. 10.2. Взаимосвязи и схема диверсификации

пании Procter & Gamble создать уже описанный выше кластер подразделений, занимавшихся гигиеническими бумажными товарами; этот кластер основан на прочных и тесных взаимосвязях. На рис. 10.2 в схематическом виде иллюстрируется процесс диверсификации через создание плацдармов. Нематериальные взаимосвязи с исходным кластером отраслей, основанным на материальных взаимосвязях, становятся базой для формирования нового кластера. Диверсифицированная компания, таким образом, оказывается множеством кластеров, внутри которых подразделения связаны материальными взаимосвязями, а сами кластеры соединены между собой нематериальными взаимосвязями. Итак, главный тест на возможности, предоставляемые диверсификацией на основе нематериальных изаимосвязей, — это потенциал отраслей, связанных нематериальными взаимосвязями, с уже существующими, в качестве плацдарма для дальнейшего *распространения.*

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ И КОРПОРАТИВНЫЕ РЕСУРСЫ

Уже существующие и потенциальные взаимосвязи, заключенные в структуре цепочки создания стоимости всех подразделений и каждого подразделения в отдельности, — это уникальные для каждой диверсифицированной компании корпоративные активы. Эти взаимосвязи представляют собой мощный вклад диверсифицированной фирмы в работу подразделений и в структуру тех отраслей, куда компания собирается выходить в будущем. Таким образом, центральная роль диверсифицированной компании состоит в том, чтобы подпитывать и расширять эти взаимосвязи.

Диверсификация — это способ умножения основных активов компании и ее технологического потенциала благодаря расширению спектра тех видов деятельности по созданию стоимости, в которых участвует компания. Каждая новая отрасль не только связана с уже существующими, но *и* привносит новые, свои виды деятельности в деятельность компании, а они становятся источником формирования *новых* взаимосвязей. Лучший вариант диверсификации — тот, при котором есть и то и другое: диверсификация укрепляет уже имеющиеся у компании сильные стороны и создает основу для получения новых преимуществ.

Ошибки при разработке горизонтальной стратегии

Хота "укрощение" взаимосвязей позволяет *пол*учить значительные конкурентные преимущества, в ходе разработки и реализации горизонтальной

стратегии не исключены некоторые ошибки. Наиболее серьезная ошибка — это вообще игнорировать существование взаимосвязей. Стратегического планирования на уровне отдельно стоящего подразделения далеко не достаточно. Однако в то же время столь же недопустимо ошибочным является мнение, что использовать стоит любые взаимосвязи.

ИГНОРИРОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ

В этой главе и главе *9* я говорил о многочисленных ошибках, которые руководство допускает, игнорируя взаимосвязи. Здесь следует отметить основные из этих ошибок.

Неправильная интерпретация вклада подразделений в стратегию. Компания, которая неверно представляет себе систему взаимосвязей, будет измерять эффективность работы каждого подразделения изолированно. В свою очередь, это будет способствовать тому, что подразделения начнут предпринимать действия, направленные на подрыв взаимосвязей, что несомненно негативно отразится на общих конкурентных позициях компании в целом.

Неправильная оценка своих позиций по отношению к основным конкурентам. Компания, осуществляющая планирование только на уровне отдельно стоящих подразделений, скорее всего, будет неверно оценивать свои позиции по отношению к диверсифицированным конкурентам. Она также не сможет выработать систему направленных против конкурентов действий, способствующих укреплению конкурентных позиций всей компании.

Контроль и управление портфелем. Наличие взаимосвязей, особенно материальных, накладывает ограничения на применение методик планирования состава портфеля — по крайней мере, в том виде, в каком они обычно применяются. Модели планирования состава портфеля — это узкоспециализированный инструмент, разработанный для того, чтобы помочь диверсифицированной корпорации получить сбалансированный с финансовой тачки зрения портфель. Но, применяя данную технику, можно затемнить самые существенные стратегические проблемы в ходе построения портфеля — создание и укрепление взаимосвязей. Когда взаимосвязи есть, решения о том, какие подразделении выводить на новые рынки, а какие уводить с рынка, получив максимум прибылей, не могут приниматься изолированно по отношению к каждому подразделению. Использование инструментария планирования портфеля особенно опасно на уровне *группы* или сектора,

так как подразделения в составе группы или сектора, как правило, *связаны* материальными взаимосвязями и должны управляться соответствующим образом.

Исполнительное руководство корпорации, сектора и группы не должно ошибочно считать, что планирование состава портфеля — это и есть горизонтальная стратегия. Разработать ее гораздо сложнее, чем очертить состав портфеля, но это единственный способ для диверсифицированной компании обеспечить свои подразделения реальными экономическими выгодами.

ОШИБКИ В ХОДЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ

Неразборчивое использование взаимосвязей — это также в высшей степени рискованно.

Негативные последствия совместного осуществления деятельности по созданию стоимости или использования взаимосвязей. Материальные взаимосвязи обычно требуют некоторого компромисса стратегий всех затронутых подразделений. В силу данного обстоятельства использование неверно выбранных взаимосвязей наносит ущерб всем задействованным подразделениям, а стратегические выгоды от этого весьма невелики. Передача знаний также требует издержек, а передача знаний, не подходящих для работы подразделения на конкурентном рынке, только ради самих предполагаемых взаимосвязей может нанести еще больший ущерб. Чистые конкурентные выгоды совместного осуществления или передачи знаний и навыков должны быть отчетливо ясны руководству подразделения — только так можно добиться формирования желательных со стратегической точки зрения взаимосвязей.

Использование взаимосвязей затрагивающих такие виды деятельности, которые незначительны, не подвергаются действию эффекта масштаба и обучения или не имеют никакого воздействия на дифференциацию. В своем рвении разработать стратегию диверсификации с охватом смежных отраслей компании часто попадают в ловушку: они придают слишком большое значение тем взаимосвязям, которые хотя и имеются в действительности, не играют никакой роли для получения конкурентных преимуществ. Наличие взаимосвязей совсем не предполагает, что горизонтальная стратегия должна строиться на основании именно этих взаимосвязей, даже если это единственный тип взаимосвязей из имеющихся в наличии.

Иллюзия смежного характера отраслей. Часто между технологиями, системами логистики, процессами производства, покупательскими группами можно обнаружить такие поверхностные сходства, которые не могут являться основанием для совместной деятельности по созданию стоимости. Технология, которая на первый взгляд является общей дня двух подразделений, при ближайшем рассмотрении продается покупателям с очень разными потребностями, что исключает возможность объединения исследований и разработок для двух подразделений, занятых реализацией данной технологии. Несмотря на очевидные внешние сходства между морским бурением и бурением на *суше,* практически отсутствуют такие виды деятельности, которые можно было бы осуществлять совместно для двух типов буровых подрядчиков. Нематериальные взаимосвязи также бывают весьма иллюзорными. Есть масса типовых сходств между подразделениями, которые не играют никакой роли для конкуренции. Потенциальные взаимосвязи нужно тщательно исследовать, *прежде* чем воплотить их в форме совместной деятельности по созданию стоимости или изменить стратегии подразделении, — иначе несовместимость обнаружится, кода уже будет поздно.

ФОРМИРОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ

Для многих компаний создание взаимосвязей на практике оказалось непомерно сложной задачей. Отчасти это происходит потому, что при некоторых видах взаимосвязей затраты на совместную деятельность по созданию стоимости *настолько* высоки, что это никак не способствует *укреплению* конкурентных преимуществ; такие взаимосвязи не должны использоваться. Но даже если тот или иной вид взаимосвязей очевидно служит получению конкурентных преимуществ, огромное количество самых разных препятствий, начиная от организационных и заканчивая препятствиями из области корпоративной культуры и особенностей управления, не позволяет сформировать и выгодно использовать эти взаимосвязи. На самом деле создание взаимосвязей между подразделениями компании открыто противоречит той философии, которая господствует в большинстве диверсифицированных фирм.*

* В литературе, посвященной вопросам организационного поведения, часто обнаруживается глубокое понимание проблемы создания взаимосвязей между подразделениями, но исследований, специально посвященных именно этому вопросу, совсем немного. В большинстве работ по организационному поведению исследуются организационные проблемы координации *внутри* одного подразделения или методы проведения границ между подразделениями. Лучше всего вопросы координации работы разных подразделений *освещаются в работах* Lorsch & Allen (1973), а также Galbraith (1973), но взаимосвязи не принадлежат *к* числу основных тем этих работ. — *Прим. авт.*

Большинство крупных диверсифицированных фирм сделали подразделения, на которые возлагается ответственность за получение прибылей, не зависимыми от центрального руководства компании в соответствии *с принципами* автономии. Некоторые компании "практикуют" децентрализацию с почти религиозным рвением. Однако неконтролируемая децентрализация подрывает основы выгодного использования взаимосвязей, так как руководители автономных подразделений стремятся к реализации таких стратегий, которые нацелены на максимально эффективную работу отдельного подразделения, а не всей корпорации. Более того, активное использование техник портфельного планирования только укрепило позиции тех, кто считает, что подразделения — это слабо связанные между собой генераторы наличной прибыли или ее потребители. Есть многие другие установки из организационной практики крупных диверсифицированных фирм, которые также препятствуют формированию взаимосвязей, например, это система стимулирования сотрудников и политика внутреннего ценообразования. Организационные трудности создания взаимосвязей, даже таких, которые явно служат благосостоянию компании, возможно, являются главной и единственной причиной того, что многие руководители напрочь отвергают концепцию синергии.

При работе со стратегически значимыми взаимосвязями любые организационные сложности, препятствующие созданию таких взаимосвязей, должны быть устранены, иначе горизонтальную стратегию реализовать не удастся никогда.* В этой главе я буду исходить *из* предположения о том, что компания смогла обнаружить взаимосвязи и в их отношении проведены тесты на стратегическую значимость, описанные в главе 9. В настоящей главе основной акцент будет сделан на использовании взаимосвязей.

Сначала я охарактеризую препятствия организационного характера, присутствующие в большинстве компаний и мешающие созданию взаимосвязей. После этого я покажу, как компания может преодолеть эти препятствия, прибегая к такому понятию, которое я называю *горизонтальной организацией.* В настоящее время превалирующей формой корпоративной организации диверсифицированных компаний является вертикальная организация, посредством которой высшее руководство направляет действия различных подразделений. Информация, принятие решений и ресурсы: идут сверху вниз, от высшего руководства *к* подразделениям, и в обратном направлении. Промежуточные организационные

*** Следовательно, книга, посвященная стратегии, неожиданным образом должна включать также главу об организационных вопросах. — *Прим. авт.***

единицы, которые часто именуют группами или секторами, создаются в первую очередь для того, чтобы координировать этот вертикальный процесс и сокращать расстояние до высшего руководства. Стратегическое планирование, охватывающее всю компанию, и система стимулирования сотрудников только укрепляют вертикальные системы принятия решений и контроля.

Наоборот, горизонтальная организация диверсифицированной компании — это все то, что относится к взаимодействию подразделений между собой. Горизонтальная организация накладывается поверх деления компании на подразделения и упрощает сотрудничество различных бизнес-единиц. Механизмы горизонтальной организации включают объединение подразделений в группы, образование постоянных комиссий и комитетов, системы управления и контроля, политику управления кадрами, а также целый ряд других формальных и неформальных приемов и процедур, разработанных дли координации деятельности подразделений. Любая компания с развитой системой взаимосвязей нуждается том, чтобы ее вертикальная организация органично дополнялись горизонтальной. Взаимосвязи присутствуют во всех видах деятельности по созданию стоимости, и поэтому возрастает необходимость в создании новых организационных форм управления диверсифицированными компаниями — таких, которые строились бы с учетом определенного соотношения вертикального *и* горизонтального элементов организационной структуры.

Горизонтальная организация ни в коем случае не должна исключать или заменять децентрализацию. Логика децентрализации — весьма здравая, и некоторые диверсифицированные компании, кстати, не добились пока необходимой децентрализации. Горизонтальная организация накладывает на вертикальную организацию ряд механизмов, гарантирующих реальное использование тех взаимосвязей, которые несут конкурентные преимущества.* В результате мы получаем не организацию матричного типа, а независимые подразделения, связанные организационным аппаратом, а также системой совместной деятельности по созданию стоимости. И хотя в этом процессе может быть заложена угроза автономии подразделений, настоящая цель горизонтальной организации состоит в том, чтобы *переопределить* автономию бизнес-единиц на основе дальнейшего благоприятствования успеху компании.

*** Если у диверсифицированной компании нет четко функционирующей децентрализованной организации, ей, скорее всего, потребуется дальнейшая децентрализация, прежде чем она начнет накладывать горизонтальную организацию на сетку своих подразделений. - *Прим. авт.***

Препятствия к формированию взаимосвязей

Для формирования материальных взаимосвязей необходимо, чтобы подразделение осуществляло тот или иной вид деятельности по созданию стоимости совместно с другими подразделениями, оставаясь при этом отдельной единицей, действующей независимо при осуществлении других видов деятельности в цепочке стоимости и имеющей собственные задачи по получению прибыли. Аналогично формирование нематериальных взаимосвязей требует, чтобы между подразделениями происходила передача знаний и обмен опытом. В процессе использовании взаимосвязей вполне может случиться так, что в осуществлении совместной деятельности в разных звеньях цепочки стоимости будут участвовать сразу несколько подразделений. Например, у подразделения будет общий торговый персонал с одним из подразделений и общий завод — с другим.

Использование любых видов взаимосвязей неизбежно предполагает затраты на координацию — независимо от того, как именно организована компания. Однако из-за препятствий организационного характера, эти затраты у многих компаний излишне высоки. Эти препятствия имеют некоторое отношение к тем факторам, которые усложняют функциональную координацию *внутри* отдельного подразделения. И все же организационные препятствия, мешающие созданию взаимосвязей, гораздо сильнее, чем преграды, являющиеся помехой функциональной координации. Никакие факторы не подталкивают подразделения к координации между собой, тогда как функции в рамках отдельного подразделения должны быть скоординированы обязательно — только так можно заниматься делом. Более того, руководители подразделений склонны рассматривать другие бизнес-единицы как соперников, конкурентов в борьбе за ограниченные ресурсы и за повышение эффективности работы с целью завоевания благосклонности высшего руководства.

КАК ВОЗНИКАЮТ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

Организационные препятствия, мешающие скоординированной работе подразделении, образуются на базе различий во взглядах между руководством подразделения и корпоративным руководством. Некоторые из наиболее существенных препятствий перечисляются ниже.

Неравномерное распределение выгод

Подразделения сопротивляются созданию взаимосвязей, потому что выгоды от взаимосвязей несимметричны или кажутся таковыми. Как я уже *говорил в* предыдущих главах, различия между подразделениями чаще всего выражаются в размере и стратегии предприятий, а это, как правило, означает, что конкурентные преимущества, получаемые в результате использования взаимосвязей, накапливаются одними подразделениями в большем объеме, а другими — в меньшем. В некоторых случаях использование взаимосвязей может негативно отразиться на чистых доходах одного из подразделений, будучи одновременно несомненно выгодным для компании в целом. И если только система стимулирования и поощрения сотрудников не строится с учетом этих различий, очень трудно будет принудить руководителей подразделений согласиться на использование взаимосвязей и совместными усилиями добиваться выгод от их использования. Вместо этого бизнес-единицы начинают вести нескончаемые бесплодные переговоры по поводу распределения общих издержек или доходов. В результате те взаимосвязи, от которых при их обнаружении *все* задействованные стороны получили бы однозначные выгоды, быстро идут в оборот, тогда как взаимосвязи, обещающие неравномерное распределение благ, часто так и остаются неиспользованными.

Потеря автономии и контроля

Помимо сопротивления, вызванного экономическими причинами, руководители часто противодействуют использованию взаимосвязей, чтобы избежать реальной или воображаемой потери автономии. Некоторые типовые причины такого сопротивления следующие.

Защита своей территории. Руководители подразделений очень трепетно относятся к охране своей «территории». Они полностью контролируют деятельность своего подразделения, и это приносит им личное удовлетворение, равно как и то, что они в силу этого, как им кажется, пользуются влиянием в корпорации. Автономия в большинстве компаний ассоциируется с полным контролем за всеми функциями, и руководители не могут смириться с мыслью, что какую-то часть контроля им придется утратить.

Перспективы ухудшения отношений с покупателями. Руководители подразделений сопротивляются формированию взаимосвязей в области рынка, боясь потерять контроль над своими покупателями или испортить с ними отношения. Например, им кажется, что другие подразделения

«уведут» их покупателей, подорвут имидж их продукции или запутают покупателей, которые перестанут понимать, в какой отдел компании им обращаться за нужными продуктами. К примеру, брокеры одних подразделений не захотят делиться клиентской базой с брокерами других подразделений своей компании, несмотря на то, что взаимосвязи в финансовой сфере явно обнаруживается.

Невозможность отказаться от услуг другого подразделения той же компании. Руководители подразделений часто чувствуют себя гораздо увереннее, имея дело с внешними компаниями, чем если бы им пришлось работать *с* другими подразделениями той же компании. Они не хотят, чтобы им навязывали услуги других подразделений, систему доставки или проблемы, связанные с продуктом. Работа *с* другим подразделением той же компании воспринимается как лишение прав, так как корпоративное руководство будет вмешиваться во все споры и не позволит разорвать взаимосвязи в том случае, если одно подразделение будет недовольно работой другого. Руководителям подразделений кажется, что они более свободны, работая с внешними компаниями, так как от услуг внешней компании всегда можно отказаться в случае, если рабочие отношения не сложились.*

Конфликты по поводу приоритетов в совместной деятельности по созданию стоимости. Руководители подразделений заведомо усматривают риск конфликта приоритетов в совместном осуществлении деятельности по созданию стоимости: например, в определении общего торгового персонала, общей системы логистики или общих центров разработок. Например, если два подразделения располагают общим центром разработок, время инженеров распределяется так, как это выгодно той бизнес-единице, у которой самые срочные задачи; торговый персонал, работающий на два подразделения одновременно, неизбежно будет одним продуктам уделять больше внимания, чем другим. И хотя расстановка приоритетов кажется вполне обоснованной с точки зрения корпорации, руководители подразделений без восторга относятся к перспективе принесения в жертву своих планов. Из-за этого руководители подразделений сначала сопротивляются совместному осуществлению деятельности по созданию стоимости, а если решение об этом все-таки принимается, настаивают на создании собственного автономного подразделения для участия в совместной деятельности.

*** Согласно формулировкам некоторых экономистов это звучит так: операционные издержки при работе *с* внешними компаниями для бизнес-единицы оказываются ниже, чем те же издержки в *рамках компании.— Прим. авт.***

Несправедливые обвинения в низкой эффективности работы. Руководители подразделений часто испытывают страх перед ситуацией, если их несправедливо обвинят в неэффективном использовании взаимосвязей. Они уверены, что их будут оценивать по результатам не только *их* собственной, но и чужой работы. Поэтому они скорее готовы «обойтись» без выгод от использования взаимосвязей, *л*ишь бы иметь возможность самим распоряжаться своей судьбой.

Сила стремления руководителей подразделений к полной автономии в известной степени определяется историей компании, а также ее организационным устройством. Во многих диверсифицированных фирмах автономия подразделений — это результат долговременной политики и постоянных усилии, когда на протяжении длительного времени акцент делался именно на этом. В таких компаниях, как Consolidated Foods, Beatrice Foods, Johnson & Johnson, Emerson Electric и Hewlett-Packard, например, вера в автономию подразделений всесторонне поддерживается, при этом всячески подчеркивается, что именно в этом причина успеха компаний. И хотя автономия па самом деле играет некоторую позитивную роль, налицо сильная тенденция переоценивания этой роли и игнорирования при этом сдвигов в конкурентных обстоятельствах. Бизнес-единицы в компаниях, где им довольно долго предоставляли автономию, скорее всего, будут всячески сопротивляться даже самым достойным проектам совместной деятельности с другими подразделениями. Например, компания Emerson Electric вынуждена была вести долгую борьбу за то, чтобы заставить подразделения сотрудничать в рамках проектов по использованию таких «несложных» взаимосвязей, как совместные исследования и разработки в области некоторых технологий.

Компании, в течение долгого времени выступавшие как приверженцы идеи автономии подразделений, обучали и продвигали таких руководителей, которые по-настоящему проявляют себя только в обстановке, требующей независимости в суждениях и действиях. Работать в таких компаниях стремились руководители, которые ценили независимость. Более того, приобретение новых подразделений нередко сопровождалось заверениями в предоставлении им автономии. При таком подходе неудивительно, что руководители бизнес-единиц сопротивляются любым попыткам ступить на их территорию или любым принципиальным шагам со стороны корпорации, направленным на централизацию.

Компании, которые насаждали автономию даже самых мелких из жизнеспособных бизнес-единиц, часто оказываются перед лицом весьма серьезных проблем, когда им необходимо начать использовать взаимосвязи. Свою автономию наиболее ревностно оберегают именно небольшие подразделения, несмотря на то, что им больше всего необходим эффект масштаба, а добиться его можно как раз через использование взаимосвязей. Например, *у* компании American Hospital Supply много мелких подразделений, продающих самые разные товары для медицины одним и тем же покупателям, но через разные группы торгового персонала, хотя эти группы иногда частично пересекаются. Кажется, у компании возникает масса сложностей в том, чтобы добиться координации между ее многочисленными подразделениями, — именно в силу того, что многие руководители этих подразделений упорно отстаивают свою независимость.

Несправедливая система стимулирования

Корпоративные системы стимулирования и поощрения зачастую только усугубляют проблемы создания и использования взаимосвязей, наказывая косвенным образом руководителей за использование взаимосвязей. У подразделений часто отсутствуют всякие стимулы стремиться к организации деятельности по созданию стоимости совместно с другими подразделениями. Они не видят никаких положительных сторон в том, чтобы изменить свою практику создания стоимости, что упростило бы совместную деятельность с другими подразделениями или передачу знаний и обмен опытом, тогда как и то к другое жизненно важно для формирования взаимосвязей. Хуже того, некоторые системы поощрения далее способствуют образованию коалиций с внешними фирмами, которым руководители оказывают предпочтение по сравнению с сотрудничеством с другими подразделениями той же кампании.

Вот несколько примеров того, как системы поощрения противодействуют формированию взаимосвязей.

Недооценка вклада подразделения в успешную работу других подразделений. Системы поощрения предусматривают только оценку эффективности работы подразделения и никак не учитывают их вклад в работу других подразделении. Вклад подразделения в создание взаимосвязей, а значит, и в эффективность работы всей корпорации часто трудно оценить количественно. При унифицированных финансовых целях и задачах для всех подразделений и при отлаженной системе внутреннего ценообразования, а также правил распределения ресурсов контроль осуществлять легко, и создается впечатление, что оценки получаются точными. Однако с помощью этих показателей нельзя измерить общий вклад подразделения в эффективность работы всей компании.

Руководители неохотно тратят время и ресурсы на проекты, связанные с использованием взаимосвязей, если они не уверены в том, что их работа бу-

дет оценена по достоинству. Для них представляется бессмысленным участие в такой совместной работе, которая несет для их подразделения затраты, связанные с компромиссным решением; еще больше они опасаются того, что их подразделение в процессе сотрудничества получит меньшие выгоды от использования взаимосвязей, чем другое участвующее в совместной деятельности подразделение. Например, в компании Matsushita команды разработчиков из разных подразделений были вынуждены решать проблемы именно такого рода. Участники совместной деятельности не знали, какой вклад внесут в успешную работу их подразделения новые продукты, а соответственно и неохотно принимали участие в разработке этих продуктов.

Предубеждения в оценках. В некоторых компаниях оценка и распределение доходов, издержек и активов отражают некоторые предубеждения, и это вынуждает руководителей подразделений игнорировать взаимосвязи или сопротивляться их использованию. Например, инвестиции в активы или приобретение новых подразделений капитализируются, тогда как издержки на использование взаимосвязей списываются как расходы. Если эффективность работы подразделения измеряется через доходы от продаж, это подразделение скорее будет вкладывать деньги в активы, чем уменьшать свою прибыльность; если же подразделение в своей работе руководствуется достаточно узко понимаемыми целями роста прибыли, руководители такого подразделения не захотят делить свою прибыль с другими подразделениями в ходе совместной деятельности по созданию стоимости. Вместо этого они лучше будут нести затраты, связанные с заключением контрактов с другими, внешними компаниями.

Разные условия работы подразделений

Взаимосвязи создавать очень трудно, если подразделения работают в разных организационных условиях. Эти сложности влекут за собой проблемы коммуникационного характера, когда руководители подразделений воспринимают другие подразделения той же компании как «другие компании». Некоторые из наиболее часто встречающихся организационных проблем, препятствующих созданию взаимосвязей, перечислены ниже.

Ярко выраженные характерные особенности подразделений. Использование взаимосвязей затруднено, когда у подразделений разная история, отличная от истории компании, и ярко выраженные отличительные особенности. Например, это случается, если подразделения изначально были отдельными компаниями, которые впоследствии приобрела корпорация,

или долгое время они пользовались автономией в составе компании и работали под собственным именем. В этих случаях руководители и сотрудники ЧАСТО считают себя скорее частью подразделения, в меньшей степени осознавая свою принадлежность корпорации. Проблема усугубляется, если в прошлом подразделение было вполне успешным. Например, если в определенный период подразделение было лидером отрасли или первопроходцем по части технологий или продуктов, оно будет сопротивляться любым усилиям, направленным на то, чтобы склонить его к участию в совместной деятельности *с* другими подразделениями.

Разница в культуре. Добиться успешной кооперации трудно, если у подразделений разная культура работы. Различия в культуре, мешающие успешному сотрудничеству, включают нормы межличностного общения, терминологию, базовую философию бизнеса. Эти различия препятствуют успешной коммуникации и создают сложности при проведении переговоров с целью выработки приемлемых условий работы, но, даже если такие условия в ходе совместных переговоров и найдены, вполне вероятно, что из-за различий в культуре их будет сложно поддерживать. Например, банковский филиал компании American Express всячески старался интегрироваться с фирмой Trade Development Bank, базирующейся в Швейцарии; это оказалось непросто в силу разницы в стиле работы и, помимо всего прочего, языкового барьера.

Руководители корпорации и подразделений иногда беспокоятся по поводу создания взаимосвязей между подразделениями с разной культурой, так как им кажется, что использование взаимосвязей сотрет различия между подразделениями. Им кажется, что взаимосвязи угрожают разнице в культуре — и в первую очередь тем различиям, благодаря которым подразделения добиваются успеха. Этот вопрос с высокой вероятностью будет поднят применительно к тем подразделениям, которые стали частью корпорации в результате покупки; он также возникнет и в диверсифицированной фирме с давними традициями автономии подразделений. Например, именно такие опасения высказывало высшее исполнительное руководство компании Brunswick*. Компания работает в отраслях, связанных с отдыхом и развлечениями, и приобрела ряд широко известных фирм. В данный момент компания нерешительно идет на интеграцию этих новых подразделений из боязни подорвать основы их культуры.

Различия в управлении. Если личностные свойства руководителей подразделений, их навыки и стиль руководства будут разными в разных подразде-

* Пример компании Brunswick обсуждается в работе Stengrevics (1981). — *Прим. авт.*

лениях, формирование взаимосвязей будет трудным процессом. Общение руководителей будет напряженным, а соглашения в такой обстановке станут вырабатываться с большим трудом. Различия в личностных качествах руководителей, которые могут стать препятствием в создании взаимосвязей, включают разницу к возрасте, знаниях, образовании, технических навыках, а также сроке пребывания в должности.

Различия процедурного характера. У подразделений могут различаться операционные процедуры, что также затрудняет создание взаимосвязей; эти различия включают разницу в системах бухгалтерского учета и аудита, разницу в информационных системах, различные требования к утверждению норм, разные условия соглашения с профсоюзами. Различия процедурного характера являются источником трений и непонимания, когда подразделения пытаются сотрудничать, что ведет к росту затрат на координацию.

Географические барьеры. Подразделения, расположенные слишком далеко друг от друга, вряд ли смогут добиться постоянной координации усилий, требуемой для успешного использования взаимосвязей. Расстояние затрудняет коммуникацию, что негативно сказывается на решении возникающих в ходе совместной работы проблем.

Нежелательные последствия децентрализации

Препятствия к созданию взаимосвязей, которые обсуждались до сих пор, возникают по большей части в силу определенных установок и мотивов поведения руководителей подразделений. Корпоративное руководство в равной степени может колебаться, когда перед ним в действительности стоит задача подрыва децентрализации. Наиболее часто встречаются следующие причины этих опасений.

Ослабление духа предпринимательства. Корпоративное руководство часто думает: все, что разрушает основания децентрализации, подрывает тем самым предпринимательский дух подразделений.* Однако никаких фундаментальных противоречий между предпринимательством и взаимосвязями просто не существует — если только не ставить знак равенства между предпринимательством и независимостью. И хотя некоторые оправдания для крайней степени децентрализации существуют у предприятий на стартовом

*** Предпринимательству во многих компаниях придается такое большое значение, что подразделения** подучают стимулы **для** конкуренции друг с другом. — ***Прим. авт.***

этапе, на последующих этапах руководители скорее получат максимальные конкурентные преимущества благодаря предпринимательству, основанному на обнаружении и использовании взаимосвязей. И тем не менее та точка зрения, что самые большие стимулы к предпринимательской деятельности возникают при децентрализации в чистом виде, прочно укоренилась в большинстве компаний. Руководители подразделений склонны в качестве аргумента против использования взаимосвязей приводить именно отсутствие стимулов к активизации предпринимательского духа.

Стремление к последовательности в организации. Многие диверсифицированные компании предпочитают однотипно организовывать работу своих подразделений. Это в некотором отношении упрощает задачи руководства подразделениями, но несовместимо с использованием взаимосвязей. Наличие взаимосвязей предполагает, что различные подразделения (и группы подразделений) в разной степени обладают автономией и в разной степени контролируют осуществление тех или иных видов деятельности по созданию стоимости; предполагается также разный подход к количественным оценкам эффективности работы *и* разная постановка задач и формулировка целей.

Сложности количественной оценки эффективности работы. Во многих компаниях система стимулов базируется исключительно на объективных критериях, таких, соответствие которым можно оценить количественно, — например, это критерии роста и прибыльности. Взаимосвязи практически неизбежно привносят в оценки эффективности некоторую субъективность, так как вклад подразделений в работу компании в целом бывает трудно достаточно точно оценить количественно. Однако в некоторых компаниях субъективность оценок представляется нежелательной.

Опасения использования взаимосвязей как оправдания. Взаимосвязи неизбежно стирают четкие границы сфер ответственности и области применения полномочий в той сфере, где работают подразделения. Поэтому высшее руководство будет опасаться, что руководители подразделений станут использовать взаимосвязи как оправдание низкой эффективности своих подразделений.

ВЗАИМОСВЯЗИ И СПРАВЕДЛИВОСТЬ

Многие организационные проблемы создания взаимосвязей основаны на представлении о том, что взаимосвязи несовместимы со справедливостью. Принцип справедливости, или беспристрастности, так или иначе реализуется

в деятельности многих компаний. Это часть организационной «ткани», именно этот принцип позволяет разрешать конфликты и является мотивом поведения руководителей. И все-таки в представлении большинства руководителей взаимосвязи несправедливы и необъективны по определению. Выгоды от использования взаимосвязей будут разными для участвующих в совместной деятельности подразделений. Кроме того, использование взаимосвязей предполагает, что у руководителей задействованных подразделений будет разная степень автономии, разные цели и основания для оценок и поощрений. Руководители вполне могут начать жаловаться, что им приходится «волочь за собой» другие подразделения, а награды при *этом* получают те руководители, чьи подразделения не отличаются самой высокой эффективностью.

Многие диверсифицированные компании: явно или скрытно приняли узкий взгляд на справедливость, логически вытекающий из особенностей работы с децентрализованными организационными структурами. Справедливость означает единый подход ко всем подразделениям и объективные основания принятия решений — особенно в таких «опасных» сферах, *как* система стимулов и трансфертные цены. Кроме того, принцип справедливости применительно к ВЗАИМОСВЯЗЯМ гласит, что использование взаимосвязей должно быть согласовано со всеми задействованными подразделениями.

Такой узкий взгляд на справедливость в корне неверен; кроме того, при такой точке зрения создать взаимосвязи можно только в тех редких случаях, когда все подразделения получают ранные выгоды от их использования или когда эти взаимосвязи могут сформироваться даже при отсутствии тесного контакта между участвующими подразделениями, не теряющими автономии. Предпосылкой успешного формирования взаимосвязей является, однако, более конструктивный взгляд на справедливость, который акцентирует внимание именно на беспристрастности, а не на одинаковом подходе высшего руководства к подразделениям. Таким образом, важнейшей задачей горизонтальной организации является выработка именно такого взгляда на справедливость, при одновременном воспитании верности целям высшего, корпоративного уровня.

РАЗЛИЧНЫЙ ХАРАКТЕР ПРЕПЯТСТВИЙ

В различных компаниях организационные препятствия к формированию *и* использованию взаимосвязей будут в разной степени серьезными — это зависит от истории компании, качественного состава портфеля, организационной структуры, политических установок. Наибольшие сложности при формировании взаимосвязей возникнут при наличии следующих условий:

- Компания характеризуется значительной децентрализацией при большом количестве мелких подразделений.
- У компании сильные традиции автономии подразделений.
- Компания создана в результате приобретения нескольких независимых фирм.
- Компания не прилагает усилий (или прилагает мало) к созданию единого «лица» корпорации.
- У компании нет опыта создания и использования взаимосвязей или этот опыт был неудачным.

Организационные механизмы создания взаимосвязей

Если корпоративная организация характеризуется вертикальной структурой в чистом виде, этого недостаточно для того, чтобы многообещающие взаимосвязи были обнаружены и *с* выгодой использованы. Организационные препятствия не только мешают реальной работе по использованию взаимосвязей и совместной деятельности по созданию стоимости, но также являются для руководителей источником аргументов, с помощью которых они будут противостоять усилиям руководителей групп или всей корпорации отстаивать важные взаимосвязи. Руководители подразделений обычно сразу видит компромиссы, требуемые для создания взаимосвязей, и будут подозрительно относиться к распределению выгод от использования взаимосвязей. В этой ситуации вполне может оказаться, что высшее руководство недостаточно хорошо вооружено глубоким пониманием и хорошим знанием соответствующих отраслей, чтобы противостоять такому сопротивлению.

Руководство компаний обычно реагирует на такие организационные препятствия к созданию взаимосвязей одним из двух типичных способов, Некоторые компании приходят к выводу, что, несмотря на всю стратегическую логику, взаимосвязи никогда не будут работать на благо компании. Столкнувшись с подобными проблемами, руководители подразделений отказываются работать с другими подразделениями той же компании и вместо этого решительно отстаивают свое право на независимую работу. Руководители корпорации впадают в отчаяние от того, что им приходится разрешать постоянные конфликты в ходе совместной деятельности подразделений и иметь дело с ситуациями, в которых не ясно, на ком лежит ответственность за то, что эта ситуация создалась, и они начинают выступать за крайнюю степень децентрализации. Однако в других компаниях все-таки признают:

выгоды взаимосвязей важны настолько, что традиционные способы управления многообразием должны быть изменены, чтобы приспособиться к использованию взаимосвязей.

Взаимосвязи не возникают сами по *себе,* по счастливой случайности или по постановлению руководства. Должны существовать позитивные организационные механизмы, которые бы подталкивали руководителей подразделений к тому, чтобы стремиться к использованию взаимосвязей и к преодолению коммуникативных и координационных сложностей, — только так взаимосвязи начнут работать на благо компании. Я называю организационную практику, упрощающую образование и использование взаимосвязей, *горизонтальной организацией.* Горизонтальная корпоративная организация связывает подразделения в рамках вертикальной структуры. Необходимо соблюдать баланс между элементами горизонтальной и вертикальной структуры в диверсифицированной фирме, если мы хотим высвободить потенциал взаимосвязей.

Горизонтальная организация включает четыре широкие категории:

* *Горизонтальная структура.* Это организационные приемы, которые применяются «поверх» границ подразделений, — группировка подразделений, частичная централизация, объединенные группы сотрудников разных подразделений, работающих над одной задачей, комиссии, специализирующиеся на отдельных рынках или дистрибьюторских каналах.
* *Горизонтальные системы.* Системы управления, охватывающие несколько бизнес-единиц в том, что касается планирования, контроля, системы стимулов, составления смет капитальных вложений и их окупаемости.
* *Горизонтальная система правил в отношении управления персоналом.* Принципы управления персоналом, упрощающие координацию подразделений: например, это ротация кадров между подразделениями и отдельными должностями, форумы по управлению, системы обучения.
* *Горизонтальные процедуры разрешения конфликтных ситуаций.* Это управленческие процедуры, которые помогают справиться с конфликтами подразделений. Такие процедуры полезно отличать от горизонтальной структуры и горизонтальных систем — они больше связаны со стилем управления компанией.

Организационная система и структура часто содержат как горизонтальное, так и вертикальное измерение. Например, объединение подразделений в группы может быть процессом чисто вертикальной направленности, когда сокращается доля контроля со стороны высшего руководства, или, наоборот,

может играть ведущую роль в горизонтальной организации — все зависит от того, как управляются группы. Аналогичным образом корпоративные системы поощрения могут быть абсолютно вертикальными или включать меры, предусмотренные для поощрения сотрудничества между подразделениями. Я сосредоточусь в основном на «горизонтальных» аспектах организационной практики, признавая при этом, что горизонтальное вертикальное измерения будут взаимодействовать. Вопросы, связанные с вертикальной организационной структурой и системой в диверсифицированных компаниях, были предметом исследования многочисленных работ*.

Не существует *единого приема* поощрения и упрощения кооперации между подразделениями, который был бы достаточен для того, чтобы убедиться, что все стратегически выгодные взаимосвязи обнаружены и используются. Вместо этого требуется целый ряд практических взаимосвязанных действий. Компании, успешно реализующие горизонтальную стратегию, склонны использовать некоторую совокупность практических приемов в самых разных областях одновременно — только так можно получить максимальные выгоды от использования взаимосвязей. Все множество требуемых практических действий будет различным для разных подразделений, так как у каждого подразделения своя схема взаимосвязей с другими подразделениями, а в каждой схеме — свое соотношение выгод и затрат.

Корпоративное руководство также может сыграть важную роль в укреплении горизонтальной организации, оказывая мощное воздействие своим поведением, выбирая правильный режим коммуникации, чтобы сообщить подразделениям цели корпорации, а также отбирая методы вхождения в новые отрасли. После того как будет описана роль горизонтальной организации в создании и использовании взаимосвязей, я снова вернусь к роли корпоративного руководства.

ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

К горизонтальной *структуре я* отношу все временные или постоянные организационные единицы, которые накладываются «поверх» границ между подразделениями, дополняя структуру существующих бизнес-единиц. Целый ряд таких единиц, которые не являются при этом взаимоисключающими, могут быть использованы для упрощения использования взаимосвязей.

---

* Среди ведущих работ на эту тему — Lorsch & Allen (1973), Lawrence & Lorsch (1967), Kotter (1982). - *Прим. авт.*

Объединение подразделений в группы

Пожалуй, самой распространенной формой горизонтальной структуры является группа или сектор, в котором несколько подразделений подчиняются одному руководителю. Большинство групп или секторов изначально создавались для того, чтобы сократить путь контроля от генерального директора корпорации до работника бизнес-единицы или обучить новых руководителей и оценить их умения на деле. В практике управления разными подразделениями это было первым шагом на пути работника к руководству корпорацией. Таким образом, группы и секторы уже давно играют *важную* роль в горизонтальной организации.

Однако при этом участие руководителей групп и подразделений в разработке стратегии было традиционно достаточно пассивным. Они критически оценивают стратегии подразделений и выносят в случае необходимости свое одобрение, а также тренируют руководителей отдельных бизнес-единиц, но никогда не выходят со стратегическими инициативами. И все-таки исполнительное руководство групп и секторов должно играть жизненно важную роль в обнаружении и использовании взаимосвязей, а также в управлении ими, если, конечно, правильно обозначены границы сектора или группы и роль исполнительного руководства сектора или группы адекватно определена.

Объединение подразделений в группы и секторы должно строиться с учетом стратегически важных взаимосвязей. Границы групп и секторов часто провести достаточно сложно, потому что схемы взаимосвязей между подразделениями весьма разнообразны. Например, в компании General Foods у некоторых подразделений общие покупатели и каналы реализации, тогда как другие, пересекающиеся с ними группы подразделений объединены смежными формами продуктов и производственными технологиями (например, замороженные полуфабрикаты). Там, где имеется несколько возможных оснований для объединения подразделений в группы на основе разных типов взаимосвязей, компания должна выбрать что-то одно. Взаимосвязи часто обладают далеко не одинаковой значимостью для всех задействованных бизнес-единиц, что еще больше усложняет выбор основания для объединения в группы.

Несмотря на то что группировка подразделений никогда не может быть "точной наукой", принцип такой группировки ясен. Группы (и секторы) должны создаваться вокруг таких взаимосвязей, которые максимально значимы для *получения* конкурентных преимуществ, и на основе систематического анализа всех взаимосвязей в рамках компании. Например, если существенный процент издержек связан с позиционированием продукта, рекламой и дистрибьюторским каналом (или эти виды деятельности являются наиболее важными основаниями дифференциации), группы должны

создаваться вокруг взаимосвязей в области рынка. Например, в компании, производящей расфасованные потребительские товары, более уместно создавать группы в соответствии с группами покупателей или каналами реализации, а не в соответствии, скажем, с производственными технологиями. В высокотехнологичной компании, избравшей стратегию дифференциации, наоборот, более целесообразно объединить подразделения по технологиям, так как именно использование технологических взаимосвязей будет ключом к получению конкурентных преимуществ. В общем и целом, в качестве первостепенной основы для объединения будут выступать материальные взаимосвязи, а нематериальные взаимосвязи останутся в качестве резерва на случай, если первые незначительны или уже исчерпаны. Например, в одну группу можно включить бизнес-единицы, связанные прочными материальными ВЗАИМОСВЯЗЯМИ, тогда как сектор формируется на основе менее прочных материальных взаимосвязей и / или нематериальных взаимосвязей.

Подразделения должны группироваться на основе наиболее важных со стратегической точки зрения взаимосвязей, потому что объединение в группы — это, пожалуй, самый мощный ресурс для привлечения внимания к этим взаимосвязям и их укрепления, но только при условии, что группы управляются соответствующим образом. Когда все подразделения в составе группы подчинены одному исполнительному руководству, координация, управление совместно осуществляемыми видами деятельности, разрешение конфликтов, передача знаний и обмен опытом, постановка соответствующих задач и регулирование системы поощрения значительно упрощаются.

Принцип, в соответствии с которым подразделения группируются вокруг самых важных взаимосвязей, *не предполагает*, что все группы диверсифицированной компании строятся на основе одного и того же типа взаимосвязей. Не обязательно, чтобы все групп*ы* были основаны на взаимосвязях в области рынка, производственных взаимосвязях или взаимосвязях и области технологий, хотя иногда налицо имеется именно такая тенденция: компания использует единый базис для объединения в группы своих бизнес-единиц. Это уместно, если именно этот тип взаимосвязей в данной компании является доминирующим, но все же обычно группы должны создаваться на основе различных типов взаимосвязей.

Прочность взаимосвязей между бизнес-единицами в группе вполне может быть различной в зависимости от конкретного объединения: это зависит от состава отраслей в портфеле компании. В некоторых группах взаимосвязи будут достаточно прочными, тогда как другие группы будут характеризоваться небольшим количеством взаимосвязей (если будут существовать вообще), и единственным назначением самой группы будет сокращение расстояния от рядового работника до высшего руководства. Методы уп-

равления группами должны строиться с учетом этих различий. Более того, *внутри* одной группы имеющиеся взаимосвязи будут разными для разных подразделений в терминах стратегической значимости. Подразделения, которые усматривают незначительные выгоды для себя от участия в группе, должны управляться не так, как другие, поскольку эти подразделения будут больше всех стремиться к тому, чтобы доминировать при выборе стратегии, которая может оказаться не соответствующей выбранному пути укрепления взаимосвязей внутри группы. То, как оценивается эффективность работы таких подразделений, и система поощрения для них с большой вероятностью должны быть модифицированы. Однако важно помнить, что все-таки эти подразделения никто не заставляет идти на столь серьезные стратегические компромиссы, которые могут окончиться для них потерей их конкурентных позиций. Управление любыми взаимосвязями требует всегда соблюдения равновесия между общими конкурентными преимуществами и затратами, а для оценки этого соотношения применяется методика, описанная в главе 9.

Роль руководства группы*

В истории компаний роль многих руководителей групп порой бывала двусмысленной, а их положение — неуверенным.** Разработкой стратегии в диверсифицированных компаниях часто занимаются руководители подразделений, тогда как исполнительное руководство группы дает критические оценки их стратегических инициатив. В результате многим руководителям групп кажется, что если группа работает плохо, то виноватыми оказываются они, но если же показатели ее эффективности высоки, в заслугу руководителю группы это не ставится.

Вполне вероятно, что обнаружение и использование взаимосвязей как в рамках группы, так и за ее пределами окажется самой важной задачей, стоящей перед исполнительным руководством группы. Если группа объединена на основе значимых взаимосвязей, исполнительным руководителем должен быть тот сотрудник в группе, который отвечает за разработку стратегии. Но понятие «стратегия группы» в большинстве диверсифицированных компаний определено нечетко. Исполнительные руководители группы склонны вести себя так, как если бы они были менеджерами портфеля, только на более низком уровне: они видят свою задачу единственно в том, чтобы распределить капиталы различных бизнес-единиц в группе, удовлетворив потребности каждого подразделения. При наличии взаимосвязей эта концепция роли исполнительного руководства группы неверна по самой своей сути. Стратегия группы — это нечто большее, чем сумма независимо предложенных стратегий подразделений. Стратегия группы не отменяет необходимости в разработке стратегии на уровне подразделений — она интегрирует эти отдельные стратегии.

Чтобы добиться создания взаимосвязей, руководство группы должно обладать максимальными полномочиями в том, что касается модификации стратегий подразделений. Более того, руководитель группы должен стремиться *стать инициатором* реализации горизонтальной стратегии, одновременно откликаясь на предложения отдельных бизнес-единиц. В силу всех тех причин, которые были описаны выше, подразделения, действующие независимо, вряд ли смогут предложить стратегии, необходимые для получения выгод путем использования взаимосвязей; едва ли они также решатся пожертвовать своими целями ради блага группы. *Чтобы* исполнить свою роль стратега, руководитель группы в такой ситуации, как правило, должен будет обладать умением обнаруживать и анализировать взаимосвязи как внутри группы, так и за ее пределами; он также должен владеть методами анализа своих конкурентов по разным направлениям. Глубокое знание работы каждого подразделения ему столь же необходимо. Роль руководителя группы в разработке и реализации горизонтальной стратегии должна поддерживаться и другими приемами "горизонтального" руководства — такими, которые будут ориентировать руководителей подразделений на определенную цель, создание взаимосвязей. Частичная централизация ключевых видов деятельности, контроль над определенной частью системы поощрений и вознаграждений и участие *в* наборе персонала — все это укрепляет положение руководителя группы и дает ему возможность выработать настоящую горизонтальную стратегию*.

Частичная централизация

Другой тип горизонтальной структуры — это частичная централизация. Иногда стоит ПОДЧИНИТЬ централизации некоторые виды деятельности в силу наличия между подразделениями важных стратегических взаимосвязей, сохраняя при том за каждым подразделением его собственные обязательс-

*** Роль исполнительного руководств сектора аналогична роли руководства групп и в равной мере важна для горизонтальной стратегии. — Прим. *авт.***

**** Исследований, посвященных роли исполнительного руководства групп, довольно мало, что особенно удивительно, притом, что групповые структуры преобладают в организации компаний. Работа Stengrevics (1981) — единственное полное исследование этого вопроса, в котором содержится много интересных выводов о роли исполнительного руководства групп, а также о том, насколько важно, чтобы они получали удовлетворение от своей работы. — *Прим. авт.***

* Сходная точка зрения содержится в Stengrevics. — П*рим. авт.*

тва по получению прибыли. Осуществление некоторых видов деятельности на основе централизации возможно сразу для нескольких групп.

Частичная централизация обычно встречается применительно к таким видам деятельности, как материально-техническое обеспечение, продажи и система логистики. Например, в компании General Foods производство, материально-техническое обеспечение и логистика в значительной степени централизованны и охватывают целый *ряд* подразделений, входящих в разные группы, тогда как разработка продуктов и маркетинговые функции осуществляются под непосредственным руководством начальников подразделений. В компании McGraw-Hill существует система обработки заказов, которая охватывает несколько подразделений, занимающихся книгами, журналами и другой продукцией компании, тогда как в фирме Castel and Cooke — общий маркетинг и общая дистрибьюторская система для нескольких видов свежих пищевых продуктов.

Совместно осуществляемыми видами деятельности можно руководить по-разному. Например, одно подразделение контролируется и управляется официальным руководителем, в то время как другие, участвующие в совместной деятельности, связаны с данным руководителем чем-то вроде "пунктирной линии". *Еще* один вариант — это когда совместно осуществляемые виды деятельности находятся в ведении нескольких подразделений или ими занимается непосредственно группа исполнительного руководства корпорации. Желательно, чтобы централизованные виды деятельности подчинились некоторому линейному руководителю: таким образом сохраняется ориентация *НА* рынок. Руководитель, ответственное лицо, должен принимать активное участие в управлении координацией участвующих в централизованной деятельности подразделений, помня при этом обо всех вопросах, которые обсуждались в настоящей и предыдущей главах. Такое управление — полная противоположность пассивному подходу «управления на расстоянии», который иногда используется для регулирований интересов совместной деятельности и задействованных в ней подразделений.

Чтобы добиться успеха в частичной централизации, необходимо создать соответствующие структуры и систему стимулов для подразделений, поощряющую участие подразделений в управлении совместно осуществляемыми видами деятельности. Можно также передать данный вид деятельности в ведение линейного руководителя, полномочия которого будут распространяться на все задействованные подразделения. Чтобы добиться успеха, нужно также осознавать (это касается всех лиц, участвующих в управлении совместной деятельностью подразделений), что взаимосвязи представляют определенную ценность для фирмы в целом, и такую же ценность пред-

ставляет создание механизмов координации, как официальных, так и полуофициальных и неофициальных, централизованных видов деятельности и участия в них подразделений. Совместное планирование централизованной деятельности по созданию стоимости с участием всех задействованных подразделений является несомненно выгодным, равно как и регулярные официальные контакты между менеджерами всех централизованных видов деятельности и подразделениями.

Другие организационные механизмы, охватывающие несколько подразделений

Объединение подразделений в группы и частичная централизация осуществления некоторых видов деятельности по созданию стоимости — это самые сильные организационные формы, стимулирующие образование взаимосвязей. Структура групп должна быть разработана так, чтобы охватить все наиболее важные взаимосвязи. Однако при разработке такой структуры может оказаться, что некоторые взаимосвязи упущены из виду, так как среди них могут быть вторичные, ведущие за пределы группы, но столь же значимые для укрепления конкурентных преимуществ. Это, в свою очередь, означает, что временные и постоянные организационные механизмы, объединяющие несколько подразделений, которые позволяют формировать взаимосвязи, не охваченные основной, базовой, организационной структурой,— весьма существенная часть горизонтальной структуры. Они не только служат тому, чтобы запускать проекты по использованию взаимосвязей и воплощать их в жизнь, но еще и являются обучающими механизмами для руководителей: так они узнают об истинном значении взаимосвязей для корпорации.* Было бы неверно толковать эти механизмы как организационную «матрицу»: это приемы, позволяющие упростить процессы кооперации подразделений.

Некоторые из наиболее важных организационных приемов, которые служат этим целям, перечислены ниже.

1. *Создание комиссий на базе определенных рынков.* Если организация компании строится вокруг определенных продуктов или технологий, часто такая организация сопровождается наличием важных, хотя и второстепенных

*** *В работе* Galbraith (1973) содержится полезное описание ряда таких "сторонних" организаций и условий успешности их работы. Однако обсуждение данного вопроса, равно как и другие дискуссии на эту тему, в первую очередь, ориентированы на усилия в РАМКАХ отдельно взятого подразделения, а не на совместную работу нескольких бизнес-единиц. — *Прим. авт.***

взаимосвязей между рынками. Например, компания McGraw-Hill организована в соответствии *с* типами продуктов — это книги, журналы и базы данных. Однако есть ряд рынков, например строительство и финансовые операции, где реализует свою продукцию множество подразделений. Компания McGraw-Hill получит возможность управлять взаимосвязями в данной области, если поведет целенаправленную, скоординированную атаку на эти рынки, одновременно используя взаимосвязи, создавшиеся вокруг продуктов в рамках базовой организационной структуры.

Компания может освоить взаимосвязи путем создания единиц, которые я называю комиссиями, специализирующимися на определенных рынках.

Чтобы сформировать такие комиссии, компания должна обнаружить важные рынки, где есть потенциал создания и использования взаимосвязей, и назначить ответственного руководителя, который будет заниматься контролем и управлением деятельностью компании на каждом из таких рынков. Затем создается постоянный комитет из состава высшего руководства *подразделений*, уже работающих на данном рынке, или таких, которые могли бы там работать; впоследствии они будут регулярно встречаться и наблюдать за работой по исследованию рынка, по ходу обнаруживая взаимосвязи вокруг каждого из продуктов и намечая планы по их использованию. В их задачи входит еще и выявление пробелов, которые необходимо заполнить для укрепления общих позиций всей компании на данном рынке. Для осуществления требуемого анализа по мере необходимости привлекаются штатные сотрудники. Конкретные проекты по использованию взаимосвязей затем передаются в ведение линейного руководителя, работающего в любой из задействованных бизнес-единиц. И хотя участие в такой комиссии требует времени, если ее не создать, есть опасность проиграть тем конкурентам, которые смогут модифицировать организационную структуру так, что она позволит им получить конкурентные преимущества через использование взаимосвязей.

Комиссии, специализирующиеся на определенных рынках, могут служить также промежуточным шагом при переходе от организационной структуры, построенной вокруг продуктов ИЛИ технологий, к такой организационной структуре, которая основывается на особенностях устройства рынков — в том случае, если взаимосвязи в области рынка приобретают особую важность для диверсифицированной компании. Если компания переходит на такую базовую организацию, которая строится на основе рыночной деятельности, ей, вероятно, стоит учредить организационные механизмы, поддерживающие используемые производственные взаимосвязи или взаимосвязи в области технологий.

2. *Комиссии на основе взаимосвязей в области технологий, каналов реализации и других направлений.* Можно организовать постоянные комитеты или рабочие группы, охватывающие несколько подразделений, которые будут заниматься важными взаимосвязями в области продукции (например, продукты для автоматизации управленческих работ), производства, материально-технического обеспечения, технологий, общих дистрибьюторских каналов, систем логистики или приема и обработки заказов. Их функции аналогичны функциям комиссий, специализирующихся НА рыночной деятельности, а принципы их организации такие же. Ответственность за работу этих комиссий должна лежать на линейном руководителе высшего звена, а для того, чтобы комиссия работала серьезно, необходимо требовать регулярной отчетности о проделанной работе с последующей критической оценкой и утверждением этих отчетов.

3. *Временные рабочие группы по выполнению особых заданий.* И хотя для создания и использования важных взаимосвязей, перекрывающих границы между подразделениями, вполне могут потребоваться *постоянные* комитеты, управляющие процессом на продолжительной основе, в некоторых случаях для использований взаимосвязей вполне хватит временных рабочих групп, состоящих из сотрудников разных подразделений. Временные рабочие группы — очень распространенный механизм выполнения особых заданий; например, именно так передаются знания и опыт в процессе использования нематериальных взаимосвязей, но некоторые материальные взаимосвязи также могут создаваться при участии временных рабочих групп. Кроме того, силами таких групп можно исследовать взаимосвязи с тем, чтобы выработать рекомендации по поводу их постоянного использования путем частичной централизации, через создание постоянных комитетов или внеся разовые изменения в работу подразделений.

Временные рабочие группы, состоящие из сотрудников разных подразделений, могут заниматься всеми возможными типами взаимосвязей. Например, компания General Motors формирует центры управления особо важными проектами, охватывающими сферы специализации нескольких подразделении. Штатные работники, входящие в группы, полностью освобождаются от своих рабочих обязанностей для участия в проекте на период до нескольких лет. Примером менее официальной временной организационной структуры является отделение компании McGraw-Hill по исследованию информационных ресурсов, которое занимается изучением использования компьютерных средств в корпорации. В состав данной временной организационной структуры входят сотрудники-совместители из нескольких подразделений, а поддержку им оказывает штат из корпоративного отдела

планирования. Другой пример — компания Sears: сейчас в ней работают исследовательские группы, занятые поиском взаимосвязей между подразделениями в сфере финансовых операций с целью последующего использования этих взаимосвязей.

Защитники взаимосвязей на уровне группы или корпорации

Последней из составляющих организационной структуры, упрощающих формирование взаимосвязей, является назначение исполнительного руководства на уровне группы, сектора ИЛИ корпорации — тех, кто будет выступать в качестве защитника взаимосвязей. И хотя подобные штатные роли в большинстве компаний сейчас не пользуются популярностью *и* благосклонностью начальства, при этом люди в данной должности вносят существенный вклад в управление взаимосвязями. Штатное исполнительное руководство будет нести ответственность за обнаружение ключевых взаимосвязей в своих областях специализации и работать с задействованными подразделениями, помогая им создавать и использовать эти взаимосвязи. Например, руководитель маркетингового штата будет координировать поиск таких рекламные средств, которые позволяют компании максимально реализовать свои рыночные полномочия, он также может координировать планирование работы с общим для нескольких подразделений дистрибьюторским каналом. Штатные руководящие работники могут также помогать в управлении другими механизмами, требуемыми для извлечения выгод из использования взаимосвязей, ТАКИМИ как комитеты и рабочие группы, состоящие из руководителей подразделений.

Управление организационными единицами, охватывающими несколько подразделений

Организациями, охватывающими несколько подразделений, трудно управлять, особенно в американских компаниях. Если компания идет на создание таких единиц, необходимо тщательно продумать их структуру и функции, ведь принцип автономии прочно закрепился в умах руководителей, а работа комитетов или комиссий зачастую рассматривается как пустая трата времени.

Чтобы комитет пользовался влиянием в компании, а его работа действительно была посвящена важным вопросам, такой комитет должен подчиняться

линейному руководителю из высшего руководящего состава. Организационные единицы, охватывающие несколько подразделений, должен возглавлять вызывающий доверие руководитель, обладающий широкими взглядами, и ответственность за результаты работы будет лежать именно на нем. Результаты работы такой единицы должны быть материальными, видимыми, иначе комитет или комиссию никто не будет воспринимать всерьез. Высшее руководство должно назначить в его/ее состав линейных руководителей, представляющих каждое из задействованных подразделений, чтобы добиться действительной реализации разработанных планов по использованию взаимосвязей. Назначенный руководитель должен быть достаточно высокого уровня, чтобы заставить свои подразделения действовать. Организации, охватывающие несколько подразделений, также должны привлекать к работе дополнительный персонал подразделений или сотрудников на основе членства: с их стороны ожидается содержательный анализ и подготовка продуманных рекомендаций, Наконец, организационные единицы, охватывающие несколько подразделений, должны быть дополнены другими элементами горизонтальной организации! чтобы преодолеть многочисленные препятствия в создании и использовании взаимосвязей. Если взаимосвязи для компании действительно значимы, даже элементарное преодоление скептицизма по отношению к комитетам со стороны сотрудников разных подразделений уже внесет существенный вклад в получение крупных конкурентных преимуществ.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ

Следующий аспект горизонтальной организации — это горизонтальные системы: системы управления, способствующие координации и образованию «сцеплений» между подразделениями. И хотя большинство систем управления строятся на ОСНОВЕ сильной вертикали, их можно построить и так, чтобы поддерживать формирование взаимосвязей. Особое значение для образования взаимосвязей имеют следующие системы.

Горизонтальное стратегическое планирование. Большинство диверсифицированных фирм прибегают к вертикальным системам стратегического плнирования. В рамках такой системы подразделения подготавливают стратегические планы, которые затем поступают на рассмотрение высшему руководству для получения одобрения. Но когда имеются значимые взаимосвязи, на вертикальный процесс стратегического планирования должен быть наложен некоторый горизонтальный компонент, чтобы планирование имело действительно ясную цель.

Существует ряд возможных подходов к введению горизонтальных элементов в стратегическое планирование. Первый состоит в том, чтобы корпоративный отдел планирования принял на себя ответственность за обнаружение взаимосвязей и сделал первые шаги в направлении их использования. В рамках второго подхода ответственность за реализацию единой стратегии возлагается на исполнительное руководство на уровне групп и секторов, а план работы группы должен строиться с особым акцентом на использование взаимосвязей. Третий подход заключается в добавлении отдельного раздела по использованию взаимосвязей к планам работы подразделений. Каждое подразделение должно выделить взаимосвязи, образовавшиеся у него с другими подразделениями как в рамках группы, так и за ее пределами, а затем разработать планы по использованию важнейших из них. Наконец, в рамках последнего подхода можно потребовать от подразделений, *участвующих* в образовании наиболее значимых взаимосвязей, выработать особые, совместные планы по *их* использованию.

Корпорации NEC избрала последний подход, приняв двойную систему планирования. Помимо обычной системы планирования на уровне подразделений компания ввела особую систему — корпоративное бизнес-планирование (КБП), — в рамках которой отдельные стратегические планы дорабатываются для инвестиционных и других программ, охватывающих несколько подразделений. Такая система вынуждает руководителей подразделений, задействованных в образовании взаимосвязей, встречаться и совместными усилиями вырабатывать стратегические планы использования взаимосвязей в долгосрочной перспективе. В реальности такая система требует еще и особого, отдельного плана, касающегося важных проблем горизонтальной организации.

Различные подходы к включению элементов горизонтальной организации в планирование не исключают друг друга. Обычно можно применять сразу несколько подходов одновременно. По крайней мере, механизмы горизонтального планирования должны существовать на уровне групп и корпораций, так как стратегические вопросы этих двух уровней будут особыми. Ни одно из подразделений не в *состоянии* самостоятельно даже выделить все взаимосвязи, ни тем более разработать планы по их использованию.

Горизонтальные процедуры. Процесс создания и использования взаимосвязей упрощается при наличии процедур, обслуживающих деятельность организационных единиц, в составе которых находятся несколько подразделений. Во многих компаниях существует политика трансфертных цен, а в некоторых также имеются политические установки, управляющие закупками внутри компании в противовес закупкам извне. И совсем немного

фирм имеют особые процедуры для решения таких вопросов, как раздел прибылей или издержек по совместным проектам или процедуры составления бюджета для таких же проектов. Но в отсутствие руководящих принципов по этим вопросам использование взаимосвязей повлечет за собой массу административной суеты и длительные мучительные переговоры. Общие руководящие принципы значительно упрощают использование взаимосвязей, тем самым лишая подразделения стимулов *к* поиску внешних партнеров по коалиции, а также мотивов избегать участия в совместной деятельности подразделения внутри компании.

Трансфертные цены и правила закупок часто отражают неверные представления о взаимосвязях. Простые правила трансфертного ценообразования, основанные на рыночных ценах, предусматривают положение подразделений как автономных единиц, работающих на почтительном расстоянии друг от друга. Это отрицает всю логику, лежащую в основе взаимосвязей, котя такая схема и привлекательна с административной точки зрения. Наличие взаимосвязей предполагает, что трансфертные цены и другие политические установки должны быть устроены так, чтобы способствовать завоеванию всей компанией более выгодной конкурентной позиции, а не только отражать финансовые результаты отдельных бизнес-единиц.* Например, в компании Perkin-Elmer имеется система, при которой подразделение-продавец реализует продукцию по рыночной цене, а подразделение-покупатель приобретает по себестоимости.** *И у* той, и у другой бизнес-единицы есть хорошие стимулы, *пока* подразделение-покупатель устанавливает цены на основании реальной себестоимости продуктов для корпорации. Цели подразделений также требуется скорректировать, чтобы они не противоречили друг другу в том, что касается трансфертных цен. Например, те подразделения, которые реализуют продукцию по себестоимости, не должны входить в число бизнес-единиц, за счет которых обеспечивается получение реальной прибыли всей фирмы.

Правила закупок — еще одна сфера, где соображения простоты управления оказываются выше аргументов стратегической логики. Компании отказываются от конечной цели — использования взаимосвязей, — если они пассивно позволяют подразделениям закупать ресурсы из *«лучших»* источников, и не важно, будут они внешними или внутренними. Большинство компаний, которые успешно используют взаимосвязи, исходят из предпо-

---

*** Исследование Eccles (1985) представляет блестящее обсуждение трансфертного ценообразования, включающее многие из *этих вопросов*. - *Прим. авт.***

**** См. Stengrevics (1981). Ни одна схема трансфертных цен не может считаться безупречной, но схемы коммерческих операций между не *зависимыми* контрагентами почти всегда дают трещины там, где существуют значительные взаимосвязи. - *Прим. авт.***

сылки, что закупки по умолчанию должны осуществляться внутри компании, а те подразделения, которые продают *свои* продукты другим подразделениям той же компании, рассматривают последних как самых важных покупателей, высшее руководство должно сделать ясной для всей компании свою позицию в отношении внутренних закупок и проследить, чтобы те подразделения, которые недостаточно серьезно относятся к своим покупателям из числа других подразделений, были наказаны.

Горизонтальная система стимулов. Система стимулов должна строиться *с* учетом того, что компания получает выгоды от использования взаимосвязей, поэтому те руководители подразделений и групп, которые активно используют взаимосвязи, должны получать соответствующее вознаграждение; система стимулов не должна вынуждать их концентрироваться исключительно на результатах работы подразделения. Необходимо также устранить те методы оценок, которые поощряют полностью самостоятельную работу или поиск внешних партнеров вместо объединения усилий *с* другими подразделениями той же компании. Если в компании созданы важные взаимосвязи, система стимулов должна поощрять подразделения и их руководителей отчасти на основе результатов работы *всей группы или всей корпорации,* помимо результатов, достигнутых самим отдельно стоящим подразделением. Практически во всех компаниях, которые мне довелось видеть и которые добивались успеха в создании и использовании взаимосвязей, вознаграждения выплачивались с учетом эффективности работы всей группы или даже всей корпорации. Их пример показывает, что для того, чтобы у руководителей подразделений были хорошие стимулы к работе, совершенно необязательно выплачивать вознаграждение только на основании результатов, достигнутых подразделением. Компенсация исключительно по результатам работы подразделения — это слишком упрощенный подход к поощрению. Вместо этого руководители могут и должны быть частью общей команды управления компанией — и это можно сделать отчасти благодаря соответствующей системе поощрений, принимающей во внимание большее число факторов помимо собственно результатов подразделения.* Оценки эффективности работы должны быть разными для разных подразделений. Задачи по повышению эффективности работы следует ставить с учетом того, что у разных подразделений различным будет баланс между результатами работы подразделения и его более широким вкладом в работу

*** В работе Lorsch & Allen (1973) предлагается иллюстрация той роли, которую играет подобная система стимулов в компании, построенная на основе вертикальной интеграции. — Прим. *авт.***

компании через участие в формировании взаимосвязей. Высшее руководство должно взять на себя ответственность за убеждение всех руководителей подразделений, что разные подходы к оценке эффективности — это справедливое решение, отражающее верность целям более высокого уровня, а именно — корпоративным целям.

В компаниях, где имеются важные взаимосвязи, система стимулов будет неизбежно содержать некоторый *субъективный* компонент. Вклад подразделения в работу компании обычно невозможно в полной мере оценить количественно. Ни один из количественных стандартов не приспособлен для того, чтобы учесть все значимые факторы, и его использование может косвенным образом негативно повлиять на интересы компании. Вместо этого руководители групп и подразделений должны быть готовы к тому, чтобы оценивать вклад каждого подразделения в реализацию стратегии группы или всей корпорации. И хотя компании традиционно избегают субъективной системы поощрения, высшее руководство должно донести до групп идею необходимости такого рода системы и объяснить, что вознаграждение вклада подразделения в работу всей корпорации более чем справедливо.*

ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Третий аспект горизонтальной организации — это политика в области управления кадрами. Она включает правила, регулирующие прием на работу, обучение персонала и управление кадровыми ресурсами; эти правила упрощают сотрудничество подразделений, равно как и успешное создание взаимосвязей между подразделениями и централизацию выполняемых ими функций. Как и в случае с горизонтальными системами, горизонтальная политика управления персоналом должна распространяться на всю компанию или на те ее части, которые связаны важнейшими для всей компании взаимосвязями.

Ротация персонала между подразделениями. Благодаря ротации персонала между подразделениями появляется возможность упростить процесс формирования взаимосвязей в нескольких отношениях: стираются культурные различия между подразделениями и различия процедурного характера, в

*** В работе Gupta & Govindarajan (1983) исследуется и обосновывается необходимость в субъективной системе поощрений при наличии большого количества тесных взаимосвязей. — *Прим. авт.***

процессе ротации формируются личные отношения между сотрудниками, что облегчает взаимодействие по совместным проектам, руководители больше узнают о потенциале создания взаимосвязей с другими подразделениями, и в конечном итоге сотрудники начинают чувствовать свою принадлежность корпорации в целом, а не только отдельному подразделению.* И хотя здесь неизбежны некоторые затраты, так как на обучение тратится время, а перевод сотрудника в другое подразделение — это всегда нарушение привычного хода вещей, выгоды от ротации в долгосрочной перспективе имеют большое значение не только для создания взаимосвязей, но и для отсрочки начала инерционного мышления в подразделениях. Такие компании, как DuPont, General Electric, Citicorp, активно реализуют программы ротации, и это вносит определенный вклад в формирование взаимосвязей.

Участие корпорации в приеме на работу и обучении персонала. **Участие** корпорации (или группы) в приеме на работу и обучении позволяет сотрудникам почувствовать себя частью корпорации и приобщиться к осознанию интересов компании в целом. Корпоративная ориентация *и* специальные программы обучения позволяют руководителям подразделений больше узнать о других подразделениях, будущие руководители, которые впоследствии будут разбросаны по разным подразделениям, в процессе обучения знакомятся друг с другом. Упрощению образования взаимосвязей способствуют также постоянные программы повышения квалификации руководящих кадров. Вообще, любые программы, в рамках которых встречаются руководители разных подразделений, не только имеют образовательную функцию, но также способствуют развитию понимания между людьми и установлению хороших личных взаимоотношений. Такого рода участие корпорации в формировании установок руководства и в его обучении ни в коем случае не ущемляет права подразделений в том, чтобы набирать нужный им персонал.

Карьерное продвижение руководителей подразделений. **Когда руководители** высшего уровня назначаются из состава руководителей подразделений, это заставляет последних работать с учетом будущих перспектив и укрепляет *их* ориентацию на защиту интересов всей корпорации. И то и другое только способствует формированию взаимосвязей. "Свои" руководители не только острее чувствуют собственную принадлежность корпорации, но также имеют за плечами уже сложившиеся личные отношения с большим

* Например, если взаимосвязи объединяют два подразделения, полезно переводить руководителей подразделений или других сотрудников из состава исполнительного руководства из одного подразделения в другие и наоборот. — *Прим. авт.*

количеством сотрудников всей фирмы, что не может *не* сказаться положительно на сотрудничестве в рамках горизонтальной организации. И хотя здесь присутствует некоторый риск перехода к инерционному мышлению, для компаний, обладающих развитой системой прочных взаимосвязей, предпочтительнее продвигать руководителей снизу (само собой разумеется, что продвигать наверх можно руководителей из любых подразделений).

Конференции и встречи, собирающие сотрудников разных подразделений. Тщательно продуманные и организованные встречи, в которых будут участвовать руководители разных подразделений, — это еще один способ упростить процесс обнаружения и использовании взаимосвязей. Особенно эффективно поощрять руководителей подразделений рассказывать коллегам о своей работе и обсуждать вопросы, которые касаются нескольких подразделений одновременно.

Объяснение содержания и значения взаимосвязей. Очень важно, чтобы ключевые руководящие сотрудники понимали стратегическую логику взаимосвязей и умели обсуждать ЭТИ вопросы, а также могли применять методики, позволяющие им находить взаимосвязи в определенной сфере деловой активности. Обучение этому должно стать частью образовательных программ для руководства, эти вопросы можно обсуждать на встречах с участием сотрудников всей компании и других конференциях. Можно часто наблюдать следующее: хотя высшее руководство и понимает все, что связано с использованием взаимосвязей, руководители среднего звена владеют этим не вполне, и, если заставить их пойти на изменения в своем поведении и в практике своей работы, это будет действительно способствовать формированию взаимосвязей.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Четвертый аспект горизонтальной организации — это управление процедурами разрешения конфликтов между подразделениями. Любая успешная организационная структура включает, с одной стороны, официальные структуры и системы, а с другой — постоянные динамические процессы взаимодействия руководства. И хотя эти процессы менее материализованы, чем структуры и системы, они столь же важны для общего успеха, особенно там, где не вполне ясно, кто несет ответственность за тот или иной результат, а частое взаимодействие между организационными единицами просто необходимо.

Создание взаимосвязей практически всегда требует разделения полномочий, постоянной координации усилий, и субъективной оценки эффективности. Поэтому процедуры разрешения конфликтов между подразделениями жизненно важны для использования взаимосвязей. Сами процедуры во всех компаниях будут разными, но одинаковой будет роль высшего руководства: именно оно играет огромную роль в том, как эти процедуры работают. Именно руководство задает тон в том, что касается процессов взаимодействия, и выступает в качестве арбитра, за которым остается последнее слово во всех спорных вопросах. Важна не внешняя форма этих процедур до мельчайших деталей, важно само наличие таких процедур, управляемых руководителем группы, сектора или корпорации и являющихся по общему признанию справедливыми.

РОЛЬ КОРПОРАЦИИ В УПРОЩЕНИИ ПРОЦЕССА ОБРАЗОВАНИЯ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ

Тот подход, который предполагает формирование взаимосвязей в направлении снизу вверх, в чистом виде редко ведет к успеху. Своими действиями высшее исполнительное руководство может сильно повлиять на ход формирования взаимосвязей, равно как и другие руководители более высокого уровня, чем уровень подразделения. У высшего руководства в этом отношении имеется масса возможностей: можно ставить перед подразделением более широкомасштабные цели с расчетом на корпорацию, можно подчеркивать важность взаимосвязей и всячески противодействовать проявлениям ограниченности мышления со стороны подразделений, групп или секторов. Четко определенные корпоративные ценности и характерное «лицо» корпорации — вот жизненно важные средства борьбы со скептицизмом в отношении комиссий или комитетов, процедур разрешения конфликтов и других горизонтальных приемов и методов.

Есть один хороший способ укрепления взаимосвязей — это выработка единого лейтмотива или единой установки. Единый лейтмотив на уровне корпорации, сектора или группы, акцентирующий определенные взаимосвязи, — это мощный инструмент воздействия на руководителей подразделений, который заставит их искать и использовать взаимосвязи. Высшее руководство должно постоянно заострять на этом внимание — как в выступлениях для сотрудников компании, так и выступлениях за рамками компании. Например, в корпорации NEC такой темой является "C&C" (computers and communication) — компьютеры *и* коммуникация, что символизирует встречное движение электронных технологий и технологий

коммуникации и создание интегрированных систем. Эту тему постоянно сопровождает диаграмма, ярко демонстрирующая процесс слияния технологий. Данная тема присутствует во всех выступлениях высшего руководства, во всех отчетах и внутренних дискуссиях. Руководители NEC на всех уровнях хорошо понимают данную тему и принимают ее в качестве лейтмотива, что вдохновляет руководителей подразделений на поиск взаимосвязей.

Создание взаимосвязей также упрощается, если принадлежность корпорации всячески подчеркивается в каждом подразделении: через логотипы, знаки, оформление канцелярских принадлежностей. Это вовсе не означает, что следует при этом отказаться даже от самых ценных названий торговых марок, связанных с определенными подразделениями. Наоборот, предполагается, что компания должна всячески акцентировать принадлежность подразделения корпорации, не лишая их при этом своего «лица», — это должно происходить как в самой компании, так и за ее пределами. Такая политика не только влияет на то, как руководители подразделений будут воспринимать самих себя, но еще и напрямую способствует созданию взаимосвязей в области рынка, так как покупатели начнут лучше понимать связь между подразделениями компании.

ВЗАИМОСВЯЗИ И СПОСОБ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Создание взаимосвязей упрощается, если новые отрасли бизнеса создаются внутри корпорации, а не возникают из внешних источников. Такое внутреннее развитие не может не базироваться на наличии взаимосвязей, а те подразделения, которые органично вырастают в результате этого развития, скорее всего, с точки зрения стратегии будут вполне совместимы с другими отделами фирмы. Те виды деятельности, которые предстоит осуществлять совместно, можно модифицировать в соответствии с перспективой внутреннего развития. Но если компания собирается приобретать какую-либо *внешнюю* единицу, предстоит отладка взаимосвязей с отдельной до тех пор организацией, что ведет к образованию соответствующих препятствий. Кроме того, когда бизнес-единицы приобретаются, повышается вероятность того, что компании для использования возможностей, предоставляемых взаимосвязями, придется идти на стратегические компромиссы.* Например, у таких компаний, как IBM, Kodak, GE, DuPont, Procter & Gamble, хорошая

---

* Приобретение небольшого подразделения *в той или иной ОТРАСЛИ, ЗА которое компания ЗАТЕМ* может "ухватиться" и ВПОСЛЕДСТВИИ всячески его развивать, больше похоже в этом плане на ВНУТРЕННЕЕ РАЗВИТИЕ, А НЕ НА приобретение новых единиц. — *Прим. авт.*

традиция создания подразделений изнутри, силами самой компании — и эти компании столь же успешно используют имеющиеся взаимосвязи.

Проблемы, возникающие в связи *с* созданием взаимосвязей при приобретении новых подразделений, не означают, что компании не следует ничего и никогда приобретать извне. Скорее ввиду этих проблем компании должны применять жесткие критерии, выбирая между приобретением внешних единиц и созданием подразделений "изнутри"; кроме того, все поиски единиц для приобретения должны осуществляться с ориентацией на последующую разработку единой стратегии. Объекты для приобретения должны выбираться с учетом дополнительных сложностей, возникающих при попытках создания взаимосвязей с новоприобретенными единицами. Многие *компании* идут на покупку новых единиц с целью минимизации затрат на стартовом этапе предприятия, а также с целью быстрого увеличения прибылей, в ходе чего приносятся в жертву взаимосвязи, которые были *очень* существенны для компании в долгосрочной перспективе.

Но даже если приобретение предприятия — это лучший способ войти в новую отрасль, никогда не следует забывать о вопросах, связанных с единой стратегией. Всегда необходимо оценивать возможности интеграции нового предприятия в существующую систему взаимосвязей, если только это не какой-то совершенно не связанный ни с одной из отраслей компании бизнес. Многие компании, приобретая новые предприятия, обещают *их* руководителям полную автономию в составе корпорации, а это просто гарантия того, что взаимосвязи с новым подразделением не сформируются. Например, когда компания Transamerica приобрела подразделение Fred S. James Company, занимавшееся брокерскими услугами в области страхования, руководство Transamerica заверило руководителей нового подразделения в том, что оно останется независимым и будет подчиняться непосредственно исполнительному директору, а не руководителю группы, занимающейся страхованием. Несмотря на то что новое приобретении было весьма многообещающим с точки зрения перспектив развития взаимосвязей, некоторое время разработка взаимосвязей была затруднена именно в силу этих обещаний.

Управление горизонтальной организацией

Создание взаимосвязей зависит от того, какой будет доля "горизонтальных" элементов в организационной структуре компании. Как обнаружили уже многие компании, организационной структуры самой по себе недостаточно. Если вы просто объедините смежные подразделения в одну группу, это не будет гарантировать использования всех важных взаимосвязей. Структуру следует поддерживать усилиями со стороны руководства тех групп и секторов, которые понимают свою роль в разработке единой стратегии; поддержка также может осуществляться путем применения соответствующих *систем* управления и политики в области управления персоналом. Вся совокупность приемов горизонтального управления не должна быть единообразной во всей компании: применение тех или иных приемов определяется в зависимости от имеющейся схемы взаимосвязей между подразделениями. Некоторые подразделения связаны более прочно, другие — менее, соответственно разным должно быть соотношение вертикальных и горизонтальных элементов организации. Высшее руководство должно всячески содействовать укреплению взаимосвязей, четко и ясно объясняя их значение и способствуя созданию такой корпоративной культуры, в рамках которой всеми способами подчеркивается принадлежность подразделений корпорации, имеющей свою характерную индивидуальность, *но* эта индивидуальность, впрочем, нисколько не ущемляет, а наоборот, подчеркивает индивидуальность подразделений.

Для создания взаимосвязей обычно требуется выработка общекорпоративной системы ценностей. Руководители должны твердо усвоить, что сотрудничество с другими подразделениями крайне важно для всей корпорации и должно вознаграждаться. Высшему руководству следует оценивать эффективность работы отдельных подразделений, руководствуясь принципом справедливости. И хотя взаимосвязи иногда навязываются подразделениям, такие взаимосвязи никогда не будут столь же прочными и устойчивыми, как те, которые являются результатом консенсуса и взаимопонимания. Внедрение механизмов горизонтальной организации во осей компании обычно необходимо для того, чтобы к взаимосвязям утвердилось именно такое отношение. Этот процесс требует времени, и не следует ожидать, что все произойдет само по себе только потому, что обнаружится потенциал использования взаимосвязей.

ПРИМЕРЫ, ВСЕЛЯЮЩИЕ НАДЕЖДУ

Пример компании American Express показывает, как компания может построить корпоративную стратегию на основе взаимосвязей. Компания поставила себе целью стать поставщиком широкого спектра услуг в области финансовых операций, ориентируясь на состоятельных клиентов, которым приходится много путешествовать. Кроме того, компания собирается предоставлять специализированные услуги финансовым институтам и корпорациям. Серьезным шагом на пути реализации данной стратегии стало при-

обретение подразделения Shearson Loeb Rhoades, еще раньше таким шагом была приобретение фирмы Fireman's Fund. Между компаниями American Express, Shearson и Fireman's Fund существуют многочисленные взаимосвязи, также имеется много отраслей, за счет которых компания потенциально могла *бы* значительно улучшить свои конкурентные позиции в сфере финансовых операции, если бы эти взаимосвязи были обнаружены и использованы. Однако *у* компании American Express и Shearson разная корпоративная культура, что усугубляет проблемы, и без того присутствующие при использовании взаимосвязей. Более того, традиционно компания American Express представляла собой совокупность автономных подразделений, и система управления была организована соответственно.

Чтобы использовать имеющиеся взаимосвязи, компания American Express вводит в свою практику горизонтальные элементы организации и управления. Скоординированная стратегия в сфере финансовых операций стала единым лейтмотивом компании, а высшее руководство постоянно напоминает об этой теме, подчеркивает ее во всех своих выступлениях и вообще делает на ней особый акцент. Это хорошо видно в следующей цитате из ежегодного отчета: "Для того, чтобы добиться успеха в будущем, мы должны сейчас стремиться к тому, чтобы работать как "единая предпринимательская организация", где руководящие сотрудники всех наших четырех основных сегментов бизнеса постоянно взаимодействуют с целью сближения продуктов, услуг, дистрибьюторских каналов, а также для обмена опытом. Мы хотим, чтобы наша работа отвечала запросам самых требовательных покупателей, чтобы им было удобно с нами работать *и* чтобы они остались довольны нашей работой. Обложка отчета за прошлый год компании American Express наглядно демонстрирует нашу концепцию единой предпринимательской организации: логотип компании American Express расположен в центре между четырьмя отдельными, но взаимосвязанными сферами бизнеса"* (см. рис. 11.1).

Была организована специальная комиссия по финансовым операциям, состоявшая из исполнительного руководства American Express и Shearson, в чьи обязанности входила выработка общей схемы работы на финансовых рынках. Компания Shearson сменила название на Shearson / American Express, что укрепило единство корпорации. Ее руководители, включая многих сотрудников из высшего руководящего состава, были переведены на работу в другие подразделения. Была организована группа по координации, управлявшая финансированием различных бизнес-единиц. На всех встречах руководства активно подчеркивалось единство компании. Компания American

* По данным годового отчета компании American Express за 1982. — *Прим. авт.*

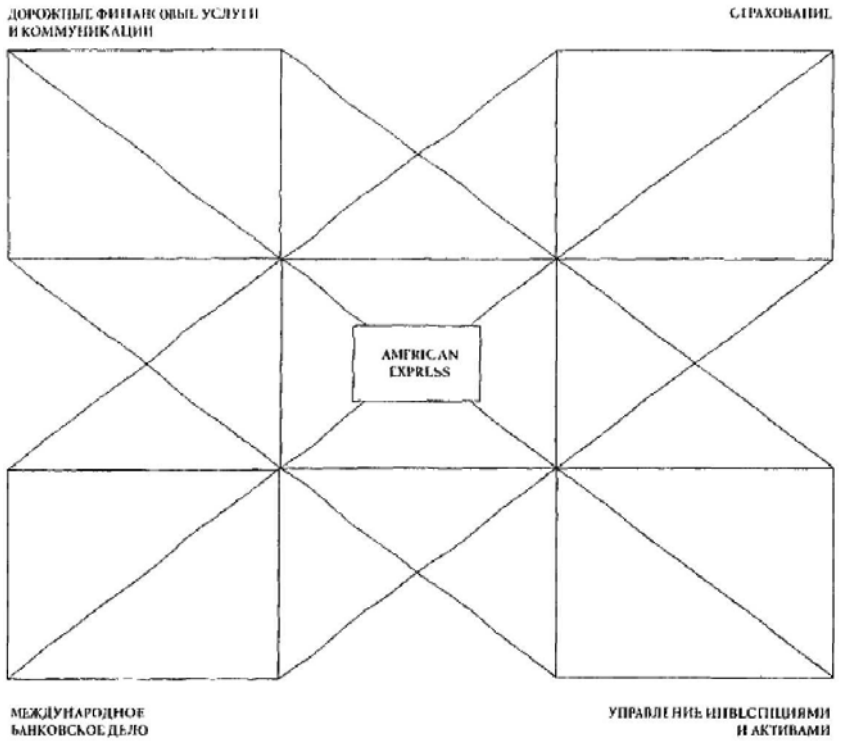


Рис. 11.1. **Логотип компании American Express**

Express также признала, что, хотя культуры приобретенных компаний различаются, а единство их культуры не является отдельной целью, некоторые элементы культуры подразделений полезно «пересаживать» и в другие подразделения.

Все же предстоит выяснить, в какой мере компанию American Express ожидает успех в использовании всех потенциально имеющихся взаимосвязей. Руководители время от времени жалуются на бесконечные совещания, а культурные различия *и* различия в стиле работы между подразделениями все еще достаточно заметны. Однако в то же время есть масса примеров того, как компании все-таки удалось использовать взаимосвязи. Сейчас активно идет работа по продаже продукции одних подразделений покупателям других и наоборот. Кроме того, подразделения продают свою продукцию друг другу. Старая система взаимосвязей значительно расширилась после приобретения

таких подразделений, как Investors Diversified Services (IDS) и Ayco Corporation (консультирование граждан по финансовым вопросам), кроме того, после приобретения создаются и новые взаимосвязи. Более того, успешное использование взаимосвязей ВДОХНОВЛЯЕТ руководителей на поиск новых приобретений, а решающим критерием для предприятия в случае его предполагаемой покупки является возможность его интеграции в существующую стратегию компании. Например, приобретение IDS было на некоторое время отложено, когда при ближайшем рассмотрении выяснилось, что при покупке возникли бы проблемы, связанные с несовместимостью компьютерной системы IDS с системами American Express. Предприятие было куплено только после того, как цена продажи снизилась в соответствии с требуемыми затратами на координацию и компромиссное решение. Если компания American Express будет и дальше выявлять и использовать взаимосвязи, у нее есть все шансы для того, чтобы стать ведущей компанией в сфере финансовых операций.

Другой пример компании, работающей во взаимосвязанных отраслях,— это корпорация NEC: компании удалось значительно продвинуться в том, что касается создания и использования взаимосвязей. Компания работает в полупроводниковой отрасли, в сфере телекоммуникаций, а также в производстве компьютеров и домашней электроники. Эти четыре широкие бизнес-сферы связаны многочисленными взаимосвязями через покупателей, каналы реализации, технологии, материально-техническое обеспечение, производственные процессы. Компания NEC в высшей степени эффективно использует все эти взаимосвязи без каких-либо внутренних трений и столкновений между руководителями. Многие виды деятельности осуществляются совместно для нескольких подразделений, например, общими для нескольких подразделений являются лаборатории по исследованиям и разработкам, торговый персонал, заводы, каналы реализации. Подразделениям приходится интенсивно координировать свою совместную работу, например, в таких:областях, как совместные продажи, обмен технологиями, построение отношений с поставщиками и покупателями, а также других. Компания NEC не принадлежит к числу крупных компаний, более того, по сравнению с конкурентами во всех четырех вышеперечисленных областях это достаточно скромная по размерам компания, но важной причиной ее успеха является именно способность использовать взаимосвязи, тогда как более крупные конкуренты, *как* правило, сосредотачиваются только на одной или двух сферах бизнеса.

Как же компании удалось создать все эти взаимосвязи? Ответ состоит в том, что для налаживания и использования взаимосвязей компания ввела мощную систему горизонтальной организации. Горизонтальная система уравновешивается столь же хорошо развитой «вертикалью», в рамках которой децентрализованные подразделения управляются с применением специальных систем планирования, контроля, распределения ресурсов *и* стимулирования. Со структурной точки зрения компания состоит из четырех крупных групп: электронные приборы, телекоммуникации, компьютеры и домашняя электроника. Состав каждой группы отражает прочные взаимосвязи на основе продуктов, рынков и технологий. Заметьте, что группы по компьютерам, электронным приборам и телекоммуникациям организованы в соответствии с технологиями, тогда как группа домашней электроники основана на взаимосвязях в области рынка. В каждой из этих четырех групп смежные продукты, такие как, например, коммуникационное оборудование, сгруппированы вместе, что отражает *наличие самых* тесных взаимосвязей.

Чтобы всячески укреплять и развивать эти взаимосвязи, в компании на постоянной основе работает 44 комитета, состоящих из сотрудников корпорации. Большинство из них сосредоточено на самых важных взаимосвязях. Пожалуй, самой мощной является группа «C&C», которой поручено обнаружение и использование потенциальных взаимосвязей, создаваемых при слиянии компьютерных *и* коммуникационных технологий. В компании также преобладает частичная централизация таких видов деятельности, как продажи, дистрибьюторская деятельность, производство, технологические разработки. Корпоративные единицы в таких сферах, как производственные технологии и разработка программных продуктов, совместно разрабатывают технологии, которые впоследствии широко применяются в компании. Наконец, создаются многочисленные временные комиссии, чтобы объединить усилия руководителей разных подразделений.

Руководство компании в своих выступлениях постоянно возвращается к теме "C&C", что усиливает необходимость использования взаимосвязей. Каждое подразделение видит себя частью корпорации NEC. Подавляющее большинство подразделений было создано через внутреннее развитие, из ресурсов компании. Постоянно идет ротация руководителей подразделений; новые сотрудники, поступающие в корпорацию на работу, проходят интенсивный курс обучения (весь персонал принимается на работу в централизованном порядке). Обучение продолжается и на всем протяжении их карьеры. Благодаря частым конференциям и форумам руководители встречаются со своими коллегами из других подразделений.

Процедура стратегического планирования компании NEC включает систему КБП, о которой уже говорилось выше: она позволяет осуществлять планирование на единых началах для всех подразделений, задействованных в формировании взаимосвязей. Система поощрения не привязана жестко к финансовым результатам, но отражает общий вклад подразделения в работу компании. Покупатели из числа подразделений рассматриваются как

наиболее важные клиенты, а передача заказов внешним партнерам практикуется только в том случае, если они предлагают исключительное соотношение цены и качества. В результате мы видим, что в компании сложилась особая, отчетливая корпоративная культура, способствующая деятельности по обнаружению и использованию взаимосвязей.

ЯПОНСКИЕ КОМПАНИИ И ИХ СИСТЕМЫ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ

Хотя взаимосвязи успешно используются компаниями самых разных стран, среди них именно японские компании выделяются тем, что находятся в очень выгодной позиции в отношении использования взаимосвязей. Складывается эта ситуация в силу ряда их характеристик:

* Твердая вера во всеохватывающие корпоративные установки.
* Создание новых подразделений силами компании.
* Не очень сильные традиции автономии.
* Гибкая система стимулов, в меньшей степени основанная на результатах подразделения.
* Стремление к централизации некоторых видов деятельности.
* Более прочные традиции создания комиссий и постоянного личного контакта сотрудников.
* Интенсивное обучение на весь период работы в компании.

Зная историю японских компаний, можно говорить о том, что они оказались в такой позиции, которая позволяет им более удачно соблюдать равновесие между горизонтальными и вертикальными элементами организации диверсифицированных компаний по сравнению *с* европейскими и американскими компаниями: и те и другие либо обладают сильными традициями автономии, *либо* в значительной степени контролируются централизованно. Во многих отношениях умение использовать взаимосвязи так, как это делают японцы, может рассматриваться как одна из главных задач для западных компаний в условиях будущей конкуренции, поскольку с течением времени важность взаимосвязей неуклонно возрастает. За первым вызовом со стороны японских компаний — низкими затратами на оплату труда — последовал второй: качество и высокая производительность. Пожалуй, все идет к тому, что взаимосвязи станут третьим источником конкурентных преимуществ японских компаний, сопровождающимся потрясающей способностью японцев выводить на рынок инновационные продукты.

Интересно обратить внимание на одно интригующее сходство: американские компании, сумевшие столь же выгодно использовать взаимосвязи,

(это, например, компании GE, DuPont, IBM, Procter & Gamble), обладают большинством из вышеперечисленных характеристик. По мере того как взаимосвязи становятся все более важными для получения конкурентных преимуществ, эти компании начинают играть роль своего рода образцов для других компаний, погрязших в традициях крайней автономии и диверсификации в результате приобретения новых предприятий; и то и другое в значительной степени характерно для американской индустрии.

НОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ

Принципы, лежащие в основе горизонтальной организации, предполагают, что в диверсифицированных фирмах должны *возникать но*вые организационные формы. Концепция децентрализации революционно преобразовала методы управления диверсифицированными компаниями, привнеся широкий набор управленческих приемов, а также ожиданий, касающихся такого управления. Многие ведущие компании успешно перешли на управление в соответствии с принципами децентрализации.

Диверсифицированные компании должны и дальше идти по пути эволюции организационной структуры, если они хотят соответствовать требованиям, предъявляемым современной ситуацией на конкурентных рынках. Одновременно с важностью взаимосвязей растет и потребность в новых корпоративных формах организации, в которых сочетается как вертикальное, так и горизонтальное измерение. Децентрализация в диверсифицированных компаниях все еще необходима, *но* она должна сопровождаться механизмами, позволяющими создавать важные взаимосвязи. Баланс между вертикальным (децентрализация) и горизонтальным измерением в организации диверсифицированной компании постоянно меняется, и идеалом, скорее всего, будет постоянное поддержание этого баланса по мере того, как меняется потребность в акцентах на различные виды деятельности. Однако необходимость в соблюдении определенного равновесия между горизонтальными и вертикальными элементами будет постоянно расти.* Это равновесие должно также отражать различия в системе взаимосвязей, существующие *в* подразделениях.

---

* Таким образом, новые организационные формы сложнее, чем предлагаемая в работе Williamson (1973) М-форма, которая характеризуется такими отличительными признаками, как определенная схема контроля подразделений со стороны высшего руководства, в рамках которой оно не участвует в деятельности подразделений. Важность взаимосвязей наводит на мысль о том, что деление на подразделения в традиционном смысле во многих компаниях является устаревшим. — Прим. авт.

Разнообразие отраслей, в которых работает компания, вовсе не предполагает отсутствия взаимосвязей; данное утверждение становится все более и более верным. Подразделения могут существовать отдельно и получать выгоды от децентрализации, тем не менее будучи задействованы в использовании взаимосвязей. Например, компания Hewlett-Packard, известная своими прочными традициями децентрализации, — это лишь один пример преобразований, *вызванных* растущей необходимостью в совмещении вертикальной и горизонтальной организации. Недавно кампания HP по-новому скомбинировала ряд подразделений, занятых разработкой и производством персональных компьютеров и смежных продуктов. Эти подразделения до сих пор работали независимо, но для того, чтобы вести массированную атаку на IBM и Apple, компании требовалась экономия на *масштабе* и координации *между* разными видами продукции.

Новые организационные формы требуют, чтобы слишком жесткие или *узкие* взгляды на автономию подверглись пересмотру, должно также измениться отношение к системам поощрения и к роли исполнительного руководства групп и секторов. Вместо стремления к автономии, подкрепленного мнением, что комиссии и другие совместные усилия — это пустая трата времени, руководители подразделений должны будут выработать новую концепцию того, что означает «заниматься собственным делом». Чтобы соответствовать новым требованиям к диверсифицированной компании, потребуется заплатить некоторую цену в виде большей сложности, меньшей ясности, большей субъективности и, возможно, большего числа конфликтных ситуаций. Однако диверсифицированные фирмы, которые смогут вполне успешно преодолеть этот переход и прийти к консенсусу, будут вознаграждены, получив конкурентные преимущества. Если они смогут совершить этот переход, споров о том, за счет чего возрастает стоимость диверсифицированных компаний, будет гораздо меньше.

Многие отрасли связаны в той или иной степени с производством взаимодополняющих товаров, *то* есть таких, совместно с которыми используются продукты данной отрасли. Например, программное обеспечение — это взаимодополняющий товар для компьютера. Взаимодополняющие товары — это противоположность товарам-заменителям: в отличие от последних, где продажи одного вида продуктов отрицательно сказываются на продажах другого, в случае взаимодополняющих товаров-дополнителей (комплиментов) повышение продаж одного из пары взаимосвязанных продуктов способствует увеличению продаж и другого продукта. Иногда некоторые из этих товаров являются частью ассортимента компании, выпускающей основной продукт, в других случаях они производятся в иных отраслях.

Взаимодополняющие товары — одна из разновидностей взаимосвязей между отраслями, и в связи с этим возникает важный вопрос: о сфере деятельности компании. И хотя взаимосвязи между отраслями в общем виде обсуждались в предыдущих главах, товары-комплементы выделены как отдельная проблема для обсуждения — не только потому, что они связаны *с* масштабом сферы деятельности компании. Наличие их в отрасли определенным образом сказывается на том, какими должны быть методы конкуренции с некоторыми отраслями.

В этой главе я буду рассматривать три важных направления стратегической деятельности в тех отраслях, где важную роль играют взаимодополняющие товары:

1. *Контроль над сферой товаров-комплементов* («мы продаем и то и другое»). Компания выпускает весь требуемый ассортимент сопутствующих товаров, не доверяя их производство другим поставщикам. 2. *Объединение продуктов в пакеты* («эти продукты продаются только вместе»). Группы разных, но используемых совместно продуктов продаются только в виде комплекта, за который предлагается единая цена.

3. *Перекрестное субсидирование ("мы* продаем этот продукт, чтобы продать и другой"). *Один из* продуктов продается на таких условиях, которые способствуют росту продаж взаимодополняющих товаров.

Первый стратегический вопрос, который должна решить компания, — *это* вопрос о том, стоит ли производить взаимодополняющие продукты силами компании или передать их производство внешним поставщикам. Этот вопрос непосредственно связан с вопросом о сфере конкуренции компании. Когда этот вопрос решен, следующей проблемой будет то, как конкурировать в сфере таких товаров. Одна из возможностей — это создание пакетов продуктов, когда несколько товаров или услуг продаются вместе за одну цену, как один комплект. Пакеты продуктов в том ИЛИ ИНОМ виде присутствуют в любой отрасли, хотя часто это делается не столь явно. Перекрестное субсидирование - еще один подход к продаже товаров-комплементов, когда разные продукты продаются по отдельности, но цены на них устанавливаются таким образом, что при покупке одного из товаров логичнее всего приобрести одновременно и другой. Если продукты компании используются совместно с некоторыми важными взаимодополняющими товарами, руководство должно сделать выбор по всем трем направлениям.

Эти три приема встречаются везде, в любой отрасли, и во многих отраслях тем или иным способом влияют на структуру отрасли и на конкурентные преимущества. Но при всем при этом данным вопросам не всегда уделяется достаточно внимания, и можно заметить многочисленные ошибки в стратегических решениях, связанных с взаимодополняющими товарами. Например, многие компании даже не осознают, что они продают пакеты продуктов. Порой компания продолжает осуществлять перекрестное субсидирование даже *после* того, как условия, благоприятствовавшее данной политике, изменились, что создает приманку для конкурентов: они могут атаковать компанию, избрав специализацию в области тех товаров, которые она продает дороже, чтобы субсидировать товары-дополнители.

В этой главе я подробно расскажу о тех условиях, я которых контроль сферы взаимодополняющих товаров, объединение продуктов в пакеты и перекрестное субсидирование ведут к получению конкурентных преимуществ» я *также* расскажу и о рисках, связанных со всеми тремя направлениями. Я покажу, как компания должна менять свою стратегию в отношении этих товаров по мере развитии отрасли. Н*а*конец, я выделю некоторые стратегические ошибки, которые компании совершают в процессе применения каждого из трех вышеназванных направлений.

Контроль сферы взаимодополняющих товаров

Почти в каждой отрасли есть такие продукты, которые покупатель использует совместно с другими продуктами. Например, компьютеры используются при наличии программного обеспечения, а иногда для их обслуживания требуется еще и программист. Для использования передвижных домов нужны соответствующие парки — участки земли, выделенные на постоянный срок для использования владельцами передвижных домов. На таких участках есть улицы, там проведены электричество и канализация. Теннисные ракетки используются на теннисных кортах, а для реактивного двигателя *нужны* запасные части.

Таким образом, продажи продуктов и взаимодополняющих товаров неизбежно СВЯЗАНЫ, так что успех или неудача, как правило, сопровождает продукты-дополнители одновременно с основными. Однако взаимодополняющие и основные продукты стратегически взаимно дополняют друг друга, и эти стратегическая связь выходит далеко за рамки простого роста уровня продаж для двух продуктов. Часто имидж таких товаров влияет на имидж основных продуктов и наоборот, если основной продукт представляется покупателям качественным, они склонны переносить эту оценку и на товары-дополнители. Так же связаны в сознании покупателей и затраты на использование обоих продуктов. И затраты, и оценки качества важны для дифференциации (см. главу 4). Отношения между взаимодополняющими товарами также сказываются и на затратах, связанных *с* их производством (см. главу 3).

Если продукты отрасли требуют для успешного использования некоторые взаимодополняющие товары, возникает важная стратегическая проблема: должна ли компания производить весь ассортимент таких продуктов или в какой-то мере стоит передать производство некоторых из них независимым поставщикам? В некоторых отраслях, если компания поставляет на рынок весь ассортимент взаимодополняющих товаров, это дает ей важные

конкурентные преимущества, а в других — это совершенно не является необходимым, и, более того, для компании рискованно отходить от своей основной специализации. Контроль сферы взаимодополняющих товаров — это совсем не то же самое, что объединение продуктов в пакеты, хотя эти два вопроса несомненно связаны. Компания, производящая взаимодополняющие товары, может объединять их и пакеты, а может и не объединять, ведь можно получить выгоды от производства товаров-дополнителей даже в том случае, когда они продаются независимо.

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА КОНТРОЛЯ В СФЕРЕ ВЗАИМОДОПОЛНЯЮЩИХ ТОВАРОВ

Получить конкурентные преимущества, взяв на себя контроль над сферой взаимодополняющих товаров, можно разными способами — это зависит от стратегии компании и структуры ее отрасли. В общих чертах это выглядит так: преимущества являются результатом: координации цепочек стоимости основного продукта компании и товаров-комплементов; координация позволяет сформироваться взаимосвязям, по характеру сходным с теми, которые были описаны в главе 9.

Продукт положительно влияет на эффективность покупателей, что дает возможность дифференциации. Взаимодополняющие товары часто определенным образом влияют на эксплуатационные свойства или общий уровень потребительской стоимости продукта компании, а также на результат компании в целом. Например, хорошо сделанная компьютерная программа позволяет более эффективно использовать персональный компьютер, а качество порошка в тонере влияет на качество копий, получаемых на копировальных аппаратах. Аналогичным образом компания, продающая по льготным ценам напитки и закуски на ипподроме, может в значительной степени способствовать тому, чтобы зритель остался доволен посещением ипподрома вне зависимости от того, с какой целью он туда пришел. Для того чтобы получить выгоды от повышения эффективности покупателей за счет контроля над взаимодополняющими товарами, часто требуется создание пакетов. Компания, производящая определенные виды таких товаров, может таким образом укрепить основания дифференциации своих продуктов.

Компания получает конкурентные преимущества за счет дифференциации своих продуктов благодаря производству взаимодополняющих то паров только в том случае, если конкуренты еще не освоили эту сферу. Но

даже если все предприятия отрасли производят необходимые взаимодополняющие тонарм и это не приносит компании никаких выгод в плане дифференциации, делать это все равно следует, так как производство этих товаров благоприятно сказывается на структуре отрасли.

Продукт *благоприятно влияет на покупательское восприятие потребительской стоимости.* Товары-комплементы часто влияют на имидж основных продуктов и *на*оборот; то же верно и в отношении качества: низкое качество взаимодополняющих товаров может негативно отразиться на покупательских представлениях о качестве основных товаров. Например, если парки передвижных домов плохо спроектированы или убого выглядят, это может сильно повлиять на представления покупателей о передвижных домах вообще. А раз взаимодополняющие продукты так сильно связаны в восприятии покупателей *с* основным продуктом, это значит, что друг для друга основные и взаимодополняющие продукты являются своего рода стоимостными сигналами*. Даже если компания не объединяет свои продукты в комплекты, контроль за сферой товаров-дополнителей позволяет получить конкурентные преимущества за счет как раз таких стоимостных сигналов. Например, у компании Kodak очень прочные позиции в производстве фотопленки, что положительно влияет на дифференциацию продуктов Kodak по отношению к другим *произ*водителям фотоаппаратов, которые не продают фотопленку, хотя Kodak продает фотоаппараты и пленку не в виде пакета, а отдельно.

Использование взаимодополняющих товаров как стоимостных сигналов может принести пользу отрасли в целом, даже если ни одна компания не получит конкурентных преимуществ для себя. Например, *если* бы все производители передвижных домов создавали также комфортабельные парки для передвижных домов, это положительно повлияло бы на имидж основного продукта — передвижных домов вообще. Спрос на передвижные дома вырос бы по сравнению со спросом на другие виды жилья, что благоприятно сказалось *бы на* структуре отрасли в целом. Но если всего одна компания обладает некоторым контролем в сфере взаимодополняющих товаров, это может и не отразиться на *покупательском* восприятии: для того чтобы влиять на покупательские представления о продуктах, может потребоваться, чтобы в сфере товаров-дополнителей работали бы несколько поставщиков. В таких случаях компания фактически предлагает своим конкурентам войти в ту отрасль взаимодополняющих товаров, где она *уже* работает.

---

* Критерии стоимостных сигналов описаны в главе 4. — Прим. авт.

Оптимальная ценовая политика. Решение покупателя о приобретении тех или иных товаров часто основано на общей СТОИМОСТИ продукта и взаимодополняющих товаров, а не только на стоимости одного основного продукт. Например, покупатели части оценивают стоимость квартиры или автомобиля из учета общих ежемесячных выплат по кредиту (включая основную сумму и затраты на финансирование), а не просто смотрят на стоимость квартиры или машины, указанную в каталоге. Аналогичным образом покупатели оценивают стоимость похода в кинотеатр исходя не только из стоимости билета, но и стоимости парковки для автомашины.*

В этой ситуации цены на взаимодополняющие товары не должны устанавливаться независимо, а это сложно сделать, если компания сама не производит эти товары. Когда кинотеатр устанавливает цены на парковку возле здания, стоит учесть то обстоятельство, что снижение цен на парковку может способствовать увеличению объемов продажи билетов. В последнем разделе этой главы я еще буду говорить о тех случаях, когда намеренное перекрестное субсидирование является наилучшей стратегией.

Как и в случае дифференциации, выгоды от контроля за сферой взаимодополняющих товаров для ценообразования *не требуют,* чтобы компания продавала основной продукт и товары-комплементы в виде пакета; не требуется также, чтобы /соля рынка компании в сфере взаимодополняющих товаров была не меньше, чем ее доля на рынке основных продуктов. Даже при очень небольшой доле рынка взаимодополняющих товаров компания может влиять на политику цен в этой отрасли, предпринимая такие действий в отношении цен, которые конкуренты будут вынуждены (или склонны) повторять. Например, снижая цены на парковку возле здания кинотеатра, компания, управляющая кинотеатром, может вынудить и владельцев других парковок в районе несколько снизить цены. Таким образом, позиции компании на рынке взаимодополняющих товаров позволяют компании управлять развитием отрасли этих товаров, при этом доля рынка, занимаемая компанией в отрасли взаимодополняющих товаров, совершенно необязательно должна быть значительной, чтобы компания получила в свое распоряжение рычаги управления.

Сокращение расходов на маркетинг и продажи. Контроль над сферой взаимодополняющих товаров помогает добиться существенной экономии в области маркетинга, так как спрос на эти товары связан со спросом на. основные. Реклама и другие области маркетинга для одного из взаимодополняющих

*** Таким образом,затраты на такие товары — один из признаков, по которым продукт сопоставляется товарами-заменителями. См. главу 8. — Прим. авт.**

продуктов часто способствуют повышению спроса на другие взаимодополняющие или основные товары и наоборот. Поэтому взаимодополняющий продукт — лучший кандидат для совместной деятельности подразделений в сфере маркетинга или продаж. Аналогичным образом парк установленного оборудования дня основного продукта помогает сократить расходы на маркетинг товаров-дополнителей. Так, парк установленного оборудования для видеоигр способствует повышению спроса на картриджи видеоигр. Таким способом можно добиться существенной экономии, а те компании, которые не имеют возможности производить товары-комплементы, не смогут дойти до того же уровня расходов на маркетинг, который требуется для эффективной работы.

Компания получает преимущества в издержках в сфере маркетинга в том случае, если только число компаний на рынке, которые также обладают контролем над сферой взаимодополняющих товаров, невелико. Однако, даже если контроль над сферой таких товаров делят между собой почти все компании отрасли, это — благоприятное обстоятельство для отрасли в целом: в этом случае повышаются расходы на маркетинг, а спрос на продукты отрасли резко возрастает по сравнению со спросом на продукты-заменители. Если почти все предприятия отрасли в том или ином виде получают контроль над сферой взаимодополняющих товаров, это также помогает преодолеть проблему "бесплатного проезда", когда компании, продающие некоторые товары-комплементы, «ездят зайцем» за счет инвестиций в маркетинг со стороны компаний, продающих основные товары. Даже если конкуренты смогут быстро повторить ход компании, решившей производить взаимодополняющие товары, это будет иметь благоприятные последствия для всей структуры отрасли.

Совместное осуществление различных видов деятельности по созданию стоимости. Если компания производит взаимодополняющие товары, она может осуществлять совместно силами нескольких подразделений и другие виды деятельности в цепочке стоимости помимо собственно маркетинга и продаж. Например, для доставки основных продуктов и взаимодополняющих товаров можно использовать общую систему логистики или одну и ту же систему обработки заказов. Возможности совместного осуществления видов деятельности по созданию стоимости часто имеются также в силу того обстоятельства, что продукты-комплементы продаются тем же покупателям, что и основные. Условия и ситуации, позволяющие получать конкурентные преимущества при совместном осуществлении деятельности по созданию стоимости несколькими подразделениями, были предметом главы 9.

*Укрепляются барьеры мобильности. Там, г*де контроль над сферой взаимодополняющих товаров позволяет компании получить описанные выше

конкурентные преимущества, можно добиться еще и повышения барьеров для выхода на рынки отрасли или барьеров для перехода из сектора в сектор — но только в том случае, если это будут *действительно серьезные* препятствия. Например, строительная компания, которая могла бы одновременно владеть банком (и получать право доступа к жилищным кредитам этого банка на льготных условиях), таким образом значительно бы упрочила свои конкурентные преимущества, так как барьеры для выхода в банковскую отрасль действительно существенны для большинства строительных компаний. В настоящий момент строительным компаниям запрещено владеть банками, хотя ситуация может измениться при смягчении законодательной базы в этой области.

Выгоды от контроля над сферой взаимодополняющих товаров не являются взаимоисключающими: любые из них во всех сочетаниях или даже все они одновременно могут присутствовать в отрасли. Например, если ипподром сдает в аренду на своей территории торговые точки предприятиям общественного питания, это существенно способствует удовлетворению клиентов от посещения ипподрома, но при этом цены на питание и на билеты не должны устанавливаться *в* независимом порядке. При снижении цен на входные билеты, к примеру, можно повысить уровень продаж дорогих хот-догов на территории ипподрома, хотя это, конечно, зависит от свойств покупателей. Контроль над сферой питания наряду с управлением ипподромом в то же время ведет к значительной экономии в области маркетинга. Устойчивость конкурентных преимуществ, получаемых благодаря контролю в сфере взаимодополняющих товаров, зависит от того, какие барьеры имеются для выхода в область таких товаров. В условиях отсутствия барьеров конкуренты могут легко повторить действия компании, вступив на территорию этих товаров.

Выгоды от контроля в сфере взаимодополняющих товаров иногда можно получить путем *создания* коалиций с другими независимыми компаниями, когда отсутствует потребность непосредственно владеть этими компаниями. Например, компания и поставщик взаимодополняющих товаров могут заключить соглашение о координированной ценовой политике или поделить расходы на маркетинг. Проблема, связанная с такого рода соглашениями состоит в том, что стабильности в действии таких соглашений добиться довольно сложно. Пока компании, поставляющие взаимодополняющие продукты, являются независимыми, каждая их них будет испытывать искушение "прокатиться бесплатно" и сэкономить за счет другой компании, устанавливая цены и разрабатывая стратегии с ориентацией исключительно *на собственные* доходы, а не на общие доходы обеих фирм. И тем не менее

возможности для получения выгод от контроля над сферой товаров-комплементов, предоставляемые вследствие создания коалиций, должны использоваться всегда. Если такая возможность имеется, вполне вероятно, что это — самый эффективный с точки зрения издержек вариант для компании (или для конкурентов компании). Иногда инвестиции в ценные бумаги или другие формы квазиинтеграции* между компанией и поставщиками взаимодополняющих товаров помогают преодолеть сложности, возникающие в ходе координации действий.

ПРОБЛЕМЫ КОНТРОЛЯ НАД СФЕРОЙ ВЗАИМОДОПОЛНЯЮЩИХ ТОВАРОВ

При рассмотрении выгод от контроля над сферой взаимодополняющих товаров необходимо учитывать также и потенциальные проблемы. Первая проблема состоит в том, что структура отрасли товаров-комплементов может оказаться весьма неудачной, а ее прибыльность — значительно ниже, чем прибыльность основной отрасли. И хотя контроль над сферой взаимодополняющих товаров часто способствует повышению прибыльности основной отрасли, всегда необходимо учитывать относительную прибыльность взаимодополняющих товаров по сравнению с альтернативными способами использования фондов. Данное соотношение не всегда будет в пользу именно товаров-комплементов.

Вторая проблема, связанная *с* контролем над сферой сопутствующих товаров, заключается в том, что в этой отрасли могут быть совершенно другие требования к управлению, в *свете* которых компания окажется плохо подготовленной *к* работе в этой отрасли и не сможет получить крупных конкурентных преимуществ. Таким образом, любые выгоды от контроля над этой сферой должны сопоставляться с риском неудачи: может оказаться, что компания займет лишь достаточно слабые позиции в отрасли. Отсутствие навыков, требуемых для работы в отрасли взаимодополняющих продуктов, невозм*ожно* компенсировать, приобретая подразделения, занимающиеся взаимодополняющими продуктами, и управляя этими подразделениями как автономными единицами: для получения выгод от производства продуктов-комплементов необходима тесная координация между производством основных и взаимодополняющих товаров.

---

* Квазиинтеграция обсуждается в книге "Конкурентная *стратегия"* в главе 14. — ***Прим. авт.***

КОНТРОЛЬ НАД СФЕРОЙ ВЗАИМОДОПОЛНЯЮЩИХ ТОВАРОВ И ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ

Ценность контроля в сфере взаимодополняющих товаров может измениться по мере эволюции отрасли. Необходимость контролировать производство этих товаров с целью улучшения их качества или имиджа максимально возрастает на ранних этапах эволюции отрасли товаров-комплементов, так как на этом этапе качество продукции будет неравным, а на рынке окажется много компаний-однодневок.* Например, в первые годы развития производства цветных телевизоров компании RCA требовалась организация технического обслуживания силами самой компании в гораздо большей мере, чем впоследствии, когда независимые мастерские овладели навыками ремонта цветных телевизоров. По мере приближения отрасли взаимодополняющих товаров к стадии зрелости фирме, производящей основной товар, желательно уйти из отрасли или применить стратегию «сбор урожая». Скорее всего, производство взаимодополняющих продуктов вполне адекватно освоят независимые поставщики, и в отрасли таких товаров не останется ни одной сферы, где компания могла бы проявить уникальные свойства продукта, чтобы поддержать дифференциацию. Если компания слишком долго задерживается в этой отрасли, где и без нее работают внешние производители качественной продукции, это скорее разрушит основания дифференциации компании, чем укрепит их.

Ценовые преимущества, обеспечиваемые за счет контроля над сферой взаимодополняющих товаров, также уменьшаются по мере того, как отрасль движется *к* стадии зрелости. На стадии зарождения отрасли цены на эти товары, скорее всего, будут выше желаемого уровня, так как поставщики станут «выжимать» максим*ум* прибылей или производить не вполне качественный товар. Дробление отрасли на ранних этапах также приведет к производству некачественных сопутствующих товаров, а кроме того, к тому, что инвестиции в маркетинг будут недостаточными.

И хотя налицо тенденция к снижению потребности в контроле над сферой взаимодополняющих товаров по мере движения отрасли к стадии зрелости, это ни в коем случае нельзя считать универсальной схемой. Преимущества контроля в этой сфере в области затрат на маркетинг и при совместном осуществлении деятельности по созданию стоимости остаются всегда. Например, если курортная фирма владеет не только гостиницей, но и площадкой для гольфа, другими спортивными сооружениями и транспортными средствами, это дает ей весьма убедительные преимущества по сравнению *с* теми компаниями, которые владеют только отелем. Однако компании необходимо время от времени задаваться вопросом о том, есть ли выгоды от производства взаимодополняющих продуктов. В случае некоторых продуктов эти выгоды присутствуют всегда и к тому же будут расти; в случае других продуктов уход с этого рынка через некоторое время представляется вполне оправданным.

* Обсуждение проблем, связанных с развитием отрасли на ранних этапах, включая рассмотрение роли товаров-дополнителей, можно найти в главе 10 моей книги "*Конкурентная стратегия*". - *Прим. авт.*

КАК ВЫДЕЛИТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИ ВАЖНЫЕ ВЗАИМОДОПОЛНЯЮЩИЕ ТОВАРЫ

Ввиду потенциальной важности товаров-комплементов как для конкурентной позиции компании, так и для отраслевой структуры, руководство должно ясно представлять, какие товары для основной продукции компании являются взаимодополняющими. Определение сопутствующих товаров — дело достаточно тонкое: иногда можно обнаружить такие сопутствующие товары-дополнители, которых до этого никто не замечал. В большинстве отраслей список товаров, которые в той или иной мере можно считать взаимодополняющими для основной продукции этой отрасли, окажется достаточно длинным. В табл. 12.1 приводится пример такого списка (частичного) продуктов, которые можно считать взаимодополняющими для строительства жилых домов.

Поскольку список потенциальных сопутствующих товаров во многих отраслях (в том числе *и в* сфере жилых домой) можно продолжать до бесконечности, необходимо выделять такие товары-дополнители, которые важны со стратегической точки зрения, и отбрасывать несущественные. Ясно, что строительная компания, например, такая как U.S. Home, вряд ли

Таблица 12.1. Неполный список взаимодополняющих товаров для жилых домов

Кредитование и другие финансовые услуги	Газонокосилки
Страхование жилых помещений	Семена газонной травы
Риэлторские услуги	Плавательные бассейны
Мебель	Оборудование для барбекю
Электрические приборы	Электрические лампы
Ковровые покрытия	Домашние животные
Детские сады и ясли	Садовые шланги для полива

получит какие бы то ни было конкурентные преимущества, работая во всех отраслях, перечисленных в табл. 12.1. Но преимущества от конкуренции в некоторых из них будут весьма очевидными.

Взаимодополняющие товары, важные со стратегической точки зрения, будут обладать следующими свойствами: 1) они связаны с основным товаром (или могут быть связаны) в сознании всех покупателей и 2) они оказывают существенное воздействие на конкурентные позиции компании. Связь товаров-комплементов с основным товаром компании в сознании покупателей — это основа большинства потенциальных конкурентных преимуществ получаемых благодаря контролю над сферой взаимодополняющих товаров. Связь между основными и взаимодополняющими товарами ведет к тому, что покупатели оценивают имидж двух продуктов в комплексе, смотрят на эффективность использования обоих продуктов одновременно, а не каждого в отдельности. Затраты также оцениваются исходя из группы продуктов в целом. Эта связь также лежит в основе совместной деятельности подразделений в сфере маркетинга и торговли.

Таким образом, стратегически значимая связь между продуктом и взаимодополняющими товарами в значительной мере определяется восприятием покупателя обоих товаров. Компания может ранжировать товары-дополнители в том порядке, который соответствует силе ассоциаций их с основным продуктом в сознании покупателя. Например, дом и кредит в сознании покупателя связываются чаще, чем, например, дом и семена газонной травы, хотя спрос в последней паре продуктов несомненно взаимообусловлен. Аналогичным образом, в сознании покупателей связаны затраты на покупку билета в кино и стоимость парковки, тогда как стоимость бензина для проезда к кинотеатру редко учитывается при оценке затрат на его посещение. Если продукты на самом деле связаны, но в сознании покупателя они не ассоциируются, компания вполне может получить конкурентные преимущества, если информирует покупателя об этой взаимосвязи. Но для того, чтобы обнаружить до сих пор не открытые сферы покупательских ассоциаций между основными и взаимодополняющими продуктами — как реально существующие, так и потенциальные, — надо обладать глубоким знанием психологии покупателя в процессе совершения покупок.

Второй тест па стратегическую значимость взаимодополняющих товаров — это воздействие контроля над сферой этих товаров на конкурентные преимущества или структуру отрасли. Взаимодополняющие продукты представляют интерес для компании только в том случае, если их производство оказывает реальное воздействие на общие издержки или уровень дифференциации продуктов компании (включая группы смежных продуктов). Например, электрические лампы являются взаимодополняющим продуктом для осветительных приборов, но производство ламп не оказывает никакого воздействия на дифференциацию осветительных приборов или на затраты, связанные с маркетингом светильников. Но следует помнить, что, если большинство компаний в отрасли в той или иной степени работают еще и в сфере взаимодополняющих товаров, это благоприятно сказывается на отраслевой структуре основных товаров; поэтому производство некоторых взаимодополняющих товаров необходимо контролировать, несмотря на то, что это не дает видимых конкурентных преимуществ.

Объединение продуктов в пакеты

Пакет продуктов — это группа товаров или услуг, реализуемых покупателю *только* в комплекте. Например, компания IBM в течение долгого времени объединяла в один пакет компьютерные программы, компьютеры и техническую поддержку; производители антидетонаторных добавок для бензина традиционно предоставляли наряду со своими продуктами разнообразные услуги по технической поддержке, входившие в стоимость продукта. В той или иной форме объединение продуктов в пакеты встречается везде, хотя не всегда осознается как таковое. Для того чтобы понять, где в отрасли имеет место комплектная реализация продуктов, необходимо фундаментальное исследование отрасли, по методике схожее с тем, которое применялось для сегментации (см. главу 7). Необходимо выделить все продукты или услуги, которые можно продавать отдельно, даже если работающие в отрасли компании не рассматривают их как отдельный товар. Например, доставка и гарантийное обслуживание часто продаются как часть продукта, хотя потенциально могут реализовываться отдельно. Аналогичным образом розничные компании часто предоставляют услуги по бесплатной парковке, а авиакомпании кормят обедом, стоимость которого входит в билет; так же перевозится багаж на самолетах. И так как некоторые формы пакетирования являются исторически сложившимися и традиционными в некоторых отраслях, компании даже не замечают, что они продают продукты или услуги на самом деле в виде пакета.

Пакетирование означает, что покупатели получают комплект продуктов или услуг целиком независимо от того, нужно им все, что входит в состав пакета, или нет. Некоторые покупатели антидетонаторных добавок, например, хотели бы отказаться от обслуживания, предлагаемого производителями, в обмен на снижение цены продукта, но у них нет такой возможности. Покупатели часто по-разному относятся к объединению продуктов в пакеты, так как разным покупателям требуются разные комплекты продуктов и

услуг или те или иные товары и *услуги* в составе пакета нужны им в разной *степени.* В обоих случаях пакет товаров и услуг может оказаться для некоторых категорий покупателей неоптимальным, неподходящим.

Комплектация продуктов *в* пакеты желательна лишь в том случае, если таким образом можно получить компенсационные выгоды, несмотря на то, что для некоторых покупателей этот комплект не совсем оптимален. Продажа продуктов в *в*иде пакетов позволяет получить конкурентные преимущества различными способами, которые будут варьироваться в зависимости от типа отрасли и даже сегментов одной отрасли. В некоторых отраслях продажа продуктовых пакетов связна со значительными рисками, на которые также необходимо обратить внимание.

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПАКЕТИРОВАНИЯ

При реализации продуктов в виде пакетов получение конкурентных преимуществ становится возможным благодаря тому, что при производстве составляющих этого пакета возникает возможность совместного осуществления различных видов деятельности по созданию стоимости. Преимущества, получаемые благодаря комплектации продуктов, могут быть объединены в следующие категории.

Экономия, получаемая от продажи пакета. Продажа единственно возможного пакета вместо объединения продуктов или услуг по желанию покупателя позволяет компании снизить свои издержки. Экономия возникает благодаря тому, что при продаже продуктов в виде одного пакета используются взаимосвязи, образующиеся в цепочке стоимости компании. Объединение продуктов в пакеты также позволяет компании найти оптимальные варианты совместного осуществления деятельности по созданию стоимости для нескольких подразделений, участвующих в производстве частей комплекта. Например, если весь пакет продуктов продается одним торговым агентом, доставляется одним и тем же транспортом, обслуживается одним инженером, — можно существенно сэкономить на продаже этого пакета. Цена пакета будет таким образом ниже, чем сумма цен входящих в состав пакета продуктов. Например, если компания, предоставляющая услуги по морскому *бу*рению, будет соединять вместе две смежные услуги, ей понадобится только один обслуживающий вышку сотрудник, тогда как у конкурентов будет по два сотрудника, каждый из которых выполняет отдельную работу. Экономия от продажи пакетов возникает еще и потому, что затраты на сбор информации о покупателях будут нести несколько подразделений, участвующих в производстве составляющих

пакета. Например, консалтинговая компания, собирающая информацию о клиентах в ходе предоставления некоторой услуги, может использовать ее для предоставления других услуг в составе пакета, что позволяет сэкономить на получении информации. Конкурент, продающий свой продукт или услугу независимо от какого-либо пакета, должен вкладывать средства в получение максимальной информации, даже если она при этом обеспечивает продажу только одного продукта или *услуги.*

При объединении продуктов в пакеты можно также сократить затраты на достижение эффекта масштаба *и* обучения в производстве. Если всем покупателям продается один и тот же пакет, это гарантирует определенный объем продаж всех компонентов пакета, что, скорее всего, позволяет снизить издержки. Например, производство пожарных автомобилей со стандартными характеристиками позволяет производителю добиться большей экономии за счет действия эффекта масштаба и обучения, чем если бы каждый автомобиль был оборудован отдельным комплектом сигнальной системы, — а именно такова сейчас американская практика в этой отрасли. Благодаря продажам единого пакета можно также увеличить производительность торгового персонала, так как отпадает необходимость в информировании покупателей об отдельных частях пакета. Наконец, благодаря объединению продуктов в пакеты можно значительно сократить административные расходы и расходы на продажи. Продажа единого пакета снижает стоимость одной сделки, включая оформление документов, логистику и т.п. Экономия за счет стандартизации, масштаба или обучения в конечном итоге позволяет компании придавать пакет за еще более низкую цену, чем если *бы* покупатель приобретал только часть пакета, но оплачивая составляющие компоненты по отдельности.

Экономия от объединения продуктов в пакеты дает существенные конкурентные преимущества только в том случае, если конкуренты не могут воспроизвести этот пакет, создавая коалиции или заключая контракты и соглашения о поставке со сторонними компаниями. Стоит заметить, что достижению такого рода соглашений часто мешают сложности координации, возникающие при попытках добиться согласия между двумя независимыми компаниями.

Более высокая степень дифференциации. Объединение продуктов в пакеты позволяет компании добиться большей дифференциации по сравнению с теми конкурентами, которые предлагают лишь часть пакета. Комплекты продуктов играют важную роль для дифференциации в силу того, что они основаны на наличии "сцеплений" между частями пакета в цепочке создания стоимости покупателей, так как эти составляющие пакета часто исполь-

зуются и приобретаются вместе. Компания, которая не продает свои продукты в виде пакетов, может не только упустить преимущества дифференциации, но также окажется вынужденной конкурировать с теми, кто избрал стратегию специализации, позволяющую проявить свои сильные стороны. Благодаря объединению продуктов в пакеты можно добиться более высокой степени дифференциации следующими способами.

УВЕЛИЧЕНИЕ ЧИСЛА ОСНОВАНИЙ ДЛЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ. Компания, создающая пакеты, получает в свое распоряжение большее число параметров дифференциации продукта по сравнению с конкурентами, предложение которых значительно меньше. Например, компания гарантирует надежность всего продаваемого пакета, а также предлагает покупателям воспользоваться единым пунктом технического и гарантийного обслуживания для всего пакета. Таким образом, компания может дифференцировать себя или услуги даже *в* том случае, если ее продукт не является уникальным.

ВЫСОКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОБЛАСТЕЙ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ. Объединение продуктов в пакеты необходимо, если не стандартизированы области взаимодействия между сопутствующими товарами, объединенными в пакеты. Степень совместимости составляющих пакет продуктов повышается, если сразу весь пакет совместно используемых продуктов поставляет на рынок одна и та же компания. В этом случае предполагается, что технология создания зон взаимодействия относительно сложна и что совместимости частей комплекта добиться трудно.

ОПТИМАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПАКЕТА. Даже если области взаимодействия продуктов в составе пакета стандартизованы, компания, поставляющая пакеты на рынок, может оптимизировать эксплуатационные характеристики всего пакета (системы), контролируя разработку, производство и обслуживание всех его частей. Например, такая компания обладает более надежной информацией в полном объеме о возможностях каждой составляющей пакета, в то время как конкуренты, избравшие стратегию специализации, скорее собирают информацию о частях пакета из внешних источников и не могут непосредственно контролировать разработку компонентов пакета. Преимущества пакетирования предполагают, что общая эффективность пакета в эксплуатации определяется во взаимосвязи всех его элементов.

ПОКУПКА ВСЕГО НЕОБХОДИМОГО В ОДНОМ МЕСТЕ. Когда продукты объединены в один пакет, это упрощает задачи покупателя. Кроме того, это один из способов убедить покупателя *в* том, что все продукты в составе

пакета будут оптимальны в эксплуатации, а это сокращает риск покупателя приобрести вещь низкою качества. Возможно, покупатели оценят также то, что ответственность за в*есь* пакет несет единый центр, туда же можно обращаться с жалобами *НА НЕУДАЧНУЮ* покупку, и этот же центр берет на себя обязательства по техническому обслуживанию всех продуктов пакета. Хорошим примером того, как покупатель остается неудовлетворенным при распределении ответственности за качество продукта между несколькими организациями, является новая, децентрализованная система управления в компании Bell System, в результате применения которой уровень дифференциации продуктов компании снизился.

Хорошая возможность для ценовой дискриминации. При объединении продуктов в пакеты компания может поднять общий уровень своих доходов за счет того, что разные покупатели в различной степени чувствительны к ценам на отдельные составляющие пакета. Особенно это верно для «смешанной» стратегии пакетирования — такой, когда компания предлагает одновременно полный пакет продуктов за одну цену и отдельные части пакета по таким ценам, которые в сумме больше стоимости пакета; тогда пакетирование позволяет добиться повышения прибылей по сравнению с продажей частей пакета по отдельности.*

Это происходит под действием определенного механизма, который зависит от издержек на весь пакет по сравнению с издержками на составляющие пакета, которые покупатель мог бы приобрести по отдельности. Когда продукты объединены в пакет и общая стоимость всего пакета ниже, чем стоимость по отдельности тех его частей, которые нужны покупателю, последний получает стимулы приобрести весь пакет, даже если бы по отдельности он не стал покупать все составляющие этого пакета. Кроме того, смешанная стратегия пакетирования позволяет компании продавать по высокой цене тем покупателям, которым нужна только одна составляющая пакета, одновременно продавая весь пакет другим.

Ценность комплектации продуктов в пакеты для ценообразования зависит от того, как в отрасли распределены потребности покупателей. С наибольшей вероятностью можно увеличить прибыли за счет объединения в пакеты, если чувствительность покупателей к ценам значительно различается для разных составляющих пакета. Пакетирование — это способ получить доход за счет различий в чувствительности покупателей к ценам, не устанавливая при этом для разных покупателей разные цены на один и тот же продукт.

---

* *Иллюстрацию данного* утверждения на примере компании-монополиста можно найти в работе Adams & Yellen (1976). — *Прим. авт.*

Повышение барьеров вхождения и мобильности. Объединение продуктов в пакеты способствует повышению барьеров для выхода на рынок и для перехода в другие секторы *при условии,* что пакетирование дает одно или несколько конкурентных преимуществ. Барьеры повышаются благодаря пакетированию потому, что конкуренты должны обладать равными с компанией возможностями во всех областях, связанных *с* составом пакета, в *то* время как узкая специализация является здесь скорее недостатком.

Меньшая интенсивность соперничества. Соперничество в группе конкурентов, предлагающих пакеты продуктов, а не отдельные товары или услуги, будет более стабильным, чем в той отрасли, где конкуренты предлагают как отдельные продукты, так и пакеты. Если все конкуренты в отрасли продают свои продукты в комплекте и цена на продукты отрасли — это действительно ЦЕНА пакета, фирмы, работающие в отрасли, скорее признают факт взаимной зависимости друг от друга, и *у* них будет меньше стимулов идти на снижение цен, чем если бы конкуренты продавали части пакета по отдельности.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ОБЪЕДИНЕНИЕМ ПРОДУКТОВ В ПАКЕТЫ

Стратегия пакетирования связана с определенным количеством рисков, степень значимости которых будет варьироваться в зависимости от стратегии компании и структуры отрасли. Риски, *вызываемые* объединением продуктов в пакеты, объясняют потенциальную уязвимость компании, продающей пакеты продуктов, перед атаками конкурентов, избравших стратегию специализации. * Иногда компания, обладая значительными конкурентными преимуществами, позволяет себе объединение продуктов в пакеты, даже имея в виду эти риски, — например, именно так в течение длительного времени поступала компания IBM в производстве компьютеров.

Разнообразие потребностей покупателей. Когда продукты продаются в виде пакета, предполагается, что значительное число покупателей хотят иметь весь пакет и готовы за него платить. Но если потребности покупателей в отрасли сильно варьируются, стратегия пакетирования будет не самой оптимальной для некоторых покупательских сегментов, а значит, компания, продающая пакеты продуктов, будет уязвима для атак конкурентов, избирающих стратегию специализации и модифицирующих состав своего пакета продуктов в соответствии с потребностями определенных сегментов. Например, если разным покупателям в различной степени требуется техническое обслуживание продуктов после покупки, конкурент, избравший стратегию специализации, выйдет на рынки отрасли, предлагая только продукты без технического обслуживания, и таким образом займет необходимую для выживания долю рынка. Так, компания People Express отделила услуги по авиаперевозкам от прочих услуг, обычно сопровождавших авиаперевозки в виде пакета: на рейсах компании отсутствуют бесплатное питание, бесплатный перевоз багажа, равно как и другие составляющие традиционного комплекта услуг на авиарейсах. Это было по достоинству оценено самыми чувствительными к ценам покупателями, которым совершенно не требовались те составляющие пакета, которые были удалены. Аналогичным образом дисконтные магазины, чьи стратегии включали такие шаги, как минимизация услуг продавца-консультанта, отсутствие кредитования, обмена товаров и рекламы, успешно атаковали традиционные розничные компании: такой минимальный набор *услуг пришелся* по вкусу некоторым категориям покупателей.

*** Продажа продуктов, предлагаем*ых* другими компаниями в виде пакета, по отдельности — это одна из важных разновидностей стратегии специализации, предполагающей, что покупатель выполняет меньшее *число* функций. *См.* главу 7. — *Прим. авт.***

Может *ли покупатель "собрать" пакет по частям?* При стратегии продажи товаров в виде пакетов компания «собирает» пакет и продает его покупателю как единое целое. Но стратегия уязвима, если *у* покупателя есть технологические, финансовые и административные возможности для самостоятельного сбора этого пакета. Тогда покупатель приобретет отдельные составляющие пакета у различных поставщиков и объединит их своими силами; или он может приобретать некоторые составляющие пакета, а остальные производить сам (например, техническое обслуживание).

Есть ли на рынке компания, избравшая стратегию специализации, которая продает части пакета на более выгодных условиях? Стратегия пакетирования уязвима, если на рынке имеется компания, специализирующаяся на одном или нескольких компонентах пакета, и эта компания может добиться снижения вдержек или высокой степени дифференциации в их производстве. Почему такая специализированная компания добивается конкурентных преимуществ, было описано в главе 7: она может приспособить свою цепочку стоимости для производства всего одного элемента пакета — такого, который эта компания РАССМАТРИВАЕТ *КАК* свой основной бизнес. Компания, избравшая стратегию специализации, помимо всего прочего экономит на затратах на координацию и компромиссное решение в отличие от конку-

рента, производящего весь пакет, которому приходится совместно осуществлять некоторые виды деятельности в цепи стоимости в процессе производства других составляющих пакета.

Компания, которая специализируется на производстве одного из компонентов пакета, потенциально может также получить преимущества от использования взаимосвязей с другими отраслями. Например, компания, специализирующаяся на производстве электроники, может получить преимущества в издержках при производстве электронных деталей электромеханической системы по сравнению с конкурентом, производящим весь пакет, то есть всю систему: специализированная компания, производящая электронику, может совместно осуществлять некоторые виды деятельности (например, исследования и разработки, тестовое оборудование) с другими компаниями, работающими в смежных с электроникой отраслях. *

Создание пакетов продуктов через объединения в коалиции. Компания, производящая пакеты продуктов, уязвима, если те же преимущества, которые компании дает пакетирование, конкурент, избравший стратегию специализации, может получить через образование коалиций с другими специализированными компаниями. Коалиции принимают разные формы, например, совместные технологические разработки или общая организация продаж и обслуживания.

СТРАТЕГИЯ ПАКЕТИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИЯ КОМПОНЕНТОВ ПАКЕТА ПО ОТДЕЛЬНОСТИ

Баланс между преимуществами стратегии пакетирования и рисками, с ней связанными, определяет в конечном итоге, насколько эта стратегия подходит компании. Риски, связанные с объединением продуктов в пакеты, — это стратегические рычаги, с помощью которых конкуренты способны повести атаку на компанию, продающую свои продукты в виде пакетов. Пакетирование будет преобладающей стратегией в отрасли, если конкурентные преимущества компании, продающей продукты в виде пакета, более чем существенны и степень риска невысока. Стратегия пакетирования и продажи компонентов пакета по отдельности естественным образом противостоят друг другу, и равновесие между данными стратегиями в отрасли может в любой момент сместиться н в том и в другом направлении.

*** См. главу 9. — *Прим. авт.***

Во многих отраслях сосуществование двух стратегий бывает затруднено. Если, например, компания, реализующая компоненты пакета по отдельности, станет признанным лидером отрасли, это окажет давление на те компании, которые пакетируют свои продукты: они будут вынуждены также разделять пакет. Наличие на рынке конкурента, реализующего компоненты пакета по отдельности, предоставляет альтернативы покупке пакета целиком и приводит покупателей к пониманию того, что их потребности не в полной мере удовлетворяются той компанией, которая продает продукты в виде пакетов.

Когда КОМПАНИЯ, реализующая компоненты пакета по отдельности, выходит в отрасль и начинает противостоять компаниям, продающим пакеты, она, скорее всего, поведет атаку, специализируясь на тех компонентах пакета, которые сами по себе полностью удовлетворяют потребности некоторой значительной покупательской группы; например, эта компания будет продавать только сам продукт, без вспомогательных услуг. Другой возможный метод атаки — это продажа периферийных элементов, например запасных частей или некоторых сопроводительных услуг, там, где компания, реализующая пакеты, недостаточно гибко удовлетворяет потребности покупателей или взимает слишком высокие цены. Атака на компанию, продающую свои продукты в виде пакетов, через продажу отдельных компонентов пакета — это один из характерных способов завоевания позиций на рынке; эти способы будут подробно обсуждаться в главе 15.

После того как на рынке появился первый конкурент, продающий компоненты пакета по отдельности, создается стимул и для других конкурентов выйти на этот рынок с отдельными компонентами того же пакета. Со временем покупатели получают все больше и больше возможностей самим создавать тот пакет, который им нужен. После того как несколько конкурентов, продающих компоненты пакета по отдельности, утверждаются на рынке, ряд факторов обеспечивающих мотивацию для создания пакетов, перестает действовать: это, например, экономия от роста масштаба, меньшая интенсивность соперничества, создание барьеров для выхода на рынок. Таким образом, оставшиеся на рынке производители пакетов также вынуждены продавать компоненты пакета по отдельности.

Однако в одной и той *же* отрасли стратегии пакетирования и продажи компонентов по отдельности вполне могут сосуществовать, если потребности покупателей значительно отличаются и имеются убедительные преимущества от продажи пакетов некоторым покупательским секторам, не зависящие при этом от объема (и не зависящие от того, является ли пакетирование доминирующей стратегией). Например, оптимизация эффективности работы системы через продажу всей системы в виде пакета может быть особенно

важна для некоторых покупателей, и, таким образом, стратегия пакетирования будет давать устойчивые преимущества в этом покупательском сегменте, несмотря на то, что специализированные конкуренты будут продавать части пакета другим сегментам. Пакеты также ценятся не очень знающими или технически неграмотными покупателями, хотя разборчивые покупатели и стремятся самостоятельно собирать весь пакет, приобретая отдельные его компоненты. Например, в отрасли деловых авиаперевозок компания Cessna предлагает пакет, включающий самолет, текущий ремонт, экипаж, ангар, помещение для офиса и плату за посадку самолета, — и все это *за* единую цену на условиях помесячной оплаты. Это нравится тем покупателям, которым удобно, чтобы одна компания брала на себя все обслуживание. В зависимости от того, какие именно конкретные конкурентные преимущества компания хочет получить от пакетирования, уместной может оказаться также и смешанная стратегия пакетирования. Если компания предлагает покупателю возможность приобрести как весь пакет, так и отдельные его компоненты, это негативно сказывается на продажах всего пакета. Смешанная стратегия пакетирования может быть вполне подходящим вариантом, если ключевыми преимуществами пакетирования являются дифференциация или ценовая дискриминация.

ОБЪЕДИНЕНИЕ ПРОДУКТОВ В ПАКЕТЫ И ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ

По мере развития отрасли, стратегия пакетирования может стать более или менее уместной — в зависимости от того, как структурные изменения в отрасли влияют на выгоды и риски стратегии. Невозможно сформулировать значимые обобщения по поводу того, становится ли пакетирование более или менее привлекательной возможностью с развитием отрасли; на практике встречаются самые разные схемы. Однако в большинстве отраслей имеется тенденция к тому, чтобы по мере развития отрасли пакетирование сокращалось, и возрастала бы, наоборот, продажа компонентов пакета по отдельности. Например, в коммерческом страховании стандартный пакет страховки был вытеснен продажей отдельных услуг, таких как, например, консультации по предотвращению убытков. Сейчас покупатели могут приобрести самые общие виды страхового покрытия или специализированные услуги в зависимости от потребностей, Другая отрасль, где имеются предпосылки для того, чтобы компоненты пакетов начали продаваться по отдельности, — это видеосистемы. Как и отрасль аудиосистем, где раньше продукты продавились в виде пакетов,

а сейчас реализуются в основном отдельные компоненты этих пакетов, в отрасли видеосистем также скоро качнется продажа по отдельности дисплеев, динамиков, контроллеров, игровых приставок и т.д. Тенденция к продаже компонентов пакета по отдельности очевидна в таких отраслях, как системы строительной инспекции, автозаправки, компьютеры и услуги по управлению больницами.

Тенденция к продаже компонентов пакета по отдельности, которая начинает действовать на некотором этапе развития отрасли, имеет своим источником характерные изменения в соотношении конкурентных преимуществ и рисков пакетирования — изменения, которые сопровождают эволюцию отрасли.*

Покупатели подучают больше возможностей собирать пакет самостоятельно. Покупатели со временем обучаются, а технологии распространяются и становятся более широко известными, что вкупе ведет к тому, что покупатели овладевают способностью самостоятельно собирать пакет. Покупатели получают определенный опыт, связанный с совместимостью компонентов пакета, и им в меньшей степени требуется поддержка единого ответственного источника. Данная тенденция подкрепляется и другой — тенденцией покупателей к интеграции вширь по мере роста объемов производства в отрасли. Покупатели начинают самостоятельно осваивать производство некоторых компонентов пакета и поэтому больше не хотят платить за весь пакет.

Идет стандартизация продукта/технологии. Стандартизация продукта по мере движения отрасли к зрелости сокращает потребность в контроле над всем пакетом с целью оптимизации эффективности работы системы в целом. Также при стандартизации снижаются барьеры для входа в отрасли, производящие отдельные компоненты пакета, а для покупателя упрощается процедура сборки всей системы-пакета из компонентов своими силами. Проблемы совместимости в контактных зонах также со временем становятся все менее значимыми по мере того, как отрасль движется к зрелости, и вырабатываются определенные стандарты. Появляются производители качественных компонентов пакета там, где их раньше не было, что дает толчок ускорению процесса "распада" пакета на отдельные компоненты.

*** В главе 5 говорится о том, как со временем в отрасли реализуется определенная схема технологических изменений, что играет свою роль и для изменений в стратегии пакетирования. — *Прим. авт.***

Сокращается или качественно изменяется потребность в отдельных частях пакета. В зрелой отрасли сокращается потребность покупателей в услугах, инженерии приложений и в других *возможных* компонентах пакета. На ранних этапах развития отрасли качество продукта нестабильно, неизвестно, какие продукты хорошего качества, а какие — низкого, и для *покупателя очень* высоким представляется риск покупки некачественного продукта (см. главу 8). Все это ведет к тому, что покупатели в поисках надежности прибегают к услугам компаний, продающих свои продукты в виде пакетов, *и* пакетирование необходимо, чтобы подтолкнуть отрасль к дальнейшему движению (например, именно так *было* в производстве волоконной оптики и электронных систем подачи топлива в автомобилях). Но по мере того, как отрасль вступает в стадию зрелости, техническое обслуживание и поддержка либо перемещаются в сферу деятельности покупателя, либо просто покупатель теряет в них необходимость. Кроме того, в отрасль приходят новые покупатели и/или конкуренты, более тонко сегментируя отрасль в соответствии с большим разнообразием потребностей покупателей. Таким образом, разным покупателям требуются различные пакеты, и "сцена" готова к приходу конкурентов, которые будут предлагать компоненты пакета по отдельности.

Преимущества экономии от роста масштаба, получаемой при пакетировании, можно получить просто за счет роста отрасли. По мере того как отрасль переходит от стадии зарождения к стадии зрелости, рост ее размеров позволяет специализированным компаниям выжить, продавая лишь отдельные компоненты пакета. Рост спроса на части пакета помогает преодолеть пороговые значения производственных масштабов, равно как и фиксированные издержки продаж. Это особый случай возникновения нового сегмента, позволяющего реализовать жизнеспособную стратегию специализации, — он обсуждался в главе 7.

Покупатели становятся более чувствительными к ценам, что делает их требования сокращения цен через продажи отдельных компонентов пакета более настойчивыми. Рост покупательской чувствительности к ценам ведет к тому, что покупатели начинают искать любые возможности экономии. Один из путей для покупателя в этой ситуации — это приобретать части пакета по отдельности, а затем собирать всю систему своими силами или приобретать только те части пакета, которые ему действительно нужны. Покупатели иногда даже и в отсутствие специализированных конкурентов подталкивают компании к тому, чтобы начать продавать компоненты пакета по отдельности.

Отрасль привлекает конкурентов, избравших стратегию специализации. Успехи и рост компаний, предлагающих пакеты продуктов, привлекают внимание конкурентов, и они начиняют искать способы проникнуть в отрасль. Но поскольку, если они придут в отрасль со стратегией пакетирования, им придется преодолеть высокие входные барьеры, новые конкуренты естественно тянутся к стратегии продаж отдельных компонентов пакета (см. главу 15). Прочие силы, описанные выше, указывают им путь туда, где их ждет успех.

Тенденция в отрасли продавать компоненты пакетов по отдельности становится особенно явной, если в отрасли имеются влиятельные, состоятельные покупатели. Такие покупатели обычно обладают технологическими возможностями, чтобы быстро создать необходимые условия для сборки систем своими силами, что становится рычагом давления, оказываемого на поставщиков с целью *склонить* их к поставкам отдельных компонентов пакета. Кроме того, у этих покупателей есть и ресурсы для того, чтобы снизить барьеры для выхода на рынок конкурентов, избравших стратегию специализации. Например, компании — лидеры в производстве автомобилей приобретают полностью системы, например тормозные системы или системы подачи топлива, только на ранних этапах развития. Позднее, когда развиваются технологии, эти компании разделяют систему на части и закупают их *у* разных поставщиков. В ходе этого процесса они часто помогают выйти на рынок производителям отдельных компонентов этих систем.

Толчком к началу процесса, или импульсом, ускоряющим процесс «распада» пакетов, являются периоды обострения конкурентной борьбы в отрасли — например, когда отрасль находится в состоянии спада. Конкуренты от безысходности начинают продавать отдельные компоненты, чтобы хоть как-то добиться роста прибыли, но процесс, начатый таким образом, уже необратим. Например, именно это произошло в сфере коммерческого страхования, где драматический спад заставил компании стремиться к тому, чтобы добиться роста прибыли любыми средствами.

Первыми, кто идет на то, чтобы предлагать отдельные компоненты пакета, обычно бывают компании, находящиеся в отрасли на положении последователей, или конкуренты, только что пришедшие в отрасль. Последователи бывают среди пионеров процесса, так как ими движет желание нейтрализовать свое невыгодное положение в конкуренции и добиться тех же преимуществ, которыми обладают компании, продающие пакет целиком. Часто они надеются на то, что таким образом изменятся правила конкурентной игры и снизятся барьеры для перехода между секторами. Новые конкуренты «разбирают» пакет на компоненты после того, как они откроют ла-

тентные или зарождающиеся сегменты или воспользуются ситуацией, когда отсутствуют экономические стимулы для объединения в пакеты. Например, у компании, продающей пакеты, отсутствуют четкие мотивы для ответных действий или изменяются потребности покупателей. Новые конкуренты, продающие по отдельности компоненты пакета, — это главным образом бывшие филиалы, отделившиеся от продающих пакеты компаний; руководство филиалов пошло на отделение, поняв, что потребности некоторых покупателей не удовлетворяются должным образом.

Несмотря на то что с течением времени усиливается тенденция к продаже компонентов пакета по отдельности, пакетирование все равно дает устойчивые существенные преимущества, если эти преимущества невозможно получить никаким другим способом. Выгоды от сокращения издержек или повышения эффективности при продаже продукции в виде пакетов *останутся* даже тогда, когда у покупателей исчезнет потребность в уверенности (возникающей при *покупке* пакета целиком) или помощи при сборке составных частей пакета. Продажа пикетов продуктов дает устойчивые преимущества также в том случае, когда лидеры отрасли контролируют некоторую секретную, патентованную часть *пакета и* покупатели вынуждены приобретать у них весь пакет, чтобы получить нужную часть. Более того, лидер может даже защитить свой пакет, запатентовав конструкцию областей контакта компонентов пакета. Таким образом, компания добивается того, чтобы ее продукты были несовместимыми с другими продуктами, и задерживает приход на рынок конкурентов со стратегией специализации.* Например, именно в таких действиях в свое время обвиняли компанию IBM.

В то время как наиболее распространенным направлением изменений является переход от конкуренции между пакетами продуктов к конкуренции основных компонентов этих пакетов, важно помнить о том, что всегда есть возможность и обратного развития. Технологические изменения приводят к тому, что стимулы для перехода к пакетированию возникнут в силу соображений о повышении эффективности работы продукта или в силу устройства контактных областей между частями продукта. Когда изменяется производственный процесс, со временем увеличится и экономия от роста масштаба при продажах пакета. Барьеры юридического характера, препятствовавшие созданию пакетов, обоснованному с экономической точки зрения, будут сняты. Может оказаться и так, что стратегии продажи отдельных компонентов пакета разовьются в такой отрасли, где на самом деле имеются экономические мотивы для продажи продуктов в виде пакетов. Если на раннем этапе в отрасль вошло большое число конкурентов, избравших стратегию специализации, и ни у одной компании не хватило ресурсов для того, чтобы развить производство всего пакета (или это просто не входило в планы компаний), может оказаться так, что покупатели будут вынуждены обучиться сборке всего пакета из продающихся на рынке отдельных компонентов. Если одна из фирм пойдет на стратегическую инновацию и начнет предлагать целый пакет, это полностью трансформирует всю структуру отрасли.

Есть две основных сферы, в которых пакетирование очевидным образом вытесняет стратегии продаж отдельных компонентов, — это финансовые операции и здравоохранение. Такие услуги, как контроль и регулирование денежных операций по счету, предлагаемые компанией Merrill Lynch, объединяют брокерские услуги по продаже ценных бумаг, чековый счет, кредитную карту и другие финансовые услуги, ранее предлагавшиеся по отдельности; это типичный пример пакета в этой сфере. Такие пакеты — это проявление ослабления регулирования в финансовой сфере, а также показатель уровня развития технологий информационных систем, сделавших такие счета реальностью, Аналогичным образом здравоохранительные организации также предлагают комбинированные услуги. Однако в одном и том же секторе отрасли здравоохранения услуги по уходу за больными на дому или специализированные реанимационные услуги, а также компании, выполняющие несложные хирургические операции, представляют собой *особую* форму разделения пакетов продуктов, предлагаемых обычно в больнице. Этот пример показывает, как конкурентные преимущества объединения продуктов в пакеты должны рассматриваться применительно к отдельным, конкретным сегментам.

КАК ПРИМЕНИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА ПАКЕТИРОВАНИЯ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИ И

Анализ пакетирования дает важные результаты, которые имеют значение для разработки стратегии компаний, собирающихся объединять продукты в пакеты, и компаний, которые планируют продавать компоненты пакетов отдельно. Обычно между двумя типами стратегии — стратегией пакетирования и стратегией продажи отдельных компонентов — в отрасли имеется постоянное напряжение, поэтому обе стратегии необходимо постоянно пересматривать с учетом следующих рекомендаций.

Объединять продукты в пакеты следует тогда, когда преимущества превосходят возможные риски. Пакетирование может стать мощным источни-

*** Защита пакета *является иногда* составной частью оборонительной стратегии. См. главу 14. — *Прим. авт.***

ком конкурентных преимуществ, если выгоды от объединения продуктов в пакеты больше, чем потенциальные риски. Если производители упустили из виду, что у покупателя имеется потребность в объединении их продуктов в единую систему, конкурент, который выйдет на рынок со стратегией пакетирования, преобразует структуру отрасли так, что она будет всячески благоприятствовать продаже пакетов. Предпосылкой для верного выбора в отношении пакетирования или продажи отдельных компонентов является тонкий и всесторонний анализ цепочки стоимости покупателей и различий между покупательскими цепочками стоимости от сегмента к сегменту.

Избегайте неосознанного объединения продуктов в пакеты. У многих компаний de facto стратегия пакетирования означает, что они продают пакеты продуктов, не осознавая этого. Неосознанное объединение продуктов в пакеты очень опасно, так как компания становится уязвима для атак конкурентов, избравших стратегию специализации, но сама компания при этом не подозревает об этой угрозе. Стратегия пакетирования должна быть результатом осознанного выбора, и в процессе выбора необходимо оценить выгоды продажи продуктов в виде пакетов, а руководству нужно удостовериться, что данная стратегия несет больше выгод, чем риска. Выбор стратегии пакетирования не должен быть результатом того, что компания не смогла отделить друг от друга те продукты и услуги, которые присутствуют в составе пакета и которые вполне можно продавать как отдельные продукты.

Будьте готовы со временем перейти на продажу отдельных компонентов пакета, если изменится обстановка в отрасли. Учитывая тенденцию к постепенному переходу на продажу отдельных компонентов пакета, компания, реализующая свои продукты в виде пакета, должна постоянно помнить о том, что ей, возможно, придется разделить этот пакет на отдельные компоненты, если изменится соотношение выгод и рисков. Компания должна уметь отличать экономические условия, вынуждающие продавать продукты в виде пакетов, от условий временного характера, которые могут измениться, — например, сегодня покупатели не умеют собирать системы из компонентов и поэтому приобретают весь пакет, но со временем они этому научатся. Многие компании, продававшие продукты в виде пакетов, потеряли часть своего рынка только потому, что они по незнанию крепко держались за стратегию пакетирования.

Наличие в отрасли конкурентов, продающих пакеты, — это хорошая возможность изменить структуру отрасли. Компания, продающая пакеты продуктов, уязвима, и эти слабые места могут быть использованы конкурентами, продающими компоненты пакета по отдельности, особенно если стратегия пакетирования была выбрана неосознанно или если процесс эволюции структуры отрасли еще продолжается. Отрасли, в которых практикуется объединение продуктов в пакеты, тем более, если это стало уже давней традицией, являются потенциальными объектами атаки со стороны компаний, собирающихся выйти на рынки отрасли.

Перекрестное субсидирование

Когда компания продает товары, которые являются взаимодополняющими к строгом смысле этого слова (то есть используются вместе или приобретаются всегда одновременно), смежность этих продуктов можно использовать в ценообразовании. Идея состоит в том, что один из продуктов (я буду называть его основным продуктом) *намеренно* продается за низкую цену (и соответственно приносит более низкие прибыли или вообще никаких не приносит), чтобы таким образом реализовать большее количество прибыльного продукта, который я буду называть доходным продуктом.

Обычно при описании этого приема розничной торговли используют термин "лидерство в убытках". Цены на некоторые продукты назначают ниже, чем следовало, чтобы таким образом привлечь в магазин покупателей, ищущих выгодных покупок, в надежде на то, что в ходе визита в магазин они приобретут и другие, более прибыльные товары. Ценовая политика «лидерства в убытках» — это также способ придать магазину имидж недорогой розничной точки.

Тот же принцип ценообразования работает и при так называемой «стратегии бритвы и лезвия», которая применяется при реализации взаимодополняющих продуктов. Бритва продается почти по себестоимости, чтобы таким образом в будущем поднять уровень продаж более выгодных лезвий (ведь *их* надо постоянно обновлять). Та же стратегия широко применяется при продажах любительских фотоаппаратов, двигателей для самолетов, грузоподъемников и лифтов. Взаимодополняющие товары — это либо расходные материалы, без которых невозможно использование продукта (например, пленка), либо продукты, используемые параллельно с основным (например, картриджи программного обеспечения для видеоигр), либо запасные части (например, запасные части для самолетных двигателей) и обслуживание (текущий ремонт и обслуживание лифта).

Другая разновидность перекрестного субсидирования — стратегия «удорожания»: те разновидности продукта, которые, как правило, покупатель приобретает первыми, продаются за более низкую цену, а прода-

вец надеется, что покупатель впоследствии купит и другие, более дорогостоящие элементы той же серии. Эта стратегия применяется, например, в продаже легких самолетов, мотоциклов, копировальных аппаратов, компьютеров.

УСЛОВИЯ, БЛАГОПРИЯТСТВУЮЩИЕ ПЕРЕКРЕСТНОМУ СУБСИДИРОВАНИЮ

Мотивы перекрестного субсидирования ясны — увеличить общий уровень дохода путем продажи большего количества доходных товаров, снизив цену на основной товар. Логика данной стратегии зависит от того, какие условия из перечисленных ниже выполняются.

Покупатели основных товаров должны быть достаточно чувствительны к цене. Основной товар должен пользоваться спросом у тех покупателей, которые достаточно чувствительны к цене, только в этом случае скидки увеличат объем продаж (или приток клиентов) настолько, что соответствующим образом вырастут и продажи доходного товара, связанного с основным: благодаря прибыли от продаж доходного товара будут компенсированы потери компании в связи со снижением цен на основной товар. Если же спрос на основной товар не обусловлен чувствительностью к ценам, компании лучше получать прибыли от продаж и основного, и доходного товара в обычном порядке.

Покупатели доходного товара должны характеризоваться невысокой чувствительностью к ценам. Спрос на доходный товар не должен зависеть от чувствительности покупателей к цене, чтобы *при* повышении цен на этот товар объемы его продаж не упали. Иначе прибыли, потерянные при снижении цен на основной товар, не окупятся в результате поступления прибыли, получаемой от продаж доходного товара. Зависимость спроса на доходный товар от чувствительности к ценам является функцией от потребительской ценности данного товара и вероятности наличия для него товаров-заменителей.

Прочные связи между основным товаром и доходным товаром. Уровень продаж доходного товара должен быть как-то связан с продажами основного товара, чтобы не получилось так, что покупатели «отберут» у компании все прибыли, купив только недорогой товар. Связь между продуктами необязательно должна быть слишком жесткой, но она должна быть достаточно прочной для того, чтобы доля покупателей, приобретающих оба вида продуктов, была достаточной для оправдания снижения цены на основной продукт.

Источники связи между основным и доходным товаром будут разными в различных отраслях. Например, в розничной торговле эта связь создается затратами *на* совершение покупок, которые заставляют покупателей приобретать много разных продуктов в ходе одного визита в магазин. При стратегии «удорожания» два продукта связаны через верность марке и затраты при переходе на другие продукты. При стратегии "бритвы и лезвия" верность марке и затраты при переходе на другие продукты также могут вынуждать покупателей приобретать лезвия той же компании, что и бритва. Кроме того, продукты могут быть связаны отношениями совместимости — реально или в представлении покупателей (например, фотопленка, запасные части); точно так же в сознании покупателя продукты могут быть связаны через представление о том, что именно у производителя основного товара лучше покупать запасные части и услуги по ремонту и техническому обслуживанию (например, лифтов). Связи между основным и доходным продуктом зависят еще и от того, есть ли товары-заменители для доходного продукта. Например, если запасные части можно не заменять, а подремонтировать, связь между оборудованием и запасными частями носит уже совсем другой характер.

Барьеры для выхода в отрасль доходных товаров. Выйти на рынки отрасли доходных товаров, чтобы сделать перекрестное субсидирование успешным, достаточно сложно, если только связь между основным и доходным товаром не является очень прочной. Например, для логики подхода «бритва *и* лезвие» жизненно важно то, что конкуренты не могут воспроизвести производимые компанией запасные части или расходные материалы.

РИСКИ ПЕРЕКРЕСТНОГО СУБСИДИРОВАНИЯ

Риски перекрестного субсидирования возникают тогда, когда не выполняется третье условие из сформулированных выше. Если связь между основным и доходным товаром недостаточно прочна, компания, идущая на перекрестное субсидирование, может обнаружить, что она продает только дешевые товары, а прибыльный товар покупатели приобретают у конкурентов. Это происходит по целому ряду причин.

Покупатели "снимают сливки". Покупатели приобретают только основной продукт и либо обходятся без доходного продукта, либо приобретают его у других поставщиков, не использующих перекрестное субсидирование.

Наличие товаров-заменителей для доходного продукта. Если потребность в доходном продукте можно элиминировать или сократить, перекрестное субсидирование не принесет желаемых выгод, так как покупатель не приобретет доходный продукт. Например, вместо того, чтобы покупать новые запасные части, можно подремонтировать старые; тот же эффект будет иметь и продление срока службы расходных материалов.

Вертикальная интеграция покупателей. Покупатели приобретают основной продукт, но при этом идут на интеграцию с тем, чтобы производить доходный продукт своими силами. Например, покупатель сам осуществляет требуемое техническое обслуживание или сам изготовляет и ремонтирует запасные части.

Конкуренты, избравшие стратегию специализации. Конкуренты, избравшие стратегию специализации, продают доходный продукт это более низким ценам. Например, независимые сервисные компании в ряде отраслей являются делом весьма обычным: они специализируются на обслуживании определенных марок оборудования или воспроизводят фирменные запасные части для оборудования этих марок. Они работают с ориентацией на лидеров отрасли и выполняют довольно простые операции на обслуживании или воспроизведению таких запасных частей, которые приходится заменять наиболее часто. Таким образом, доходы производителя оборудования, получаемые за *счет* производства запасных частей и ремонта, сокращаются, а с течением времени на их долю могут остаться вообще только самые сложные и редкие виды ремонта или такие запасные части, которые производятся в очень небольших объемах. Например, компания Sulzer Brothers является основной мишенью непатентованных производителей запасных частей в производстве дизельных двигателей для морских судов. Риск выхода на рынок конкурентов, реализующих стратегию специализации, является функцией от прочности связи между основным и доходным продуктом и от барьеров для выхода в отрасль доходных продуктов.

ПЕРЕКРЕСТНОЕ СУБСИДИРОВАНИЕ И ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ

По мере перехода отрасли к стадии зрелости вероятность успеха стратегии перекрестного субсидирования меняется. Как и при пакетировании, тенденция состоит в том, что со временем она становится все менее уместной, хотя это и не всегда так. Перекрестное субсидирование превращается в менее привлекательный вариант в следующих случаях.

Связь между основным и доходным товаром распадается. По мере того как покупатели становятся более информированными и чувствительными к ценам, они начинают понимать, что нет никакой необходимости покупать доходный товар у той же компании, у которой они приобретают основной товар. Связь между товарами ослабевает еще и по мере того, как распространение в отрасли определенных технологий сокращает затраты при переходе на другие продукты и появляются копии доходного продукта, вполне совместимые с основным.

Барьеры для выхода в отрасль доходных товаров снижаются. Более доступные технологии и падение уровня дифференциации приводит к тому, что барьеры для выхода в отрасль доходных товаров снижаются. Одним из последствий этого может стать интеграция покупателей в сферу доходных товаров.

Появляются возможности для *вытеснения доходных товаров товарами-заменителями.* По мере движения отрасли к стадии зрелости обнаруживаются заменители для доходного товара. Например, появляются технологии подновления запасных частей (например, таких как запасные части к самолетным двигателям) или выявляются методы для продления срока годности расходных материалов (например, повторное использование диализаторов в искусственной почке).

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПЕРЕКРЕСТНОМУ СУБСИДИРОВАНИЮ

С помощью перекрестного субсидирования можно существенно повысить эффективность, если выполнены необходимые условия. Эту стратегию успешно применяли такие известные компании, как Gilette, Kodak, Xerox. Однако условия, благоприятствующие применению данной стратегии, могут оказаться недолговечными и потребуют активных усилий, направленных на их поддержание. Более того, перекрестное субсидирование должно быть сознательным *выбором* компании, а не неосознанно практикуемым приемом.

Далее следуют некоторые важные выводы по породу того, какие стратегические шаги направлены на поддержание перекрестного субсидирования.

Создавайте барьеры для выхода в отрасль доходных товаров. Поддержание стратегии перекрестного с*убсидирования* требует, чтобы компания создавала или укрепляла барьеры для выхода в отрасль доходного продукта. Например, предполагается, что компания должна защищать собственные процедуры

сервиса, технологии производства компонентов и запасных частей, конструкцию и состав расходных материалов против копирования. Для этого может потребоваться активное патентование, намеренное создание специальных расходных материалов, использующихся только в определенных моделях, активная маркетинговая деятельность, направленная на то, чтобы покупатель приобретал доходный продукт *у* производителя основного продукта. Многие компании упустили преимущества перекрестного субсидирования из-за того, что уделяли этим факторам недостаточно внимания.

Примером компании, которая сознательно старалась защитить *свой* доходный продукт, является компания Xerox. Расходные материалы — это одна из крупных составляющих прибыли компании; компания производит специализированные тонеры для разных моделей и активно рекламирует выгоды покупки расходных материалов у производителя для получения копий лучшего качества.

Укрепляйте связи между основным и доходным товаром. Все, что способствует укреплению связи между основным и доходным товаром, поможет компании защитить свою стратегию перекрестного субсидирования. Один из таких возможных тактических приемов — это конструирование продукта, предполагающее создание особой структуры контактных зон между основным и доходным продуктом, которую конкуренту будет сложно воспроизвести. Другой пример — тактика компании Kodak: компания вела активную рекламную кампанию, объясняя покупателям, что желательно печатать фотографии на бумаге Kodak; таким образом, создавалась связь между продажами аппаратов для печати фотографий и фотобумаги.

Будьте готовы изменить стратегию перекрестного субсидирования по мере перехода отрасли к стадии зрелости. Компания должна быть готова изменить свою стратегию перекрестного субсидирования, если условия, благоприятствующие данной стратегии, изменятся. Со временем часто наценка на основной и доходный продукт уравниваются по отношению друг к другу. Компания может также получить выгоду от разработки более сложных схем ценообразования с течением времени, чтобы снизить цену на доходный товар для тех покупателей, кто наиболее склонен к "дезертирству". Компания должна избегать тенденции к потере гибкости — иначе постоянная цена на доходный товар станет стимулом для конкурентов войти в отрасль доходного продукта.

Поощряйте приток конкурентов в отрасль основного продукта, чтобы таким образом повысить уровень продаж доходного продукта. Если доходный

продукт — это продукт патентованный, желательно иногда поощрять приток конкурентов в отрасль основного продукта, чтобы таким образом повысить продажи доходного продукта с помощью такого тактического приема, как лицензирование*. Например, компания Kodak продавала лицензии на свои фотоаппараты, чтобы повысить уровень продаж своей *фотопленки*.

Избегайте неосознанного перекрестного субсидирования. Компания должна идти на перекрестное субсидирование только намеренно, избирая его в качестве стратегии, а не потому, что руководство имеет неверное представление об издержках компании. Если компании не понимают, как издержки различаются по сегментам, это гарантия того, что происходит неосознанное перекрестное субсидирование. Хорошая система анализа издержек, предложенная в главе 3, — это главный компонент успеха стратегии перекрестного субсидирования. Ненамеренное перекрестное субсидирование — это фактически приглашение для конкурентов "снять сливки", равно как и стимул для прихода в отрасль новых конкурентов.

Взаимодополняющие товары и конкурентная стратегия

Взаимодополняющие товары есть в изобилии в любой отрасли. Компания должна метко представлять себе, от каких товаров-дополнителей зависит ее благополучие, как они влияют на ее конкурентные преимущества и на структуру отрасли в целом. Компания должна решить, какие из них она берется производить сама, как их позиционировать и как устанавливать на них цены. Объединение продуктов в пакеты и, наоборот, продажа компонентов пакета по отдельности — это способ радикально преобразовать структуру отрасли. Главная задача состоит в том, чтобы использовать возможности взаимодополняющих товаров, разработав стратегию так, чтобы они не стали источником преимуществ для конкурентов.

**** Это один из показательных*** **примеров того, как конкуренты могут приносить выгоду (см. главу *6*). — *Прим. авт.***

ЧАСТЬ IV
ПРИМЕНЕНИЕ НАСТУПАТЕЛЬНОЙ И ОБОРОНИТЕЛЬНОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

ОТРАСЛЕВЫЕ СЦЕНАРИИ: КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ*

Как компания выбирает конкурентную стратегию в условиях, когда ее руководство не знает, каково будущее отрасли? Например, в настоящий момент руководители компаний, производящих буровое оборудование, *мучительно* пытаются предсказать, сколько еще продлится период спада в добыче нефти; разброс *в* оценках очень велик — одни считают, что он продлится менее года, другие — что не меньше десяти лет. Отрасль — это не статичная структура, и во многих отраслях компании часто вынуждены работать в условиях неопределенности, когда неясно, в каком направлении будет меняться структура отрасли и какой она будет в будущем. Причины такого рода неопределенности многочисленны; они заложены как в самой отрасли, так и в более широкой среде, ее окружающей. Большинство экспертов со-

*** Я благодарю участников коллоквиума по планированию на основе сценариев и конкурентной стратегии, который прошел в Гарвардской школе бизнеса в июне 1983 года, *и* особенно Пьера Вакка, Ричарда Румельта и Рут Робичек; их ценные комментарии были учтены при написании этой главы. — *Прим. авт.***

гласятся, что в последнее время неопределенность возросла — в частности, из-за перепадов цен на сырье, колебаний финансовых и валютных рынков, ослабления государственного регулирования, электронной революции и роста международной конкуренции.

Каждая компании, так или иначе, вынуждена работать в условиях неопределенности. ОДНАКО при разработке стратегии фактору неопределенности не уделяется должного ВНИМАНИЯ. Часто в основе стратегических выкладок лежит убеждение в том, что ничего не измелится и будущее будет таким же, как прошлое; стратегия строится порой на неявных прогнозах по поводу наиболее вероятного будущего путн развития отрасли. Но как явные, так и неявные прогнозы бывают необъективны — на них влияет инерционное мышление, а сама методика этих прогнозов построена так, что все моменты, снизанные с неопределенностью в отношении будущего отрасли, усредняются и приводятся к единому знаменателю. Руководители зачастую вообще не рассматривают возможности радикальных или скачкообразных изменений или недооценивают их вероятность; такие изменения порой кажутся маловероятными, но они серьезно меняют структуру отрасли и влияют на конкурентные преимущества компании.

Только немногие компании учитывают случайные факторы и непредвиденные обстоятельства в рамках стратегического планирования, таким образом, они связывают свои стратегии в том числе с действием основных факторов неизвестности. На практике, впрочем, такого рода планирование непредвиденных ситуаций встречается довольно редко, и стратегия соотносится в лучшем случае с действием одного - двух факторов, таких как рост инфляции или цен на нефть. При планировании непредвиденных ситуаций редко рассматриваются альтернативные варианты будущей структуры отрасли; столь же редко руководители оказываются вынужденными пересмотреть свои предпосылки. Когда компания попадает в ситуацию неопределенности, руководители склонны скорее выбирать стратегии, позволяющие действовать гибко, хотя это и требует затрат в виде ресурсов или ведет к ухудшению конкурентных позиций.

СЦЕНАРИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПЛАНИРОВАНИЯ

В последнее время растет число руководителей, осознающих необходимость эксплицитного учета фактора неопределенности в планировании; соответственно некоторые компании начали использовать такой инструмент, как сценарии: э*то* позволяет в полной мере понять, как правильно строить стратегию с учетом фактора неопределенности. *Сценарий -- это последова-*

тельная, согласованная система взглядов на возможные варианты будущего развития. Разрабатывая несколько возможных сценариев, компания может систематически исследовать вероятные эффекты фактора неопределенности и применять эти результаты для разработки стратегии. Сценарии начали активно использовать после того, как в 1973 году нефтяной кризис способствовал возникновению самых разнообразных условий неопределенности.

Сценарии, традиционно используемые в стратегическом планировании, обычно строились с акцентом на макроэкономические и макрополитические факторы — я буду называть эти сценарии *макросценариями.* При построении сценариев в центре внимания были ВОЗМОЖНЫЕ альтернативные ТОЧКИ зрения на национальную или мировую экономику, а также на политическую обстановку; сюда относятся темпы экономического роста, инфляция, протекционизм, государственное регулирование экономики, цены на энергоносители и процентные ставки. Компании, занимающиеся добычей нефти и других природных ресурсов, а также предприятия авиакосмической промышленности* первыми начали широко использовать сценарии для планирования, и пионером здесь бесспорно была компания Royal Dutch/Shell**. Использование этими компаниями макросценариев отражает тот факт, что макроэкономические и политические события действительно в значительной степени определяют успех компании, работающей на международных рынках и занимающейся добычей нефти или природных ресурсов. Более того, сценарии часто разрабатывались на уровне корпораций в диверсифицированные компаниях, поэтому особое внимание уделялось переменным, которые касались в том или ином виде сразу нескольких подразделений.

Макросценарии, будучи важным концептуальным инструментом, носят слишком общий характер, чтобы применяться для разработки стратегии в конкретной отрасли. Многие не понимают, что дает использование макросценариев в рамках отрасли. Создание макросценариев требует анализа действия большого набора факторов, составленного в высшей степени субъективно. В большинстве отраслей, за исключением самых базовых, для

*** Обзор 1979 года показал, что от 8 до 22% компаний из рейтинга Fortune 1000 так или иначе пользовались сценариями. Компании, использовавшие сценарии, были *в* основном из обрабатывающих отраслей и авиакосмической промышленности (см. Klein & Linneman (1979)). В более позднем обзоре европейских компаний (см. Malaska et al. (1983)) процент компаний, применяющих сценарии, вырос. Однако, интерпретируя такого рода данные, следует отметить, что определения сценариев сильно различаются, и методы использования сценариев также самые разные. — *Прим. авт.***

**** Тот подход *к* планированию сценариев, пионером которого была компания Shell, описывается в работах «Shell's Multiple Planning» (1980), Mandell (1982) и Wack (19S4). - Прим. *авт.***

разработки стратегии важны всего лишь некоторые аспекты макроэкономической и политической среды. В стороне остаются макросценарии и неопределенность другого рода, например технологические достижения или психология конкурентов, но именно эти факторы могут оказаться доминирующими, управляющими структурными изменениями в тех или иных отраслях. В результате макросценарии вызывали только скептицизм у многих руководителей и так и не «прижились» в качестве интегральной составляющей стратегического планирования.

ОТРАСЛЕВЫЕ СЦЕНАРИИ

Сценарии — это мощный теоретический инструмент, ПОЗВОЛЯЮЩИЙ учесть фактор неопределенности при выборе к разработке стратегии. Применение сценариев позволяет компании уйти от опасных узконаправленных прогнозов будущего в тех случаях, когда будущее предсказать в принципе невозможно. Применяя сценарии, руководитель получает возможность эксплицитно сформулировать свои неявные, неосознанные представления о будущем и научиться думать шире, чем позволяют рамки инерционного мышления. В процессе использования сценариев руководство может осознанно, на основе своего опыта и знаний выбирать, как и в какой степени при разработке стратегии учитывать фактор неопределенности в вопросах будущего хода конкурентной борьбы.

Для разработки конкурентной стратегии наиболее подходящей единицей анализа сценариев будет отрасль — я называю такие сценарии *отраслевыми.* Они позволяют продумать конкретные стратегические шаги в той или иной отрасли с учетом неопределенности. Когда анализ строится в рамках отрасли, макроэкономические, политические, технологические и прочие проявления неопределенности рассматриваются не сами по себе, а применительно к конкурентной борьбе в конкретной отрасли. Отраслевые сценарии также включают рассмотрение действий конкурентов, которые являются ключевым источником неопределенности при выборе стратегии.

В этой главе будет рассказано о принципах построения отраслевых сценариев и об их использовании при выборе конкурентной стратегии. Сначала я покажу, как обнаружить источники неопределенности в отрасли и как применить эти знания для построения максимально содержательных сценариев. Затем я рассмотрю процесс анализа сценариев, обращая внимание на то, какие его результаты будут наиболее важны для понимания структуры отрасли и конкурентных преимуществ. Я также расскажу, как выбрать наилучшую для компании стратегию в условиях неопределенности. В завер-

шение главы обсуждается включение отраслевых сценариев в ПОСТОЯННЫЙ процесс стратегического планирования компании.

Создание отраслевых сценариев

Отраслевой сценарий — это внутренне последовательная и непротиворечивая система взглядов на отрасль и на ее будущую структуру. В основе этой системы лежит множество предположений о том, какие именно ситуации неопределенности могут повлиять на структуру отрасли; эти предположений затем претворяются в утверждения, касающиеся разработки конкурентной стратегии и борьбы за конкурентные преимущества в данной ситуации. Таким образом, отраслевой сценарий — это не *прогноз,* а один из вариантов развития структуры отрасли. Обычно тщательно выбирается несколько отраслевых сценариев — *в* совокупности они отражают весь диапазон возможных *(и* правдоподобных) вариантов развития структуры отрасли в будущем, и каждая такая структура требует своего, особого способа построения конкурентной стратегии. При разработке стратегии должен привлекаться весь набор сценариев, а не только один из них, даже если он наиболее вероятный. Период времени, для которого составляется сценарий, должен соответствовать тому периоду, для которого принимаются важнейшие решения об инвестициях.

В отрасли, как правило, присутствует множество факторов неопределенности. Самые важные из них — те, которые влияют на структуру отрасли: технологические прорывы, появление новых конкурентов, резкие скачки процентных ставок. Внешние факторы, такие как макроэкономическая обстановка *и* политика правительства, влияют на ход конкурентной борьбы опосредованно; через структуру отрасли, а не независимо от нее. Структурные изменения всегда требуют соответствующей модификации стратегии, что дает конкурирующим сторонам хорошую возможность улучшить свою конкурентную позицию.

Концептуальной базой для построения отраслевых сценариев будут те пять движущих сил конкуренции, о которых говорилось в главе 1. В ходе конкуренции необходимо понимать и учитывать действие факторов неопределенности, влияющих на любую из пяти сил, поэтому эти факторы требуется рассматривать при построении отраслевых сценариев. Создание отраслевых сценариев начинается с анализа существующей *структуры* отрасли и выделения всех факторов неопределенности, которые могут на нее влиять. С учетом всех этих факторов затем составляется множество разных возможных схем структуры отрасли. Этапы этого процесса изображены на рис 13.1.

Процесс, изображенный на рис. 13.1, на первый взгляд несложен, но это обманчивая простота. Создание отраслевых сценариев требует нескольких итерации и базируется на субъективных суждениях. В *п*олной мере определить, какие именно условия неопределенности наиболее важны для стратегии, можно порой только после того, как будут проанализированы несколько предварительных сценариев, поэтому на рис. 13.1 изображена стрелка, ведущая обратно к первому этапу процесса.

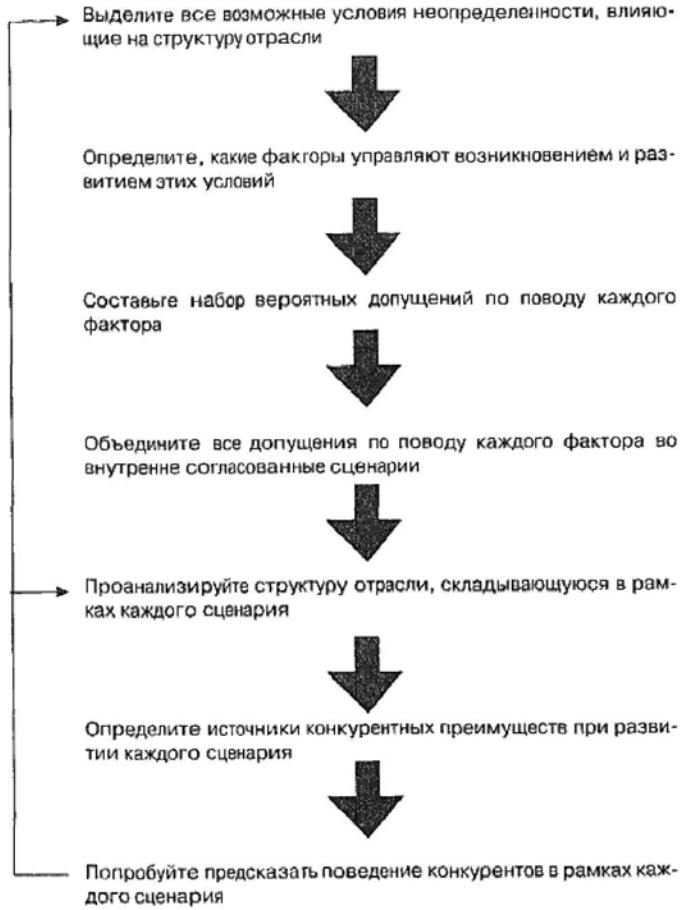


Рис. 13.1. Процесс создания отраслевых сценариев

На схеме процесса, изображенной на рис. 13.1, анализ действий конкурентов появляется в каждом сценарии только после того, как полностью сложились представления о будущей структуре отрасли и о том, как в этой ситуации следует добиваться конкурентных преимуществ, хотя действия конкурентов несомненно влияют на структуру отрасли и часто *сами* по себе являются источником возникновения ситуаций неопределенности. Однако предсказать поведение конкурентов в рамках сценария — почти невозможная задача, если не понимать хорошо ту структурную обстановку, в которой работают конкуренты. Ожидаемое по сценарию поведение конкурентов может послужить источником для модификации структуры отрасли; неопределенность в оценке действий конкурентов становится причиной возникновения новых сценариев.

Чтобы показать, как составляются отраслевые сценарии, *я* воспользуюсь подробным разбором примера из такой отрасли, как производство цепных пил в Америке. Для начала, чтобы сценарии в данной отрасли стали понятнее, я немного расскажу о самой отрасли. Производство цепных пил было отраслью со стабильной и прибыльной структурой в течение нескольких десятилетий, до 1970-х годов. В начале 1970-х годов появ*ились* первые признаки того, что отрасль находится на пороге серьезных структурных изменений. Все были уверены, что продажи небольших цепных пил владельцам домов и другим категориям покупателей, пользующихся инструментом от случая к случаю, на некоторое время станут расти бурными темпами. Если бы такая ситуация действительно имела место, в отрасли произошли бы серьезные структурные изменения, а дальнейшее развитие могло пойти в нескольких направлениях.

В начале 1970-х годов большинство цепных пил продавали профессиональным пользователям — лесорубам, фермерам и другим категориям покупателей, для которых это был основной инструмент при их роде занятий. Профессионалы интенсивно пользовались пилами, ценя при этом надежность, удобство и продолжительность срока службы. *Они* покупали их в основном у дилеров, которые также предоставляли услуги по техническому обслуживанию и продавали запасные части. Дилеры занимались реализацией нескольких марок пил от относительно небольшого числа производителей. Большую часть этого оборудования представляли крупные устройства высокой мощности, работавшие на бензине; производители закупали некоторые детали для их сборки, а остальные производили сами. Производители деталей, таких как цепи, болванки и цепные колеса, выпускали большие партии продукции, что обеспечивало действие эффекта масштаба и рыночную силу производителей. Потенциальными заменителями для цепных пил были электрические пилы, которые, однако, для некоторых операции профессиональной деятельности были не самым лучшим вариантом.

В начале 1970-х годов на рынке цепных пил конкурировали компании Homelite (подразделение фирмы Textron), McCulloch и Stibl, а их последователями были Roper, Remington и Beaird-Poulan. Соперничество в отрасли было не очень острым, конкуренция шла вокруг качества продукции, технических характеристик, *дилерских* сетей и репутации марок. Компания Homelite обладала наибольшей долей рынка, следующее место занимала компании McCulloch. Обе компании избрали стратегию дифференциации. Компания Stibl специализировалась на том сегменте, который закупал высококачественнее пилы, а дифференциация продукции компании была основана на таких параметрах, как качество, *срок* службы и техническое обслуживание.

К 1973 году в развитии отрасли появилась некоторая неопределенность. Первый всплеск спроса на цепные пилы среди любителей, пользовавшихся ими от случая к *случаю,* был вызван энергетическим кризисом, активизацией движения «Сделай сам» и другими причинами. Покупатели из числа любителей были недостаточно подготовленными в техническом отношении по сравнению с профессионалами и пользовались инструментом менее интенсивно и для несложных задач. Кроме того, непрофессиональные пользователи не всегда приобретали пилы у тех дилеров, которые предоставляли техническое обслуживание, и сеть дистрибьюторских каналов начала расширяться, охватывая, помимо всего прочего, торговые сети по продаже металлоизделий, магазины продаж по каталогам и универмаги. Это способствовало притоку на рынок новых конкурентов. Компания Black & Decker приобрела фирму McCulloch, а компания Beaird-Poulan была куплена фирмой Emerson Electric. Благодаря этим приобретениям конкуренты, которые ранее были ограничены в финансовых средствах, получили в свое распоряжение дополнительные ресурсы. Далее в этой главе *я* разработаю набор сценариев для данной отрасли и опишу на этом примере принципы, лежащие в основе построения сценариев.

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ОТРАСЛЕВЫЕ СЦЕНАРИИ

Обнаружение потенциальных ситуаций неопределенности и их важных последствий для конкуренции — базовая основа методики составления отраслевых сценариев. Однако источники неопределенности выделить нелегко; руководителям бывает сложно распознать скачкообразные изменения *или* отказаться от инерционного мышления. Чтобы выделить возможные ситуации неопределенности, следует проанализировать каждый элемент структуры отрасли, поместив его затем в одну из трех категорий: *постоянные элементы, предопределенные элементы и элементы неопределенности.*

Постоянные элементы структуры отрасли — это те ее аспекты, которые изменятся с минимальной вероятностью. Предопределенные элементы структуры — это те области, где структура меняется, но направление изменений можно предсказать. Предопределенные изменения идут быстрее или медленнее в зависимости от сценария. Часто, если анализ структуры отрасли выполняется достаточно продуманно и тщательно, можно обнаружить целый ряд предопределенных структурных изменений. Неопределенные элементы структуры — это такие ее аспекты, которые зависят от неразрешимых ситуаций неопределенности. В каждом сценарии будут представлены постоянные элементы и предопределенные элементы, но определяющими для разных сценариев на самом деле будут как раз структурные переменные из разряда неизвестных.

Для того чтобы понять, в какую категорию попадает каждый элемент структуры отрасли, необходимо перечислить все очевидные тенденции в отрасли и все возможные серьезные изменения в ней, на которые уже обратили внимание руководители компаний отрасли или которые были отмечены внешними экспертами. И хотя для построения сценариев важны только те ситуации неопределенности, которые влияют на структуру отрасли, важно с самого начала выделить все возможные ситуации неопределенности, чтобы не пропустить особо важных переменных. Маловероятные ситуации неопределенности, которые при этом обладают большим потенциалом влияния на структуру, также нельзя упускать из виду. Каждая тенденция и любой возможный вид изменений затем подвергается анализу с тем, чтобы определить возможные последствия его влияния на структуру отрасли и предсказуемость этих последствий.

Результатом применения данной процедуры, скорее всего, станет список ситуаций неопределенности, в котором перепутаны причины и следствия. Ведь если рассматривать только очевидные тенденции, можно не обратить внимания на серьезные прорывы и скачки в развитии структуры отрасли. Сценарии, построенные только на основе очевидных тенденций, отражают навыки инерционного мышления и не позволяют добиться глубокого понимания сути будущих изменений в структуре отрасли, то есть такого понимания, которое отличало бы компанию от ее конкурентов. Учесть все возможные скачки и разрывы в развитии отрасли помогут внешние *эксперты,* способные предвидеть новые возможности. Другой прием, позволяющий преодолеть инерционное мышление, заключается в том, чтобы узнать мнение внешних по *отношению* к отрасли людей или компаний, которые работают в отрасли совсем недавно.

Действие различных факторов, обусловленных обстановкой в отрасли, ведет к изменениям отраслевой структуры, которые носят как предсказуемый, так и непредсказуемый характер. Среди таких факторов — технологические тенденции, сдвиги в государственной политике, социальные изменения, нестабильные экономические условия. Изменения обстановки в отрасли важны не сами по себе, а в силу их возможного воздействия на структуру отрасли. В табл. 13.1 приведены некоторые эволюционные процессы, идущие в каждой отрасли подспудно.* Это своего рода перечень сил, движущих процессом структурных изменений в отрасли. При рассмотрении каждой из этих сил акцент должен делаться на то, чтобы выяснить, может ли она повлиять на структуру отрасли, и если может, то как. Иногда процессы эволюции идут в предсказуемом направлении, в других случаях их скорость и направление неизвестны, что приводит к неопределенности в отношении некоторых элементов структуры.

Теоретически возможные изменения отраслевой структуры, которые, однако, трудно предвидеть, часто возникают *за пределами* отрасли. Например, многие компании, мало соприкасавшиеся до определенного момента с электроникой или вообще с ней не сталкивавшиеся, экспансия компьютеров застала врасплох. Когда на рынок приходят новые компании, их действия имеют совершенно непредсказуемые последствия для структуры отрасли. Они носят более серьезный характер по сравнению с действиями уже работающих на рынке компаний в начальной стадии развития.

Все это означает, что в некоторых отраслях наиболее целесообразно прописывать сценарии, начиная изыскания внутри отрасли, а затем обращаясь к дополнительным источникам неопределенности за ее пределами. В дру-

Длительные изменения темпов и характера роста
Изменения в структуре обслуживаемых покупательских сегментов
Обучение покупателей
Снижение неопределенности
Распространение технологий
Накопление опыта
Рост (или сокращение) масштабов
Изменения в ресурсных и денежных издержках
Инновационные продукты
Маркетинговые инновации
Инновации производственного процесса
Структурные изменения в смежных отраслях
Изменения в государственной политике
Вхождение компаний

Таблица 13.1. Силы эволюции, вызывающие структурные изменения в отрасли

* Силы эволюции подробно обсуждаются в моей книге "*Конкурентная стратегия"* в главе **8.** — ***Прим. авт.***

гих отраслях более уместно начать с макросценариев, а затем сужать фокус анализа. Макросценарии позволяют лучше понять сущность возможных изменений в отрасли. Они выдвигают на первый план ожидаемые сдвиги в макроэкономических, политических и социальных переменных, которые невозможно предвидеть при том взгляде на внешние условия отрасли, который в значительной степени ограничен самой отраслью. Другой способ обнаружения ситуаций неопределенности — это прогнозирование изменений в развитии технологий в самом общем виде. Чтобы обнаружить изменения, которые не смог предвидеть технический персонал компании, требуется систематическое рассмотрение действия внешних сил на все технологии в цепочке создания стоимости компании (глава *5).*

При создании сценариев очень важно попытаться предвидеть одно или несколько скачкообразных изменений, которые способны существенно повлиять на структуру отрасли, например технологические революции. Наиболее вероятные скачкообразные изменения при разработке сценариев необходимо рассматривать как один из главных источников неопределенности, Если крупный скачок может серьезно повлиять на основания структуры отрасли, но произойдет он, вероятнее всего, в отдаленном будущем, его лучше всего рассматривать отдельно от обычных сценариев.

Чтобы проиллюстрировать применение метода на практике, в табл. 13.2 я привел некоторые примеры элементов неопределенности в производстве цепных пил в 1973 году. Значительная доля неопределенности присутствовала в действии всех пяти сил, кроме сферы поставщиков. И поскольку каждый элемент неопределенности может служить основой для нескольких сценариев, а список ситуаций неопределенности достаточно велик, как это было в производстве цепных пил, список источников неопределенности следует отфильтровать, получив на выходе небольшое число сценариев, которые будут действительно важны для стратегии.

ЗАВИСИМЫЕ И СВОБОДНЫЕ СИТУАЦИИ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Превращение списка неопределенных элементов структуры в сценарии начинается с того, что элементы неопределенности делятся на зависимые и свободные.

* *Свободные ситуации неопределенности.* Они касаются тех элементов структуры отрасли, неопределенность которых не зависит от других элементов. Источники такого рода неопределенности могут находить-

ся как внутри отрасли (например, действия конкурентов), так и за ее пределами (цены на нефть).

* *Зависимые ситуации неопределенности.* Они касаются тех элементов структуры отрасли, неопределенность которых в значительной степени или полностью определяется свободными элементами неопределенности. Например, в ОТРАСЛИ цепных пил объем телевизионной рекламы в будущем не определен, но будет зависеть от объема спроса на пилы среди любителей. Такие непрофессиональные пользователи хорошо воспринимают телевизионную рекламу, тогда как рекламировать их среди покупателей-профессионалов и фермеров лучше всего через специализированные магазины.

Таблица 13.2. Элементы неопределенности в структуре отрасли цепных пил в США

Барьеры вхождения
Появятся ли новые патентованные конструкции продуктов?
Каким будет объем экономии на масштабе в производстве?
Каким будет объем экономии на масштабе в маркетинге (средства рекламы и процент расходов на маркетинг)?
Насколько трудно будет получить доступ к каждому каналу?
Будут ли введены в действие новые нормативы по технике безопасности?
Покупатели
Каким будет уровень спроса среди непрофессиональных покупателей?
Каким будет уровень спроса среди покупателей-профессионалов?
Каким будет соотношение продаж через дилеров и другие источники? Какие это будут дилеры и другие источники?
Насколько важно будет продавать товар с розничной торговой маркой за пределами того дилерского канала, который осуществляет техническое обслуживание?
Будут ли продажи прямыми или через дистрибьюторов?
Насколько покупатели будут чувствительны к цене?
Соперничество
Какой будет форма кривой, соответствующей темпам проникновения в сектор пользователей-любителей?
Как поведут себя «традиционные» конкуренты отрасли?
Как поведут себя компании, приобретенные другими фирмами?
Какие иностранные фирмы будут привлечены на рынки отрасли в США?
Какими будут фиксированные издержки?
Насколько серьезно каждый конкурент настроен на производство именно цепных пил?
Товары-заменители
Какой будет доля рынка цепных пил по сравнению с бензиновыми?
Поставщики
Достаточно постоянный элемент

Свободные ситуации неопределенности — это *сценарные переменные,* на которых и основаны сценарии. *Только свободные ситуации неопределенности могут использоваться для* построения *сценариев,* так как именно они являются источником общей неопределенности. Как только приняты определенные допущения по поводу свободных ситуаций неопределенности, неопределенность зависимого типа разрешается, и таким образом становится частью сценария.

Противопоставление зависимых и свободных ситуаций неопределенности — это зачастую вопрос степени, так как многие структурные характеристики отрасли отчасти определяются свободными ситуациями неопределенности, а отчасти — другими свойствами отрасли. Например, концентрация предприятий отрасли в значительной степени базируется на прочности барьеров вхождения, а значит, на зависимых ситуациях неопределенности, но в то же время определяется независимым фактором, например, таким как неожиданное поглощение того или иного предприятия или появление на рынке новых конкурентов. Таким образом, *на* каждом этапе создания сценария следует стремиться оценить все наиболее значимые факторы, влияющие на каждую переменную неопределенности; на основании этих факторов переменные классифицируются как зависимые или как настоящие переменные, которые можно использовать для создания сценариев. Когда сценарии подвергаются анализу, возможно, понадобится изменить классификацию, переместив какой-то конкретный элемент из одного класса в другой.

Для того чтобы разделить неопределенные элементы структуры отрасли на те, которые являются истинными сценарными переменными, и зависимые, требуется выделить *причинные факторы* неопределенности некоторых элементов структуры. Именно эти факторы определяют характер каждого неопределенного элемента структуры в будущем. Например, объем спроса на ценные пилы среди непрофессиональных пользователей будет определяться такими факторами, как цены на энергоносители, темпы покупки новых домов, количество новых домов, которые строятся с каминами, и т. д.

По ряду практических соображении иногда не стоит возвращаться к самому началу — к фундаментальным факторам, которые определяют переменные неопределенности, так как этих переменных может быть много, а кроме того, трудно бывает вычислить их значение. Однако причинные факторы стоит все-таки искать достаточно глубоко, чтобы отделить сценарные переменные *от* зависимых. Эти факторы важны и тогда, когда нужно очертить соответствующее множество допущений, принятых относительно каждой переменной. Если уровень спроса среди непрофессиональных пользователей цепных пил в значительной степени определяется ценами на энергоносители, тогда для того, чтобы реально предсказать показатели

спроса, необходимо сделать прогнозы по поводу возможного диапазона цен на энергоносители.

В табл. 13.3 приведены сценарные переменные в отрасли цепных пил, взятые из полного списка ситуаций неопределенности, которые были перечислены в табл. 13.2. В табл. 13.3 они ранжированы по значимости для структуры отрасли. Сценарные переменные в отрасли цепных пил достаточно немногочисленны, так как большинство неопределенных ситуаций разрешаются, когда наступает ясность по поводу спроса среди непрофессиональных пользователей и по поводу того, через какие каналы пилы будут продаваться. Например, нормативы по технике безопасности будут введены только в том случае, если вырастет спрос среди непрофессиональных пользователей, что приведет к росту травматизма. Также, если продажи среди непрофессиональных пользователей вырастут, резко возрастет уровень активности маркетинговой деятельности, особенно в той сфере, которая касается рекламы по телевизору.

В табл. 13.4 приведены причинные факторы, определяющие четыре наиболее важные сценарные переменные в отрасли цепных пил. За каждой переменной стоит обычно несколько факторов. Причинные факторы отражают действие как внешних по отношению к отрасли, так и внутриотраслевых сил. Из табл. 13.4 видно также, что некоторые из причинных факторов отражают и другие аспекты структуры отрасли или действий конкурентов. Например, спрос среди непрофессиональных пользователей отчасти определяется интенсивностью маркетинговой деятельности и действиями конкурентов *в* сфере ценообразования. В будущем набор каналов реализации будет зависеть от уровня спроса среди непрофессиональных пользователей, где как любители прибегают к услугам совсем не тех каналов, которыми пользуются профессионалы. Неудивительно, что у сценарных переменных наряду с внутренними причинными факторами имеются также и внешние, и анализ сценария должен отражать такие взаимозависимости.

Неопределенность, обрамляющая причинные факторы каждой сценарной переменной, ведет к образованию сценариев. Допущения по поводу сценарных переменных определяют разрешение связанных ситуаций неопределенности. Затем к сценарию добавляются предопределенные и постоянные элементы структуры, и на выходе образуется набросок структуры отрасли в будущем с учетом того, что темпы изменений по тем направлениям, которые являются предопределенными, в каждом сценарии будут разными. Схематически этот процесс изображен на рис. 13.2.

Создание сценария, полезного с практической точки зрения, требует логической проработки соотношения между собой различных элементов структуры отрасли: таким образом можно отделить истинные сценарные

Таблица 13.3. Сценарные переменные в отрасли цепных пил

Наиболее важные сценарные переменные

Уровень спроса среди непрофессиональных пользователей
Характер кривой распространения цепных пил на рынке непрофессиональных пользователей
Соотношение продаж через дилеров и другие каналы
Соотношение объемов продаж товаров под частными торговыми марками продавцов и товаров под общенациональными марками изготовителей через другие каналы помимо дилерских

Менее важные сценарные переменные

Уровень спроса среди профессионалов и фермеров
Распространение электрических пил

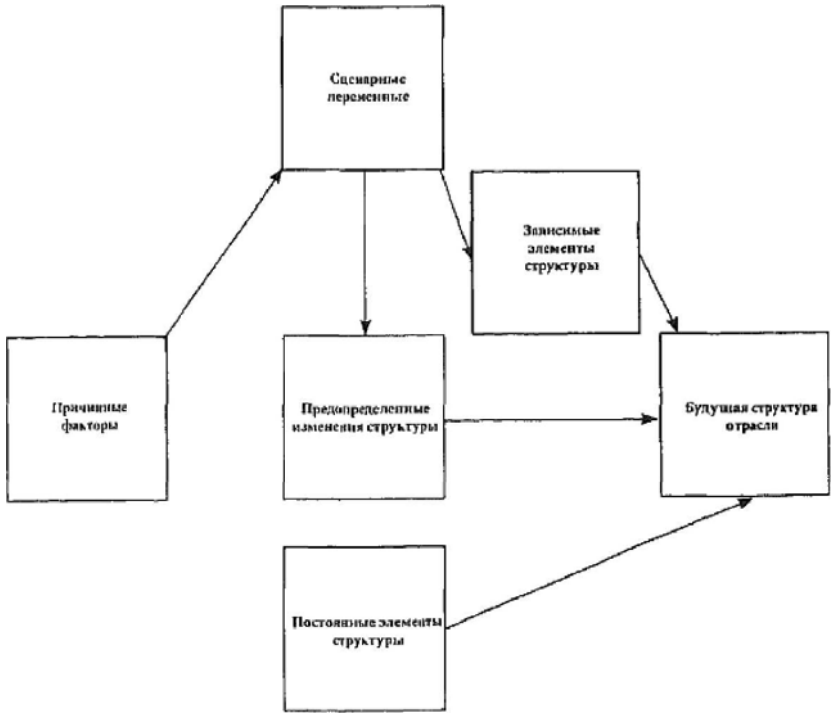


Рис. 13.2. Факторы, определяющие будущую структуру отрасли

Таблица 13 4 Причинные факторы неопределенности в отрасли цепных пил

Сценарные переменные	Причинные факторы
Уровень спроса среди непрофессиональных пользователей	*Внешние*
	Социальные тенденции
	Стоимость энергоносителей
	Количество дровяных печей и каминов
	Количество приобретенных домов
	Каналы, реализующие цепные пилы
	Внутренние
	Маркетинговая деятельность конкурентов
	Изменения, которые конкуренты вносят в продукт
*Характер кривой распространения цепных пил на рынке непрофессиональных пользователей**	*Внешние*
	Экономические условия
	Схема изменений в области цен на энергоносители
	Схема социальных тенденций
	Темпы замены старых пил новыми
	Стратегии каналов реализации по отношению к цепным пилам
	Внутренние
	Маркетинговая деятельность конкурентов
Соотношение продаж через дилеров и другие каналы	*Внешние*
	Политика каналов по отношению к сериям продуктов
	Потребительская практика покупок в отношении цепных пил
	Способность каналов предоставлять техническое обслуживание
	Схема использования цепных пил (она определяет принципы закупки новых инструментов взамен старых, использование запасных частей и потребность в техническом обслуживании)
	Внутренние
	Политика конкурентов в отношении каналов
Соотношение товаров, реализуемых под частной маркой, и товаров общенациональных марок, реализуемых через другие каналы помимо дилерских	*Внешние*
	Политика канала в отношении торговых марок
	Политика канала в отношении продуктов
	Внутренние
	Политика конкурентов в отношении каналов
	Политика конкурентов в отношении торговых марок

* Кривая распространения в данном случае — это рост количества семей, владеющих цепными пилами. - Прим. авт.

переменные от связанных и от предопределенных изменений в отрасли. При построении сценария надо стараться выявить эффекты структурных изменений второго порядка, являющихся результатом воздействия одних изменений в отрасли на ход других. Логика соотношения различных аспектов структуры отрасли — это основа полезности техники сценариев, так как именно эта логика позволяет понять, какие выводы для создания стратегии следуют из того или иного сценария.

Отраслевой сценарий базируется на множестве правдоподобных допущении о каждой из сценарных переменных, производных от причинных факторов. Следствия этого множества допущений для структуры отрасли можно логически вывести, глядя на изображенный в виде диаграммы процесс (рис. 13.2). В этом случае сценарий представляет собой *внутренне непротиворечивое* развитие отрасли при данном множестве допущений. Именно диапазон правдоподобных допущений о потенциальных значениях сценарных переменных определяет пригодность того или иного сценария для целей анализа.

Создание множества отраслевых сценариев было бы простой задачей, если бы в их основу закладывалось не более одной сценарной переменной. Если бы единственной сценарной переменной в отрасли цепных пил был, к примеру, уровень спроса среди непрофессиональных пользователей, тогда, определив несколько правдоподобных допущений по уровню спроса, можно было бы создать небольшое число сценариев. Однако *в* большинстве отраслей релевантные сценарные переменные достаточно многочисленны. Количество комбинаций, порождаемых различными допущениями по каждой из переменных, растет очень быстро, и одновременно растет число сценариев для анализа. Например, при четырех сценарных переменных в отрасли цепных пил можно легко создать десятки сценариев.

Есть два способа ограничить рост числа сценариев — сократить количество сценарных переменных и уменьшить число допущений по каждой переменной. Первый шаг состоит в том, чтобы удостовериться, что все сценарные переменные в действительности отражают ситуации свободной неопределенности. Применение этого теста позволяет свести к нулю влияние некоторых переменных. Другой способ сократить число сценарных переменных — это сосредоточиться только на таких переменных, которые обладают значительным потенциалом влияния на структуру отрасли. И хотя многие факторы в той или иной степени влияют на будущую отраслевую структуру, только немногие из них будут обладать достаточно существенным влиянием для того, чтобы это отражалось на разработке конкурентной стратегии. Иногда влияние переменной на стратегию проявляется только после того, как анализ сценариев уже начался. Однако *в* отрасли цепных пил важны все четыре сценарные переменные.

Следующий шаг при отборе сценариев для анализа состоит в конкретизации различных допущений, принимаемых относительно каждой сценарной переменной. Соответствующий диапазон допущений будет зависеть от того, *в* какой степени различаются причинные факторы этой переменной. Сценарные переменные бывают дискретными *и* непрерывными. Если сценарная переменная дискретна (например, нормативные акты либо превращаются в законы, либо нет) — принципы отбора допущений достаточно ясны. Но когда сценарная переменная носит непрерывный характер (например, уровень спроса среди непрофессиональных пользователей), возникает вопрос: как правильно сформулировать допущения о значении таких переменных?

Выбор допущений должен управляться четырьмя факторами. Это необходимость в ограничении неопределенной переменной, регулярный характер влияния на структуру отрасли, убеждения руководства и практические соображения. Допущения по поводу сценарных переменных должны ограничивать возможный диапазон значений, принимаемых той или иной перемен ной; таким образом выявляются важные различия между возможными структурами отрасли. И поскольку сценарии создаются не для прогнозирования, важно, чтобы принимались во внимание даже маловероятные сценарии. Использование значений экстремума позволяет лучше понять, в каких направлениях может развиваться структура отрасли. Например, большой разброс показателей в уровне спроса на цепные пилы среди непрофессионалов будет в значительной степени определять направление эволюции отрасли цепных пил. Однако это не означает, что при создании сценариев следует использовать наименее вероятные значения переменной, — они полезны только в том случае, когда какой-либо маловероятный исход приведет к образованию структуры отрасли, которая будет существенно отличаться от более вероятных исходов. Если сценарий основан на не вполне правдоподобных допущениях, это подрывает доверие к нему.

После того как диапазон переменных неопределенности максимально ограничили, выбирается промежуточное множество допущений по поводу каждой из переменных. Если влияние изменения сценарной переменной между двумя крайними точками на структуру в какой-то степени предсказуемо, количество таких допущений будет небольшим. В противном случае диапазон допущений должен отражать основные разрывы и непоследовательности. Например, в отрасли цепных пил, скорее всего, на структуру влияет именно средний уровень спроса среди непрофессиональных пользователей, но нельзя сказать просто, что средний уровень — это показатель между точками самого высокого и самого низкого спроса. Средний уровень спроса позволяет ввести в действие только один ИЛИ два новых производс-

твенных центра, эффективно работающих при заданном масштабе, что дает возможность для одновременного продвижения нескольких конкурентов, а это уже приводит к избытку производственных мощностей. Еще более поразительный пример нерегулярного воздействия — это доля продаж через тех дилеров, которые предоставляют техническое обслуживание. Возможно, что процент продаж пил через дилеров резко упадет, если *вы*растет спрос среди непрофессиональных пользователей, но спрос снова вернется па прежний уровень, если те покупатели, которые первый раз купили цепные пилы, начнут переходить на более крупные модели, требующие технического обслуживания. Описанная структура отрасли получается совсем не такой, как в рамках сценариев, построенных на допущениях о значительной или, наоборот, небольшой доле продаж пил через дилеров.

Третий критерий, на основе которого производится выбор допущений для каждой сценарной переменной — это убеждения высшего руководства. Важно построить хотя бы один сценарий с опорой на допущения, отражающие самые распространенные убеждения. Это делает процесс построения сценариев более убедительным. Сценарии, отражающие убеждения руководителей, помогают также выявить различия в неосознанных предпосылках различных руководителей высшего уровня, равно как *и* проверить в общем и целом непротиворечивость допущений, принятых руководителями независимо друг от друга по поводу каждой из сценарных переменных. Если сценарий, являющийся результатом комбинации этих допущений, относится к разряду невозможных, руководители будут вынуждены изменить *свою* систему взглядов на будущее. Все это важно еще и для того, чтобы продемонстрировать пользу применения именно нескольких сценариев сразу, а не просто одного сценария.

Последнее соображение, которое стоит высказать по поводу выбора числа допущений для каждой из сценарных переменных, касается ограничений практического характера количества сценариев, которые могут быть проанализированы. Когда сценариев становится более трех или четырех, это делает анализ настолько обременительным, что стратегические вопросы отходят на второй план. Таким образом, возможно, потребуются компромиссы, чтобы сократить число анализируемых допущений. Поскольку сценарии в ходе последующего анализа можно удалять, добавлять *и* объединять, важно не применять это ограничение слишком строго.

В табл. 13.5 приводится весь диапазон допущений, *выбранных* для *сценарных* переменных в отрасли цепных пил. Кроме уровня спроса среди непрофессиональных пользователей и соотношения продаж через дилеров и другие каналы для каждой переменной достаточно двух допущений для того, чтобы выявить все возможные следствия для структуры отрасли.

Таблица 13.5. Диапазон допущений в сценариях отрасли цепных пил

Сценарные переменные	Допущения		
Уровень спроса среди непрофессиональных пользователей	Низкий	Средний	Высокий
Характер кривой распространения цепных пил на рынке непрофессиональных пользователей	Постоянный рост	Наличие пиков	
Соотношение продаж через дилеров и другие каналы	Преобладают дилеры	Высокий процент продаж без посредников	Краткосрочные сдвиги в сторону продаж без посредников; продажи через дилеров возвращаются на прежний уровень в долгосрочной перспективе
Доля товаров частных марок по отношению к товарам общенациональных марок, реализуемым через другие каналы помимо дилерских	Высокий процент товаров общенациональных марок	Высокий процент частных торговых марок	

Главные различия относительно кривой распространения на рынке заключаются в том, что кривая может отражать равномерный рост или резкий подъем, а зятем выравнивание (на что указывают пики). При наличии пиков повышается риск излишних капиталовложений со стороны конкурирующих компаний. Доля продаж товаров под частной маркой важна для того, чтобы определить рыночную силу покупателя и относительные позиции таких известных марок, как McCulloch и Homelite (ясно, что марки производителей не так важны, когда товары продаются под частной маркой). Каждое из допущений, приведенных в табл. 13.5, можно оценить количественно.

СОГЛАСОВАННОСТЬ ДОПУЩЕНИЙ

Сценарий должен воплощать внутренне непротиворечивую точку зрения на будущее структуры отрасли. Внутренняя согласованность отчасти достигается отделением сценарных переменных от переменных связанных. Другое существенное требование — это непротиворечивость допущений по каждой из сценарных переменных между собой.

Часто сценарные переменные влияют друг на друга, и поэтому некоторые комбинации допущений по каждой из них не являются внутренне согласованными. Это приводит к исключению некоторых сценариев. На рис. 13.3 и 13.4 этот процесс иллюстрируется применительно к отрасли ценных пил. На рис. 13.3 сравнивается уровень спроса среди непрофессиональных пользователей и характер кривой распространения. Маловероятно, что кривая будет содержать пики, если уровень спроса достаточно высок. Из этого следует, что эти комбинации допущений (перечеркнутые клетки на рис. 13.3) являются противоречивыми. На рис. 13.4 сравниваются четыре согласованные комбинации допущений по спросу и конфигурация кривой распространения, с одной стороны, и множество каналов реализации, с другой. На этом этапе некоторые комбинаций допущений не являются согласованными относительно друг друга и могут быть исключены из рассмотрения. Дилеры, предоставляющие техническое обслуживание, будут доминировать среди каналов реализации только при достаточно высоком уровне спроса среди непрофессиональных пользователей. Продажи не через дилеров не будут составлять высокий процент, пока уровень спроса среди непрофессиональных пользователей не достигнет среднего или высокого уровня. Краткосрочный переход большинства продаж к другим каналам помимо дилерских вероятен только в том случае, если спрос среди непрофессиональных пользователей высокий, а кривая распространения содержит пики, что ведет к увеличению процента продаж без посредников. Это, в свою очередь, сопровождается падением спроса среди непрофессиональных пользователей, в то время как более серьезно настроенные непрофессиональные пользователи переходят на покупки у дилеров. Четвертая сценарная переменная, процент пил, проданных под маркой дилера, по отношению к количеству пил, реализованных дилерами под маркой производителя, на рис. 13.4 отсутствует. Однако высокий уровень распространения товаров под маркой дилера на рынке явно противоречит преобладанию дилеров в качестве канала реализации.

Таким образом, количество согласованных сценариев *в* отрасли цепных пил сокращается до десяти; они приведены на рис 13.5. Эти десять комбинаций допущений о сценарных переменных внутренне непротиворечи-

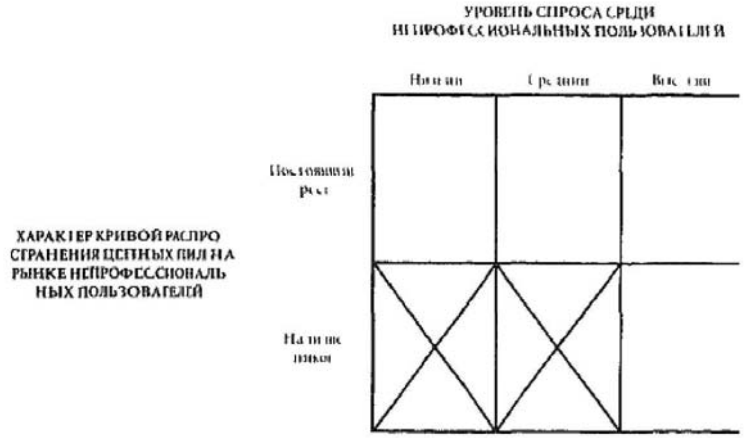
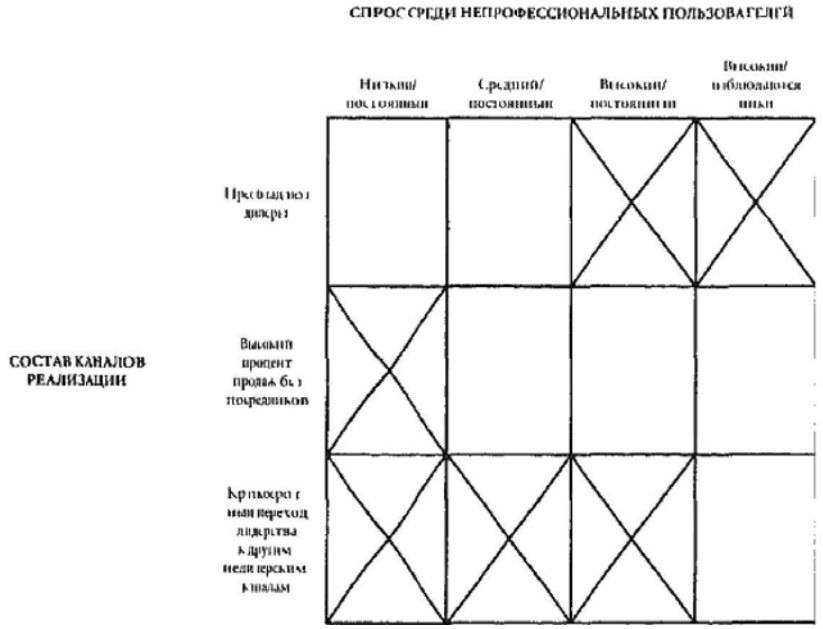


Рис. 13.3. Согласованность уровня спроса среди непрофессиональных пользователей и кривой распространения в отрасли цепных пил



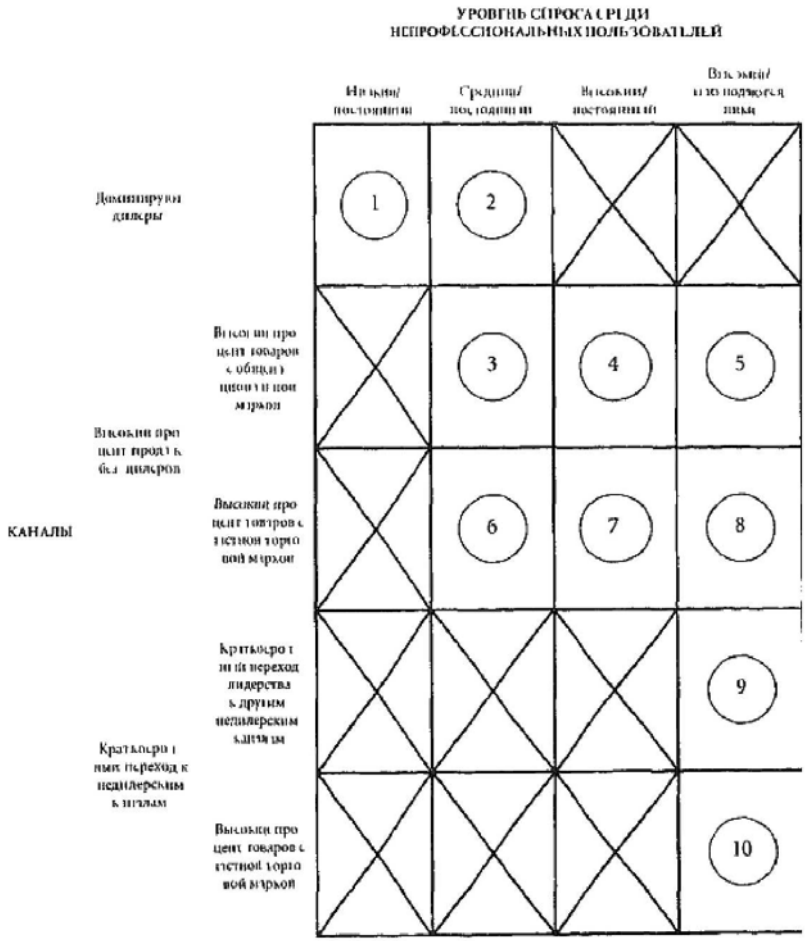


Рис 13.5. Согласованность сценариев в отрасли цепных пил

вы, а значит, могут быть использованы для дальнейшего анализа. Процесс выделения внутренне согласованных допущений жизненно важен для создания отраслевых сценариев, так как последовательность, непротиворечивость точки зрения на будущее — одно из главных достоинств техники сценариев.

АНАЛИЗ СЦЕНАРИЕВ

Следующий шаг планирования на основе сценариев — это анализ выводов, который позволяет сделать каждый сценарий применительно *к* конкуренции. Анализ сценариев состоит из следующих шагов:

- Определение будущей структуры отрасли в рамках сценария.
- Проработка выводов на основе каждого сценария о привлекательности структуры отрасли в будущем.
- Формулировка выводов из каждого сценария, касающихся источников конкурентных преимуществ.

Чтобы определить, как выглядит будущее отрасли в рамках каждого сценария, выполняется процедура, представленная на рис. 13.2. Допущения по поводу сценарных переменных определяют зависимые элементы структуры. Затем они комбинируются с предопределенными элементами и константами — так завершается построение сценария. Предопределенные изменения структуры в разных сценариях можно замедлить или ускорить. Если допущения по поводу сценарных переменных окажутся верными, каждый сценарий будет давать некоторую картину действия пяти сил конкуренции, представляющих структуру отрасли.

Структура отрасли в будущем может стать более или менее привлекательной с точки зрения прибыльности. Структура отрасли в рамках каждого сценария будет определять источники конкурентных преимуществ, а возможно, и изменять их. Например, сценарий, характеризующийся низким уровнем спроса среди непрофессиональных пользователей, будет предполагать совсем другие требования к получению конкурентных преимуществ в отличие от сценария, где спрос среди непрофессиональных пользователей высок, а среди каналов реализации меньше дилеров. При первом сценарии дифференциация основывается на рекламе и на легкой, компактной конструкции пил, а не на традиционных источниках, таких как дилеры высокого класса и пилы длительного срока службы. При анализе каждого из сценариев следует указать, что он говорит о потенциальных источниках конкурентных преимуществ в цепочке стоимости.

Сценарии должны различаться по следующим параметрам:

- Относительная значимость любой деятельности по созданию стоимости.
- Оптимальная конфигурация цепочки создания стоимости.
- Ключевые факторы затрат или дифференциации.
- Важность взаимосвязей.
- Устойчивость различных источников конкурентных преимуществ.
- Выбор общей стратегии.

В табл. 13.6 представлен анализ двух сценариев в отрасли цепных пил. Сценарий 1 дает структуру, очень похожую на структуру отрасли в настоящий момент, тогда как сценарий 2 позволяет получить совсем другую структуру с иными требованиями *к* получению конкурентных *преимуществ.*

Важная часть анализа сценария состоит в определении того *момента времени,* когда сценарий должен начать разворачиваться в действительности. Иногда сценарий возникает и развивается очень быстро. Однако в отрасли цепных пил прошел год, прежде чем исчезла неопределенность относительно уровня спроса среди непрофессиональных пользователей. Понадобилось несколько лет, чтобы наконец выяснить, что в уровне спроса среди любителей наблюдаются пики. Конкуренты должны выбирать: окончательно остановиться на какой-то стратегии на раннем этапе или ждать до тех пор, пока не появится надежная информация. Поэтому компания должна уметь оценивать длительность периода времени, необходимого для устранения неизвестности и предсказания поведения конкурентов, чтобы четко обозначить собственную стратегию.

КАК ВВЕСТИ В СЦЕНАРИЙ ДЕЙСТВИЯ КОНКУРЕНТОВ

Если компания занимает доминирующую позицию в отрасли или действия конкурентов теоретически не влияют на структуру отрасли, анализ каждого сценария можно остановить на этапе анализа отрасли. Однако в большинстве отраслей действия конкурентов отражаются на структуре отрасли, а их стратегии определяют для компании те или иные возможности выбора; от стратегий конкурентов зависит также и вероятность успеха компании. Таким образом, анализ сценариев должен включать и конкурентов. В тех отраслях, где имеется несколько влиятельных конкурентов, именно анализ конкурентов будет самой важной частью анализа каждого сценария.

То, как будет выглядеть структура отрасли в будущем по каждому из сценариев, имеет разные последствия для различных конкурентов. Например, когда увеличивается спрос среди непрофессиональных пользователей, это

Таблица 13.6. **Анализ сценариев в отрасли цепных пил**

	Сценарий 1 «Рынок непрофессиональных пользователей так и не возникает»	Сценарий 2 «Преобладают товары с частной торговой маркой»
Структура отрасли в будущем	Таже что и в настоящий момент	Барьеры для вхождения в отрасль смещаются в направлении экономии на масштабе и абсолютных преимуществ в издержках Каналы реализации становятся более «могущественными» и чувствительными к ценам Увеличивается интенсивность соперничества Основным продуктом на рынке становятся электрические пилы
Привлекательность структуры отрасли	Высокая	В среднем не очень высокая хотя лидер может получать достаточно высокие прибыли
Источники конкурентных преимуществ	В основном остаются неизменными	Доля рынка пил для непрофессиональных пользователей Низкозатратная конструкция продукта Эффект масштаба в рекламе Автоматизированные заводы в регионах с низкими затратами на оплату труда или Самые сильные сегменты — продукция для профессионалов и фермеров, чтобы компания могла избежать конкуренции в сегменте пил для непрофессиональных пользователей

выгодно компаниям, которые уже производят модели для непрофессиональных пользователей и работают с крупными дистрибьюторскими каналами, в отличие от компаний, обслуживающих исключительно профессионалов. Конкуренты ответят на структурные изменения в соответствии со своими целями, предпосылками, стратегиями и возможностями. Например, ответ компании Beaird-Poulan на увеличение спроса среди непрофессиональных пользователей, скорее всего, будет состоять в активных действиях, что обусловлено установкой компании, владеющей ее контрольным пакетом акций (Emerson Electric) в отношении активного роста. В свою очередь, действия конкурентов могут определять скорость и направление структурных изменений в рамках сценария через обратную связь. Например, в рамках сценария 7 для отрасли цепных пил активные капиталовложения со стороны компаний Beaird-Poulan и McCulloch способствовали бы обострению соперничества в отличие от ситуации, когда одна из сторон или сразу обе выбирают более сдержанный курс.

Для того чтобы предсказать поведение конкурентов в рамках различных сценариев, следует привлекать полный арсенал средств анализа конкурентов. Например, часто полезным инструментом для интеграции предсказа-

ний по поводу наиболее вероятных ответных действий со стороны конкурентов в рамках определенного сценария будет построение стратегических карт*. Выбираются оси карты, на которой обозначаются самые важные источники устойчивых конкурентных преимуществ, логически вытекающие из того или иного сценария. Поскольку каждый сценарии дает разную картину будущего отрасли, переменные, которые в максимальной степени влияют на относительные конкурентные позиции компаний, также будут варьироваться. Например, так как структура отрасли цепных пил по сценарию 7 сместится в направлении более активной конкуренции в области цен, масштабы производства станут важным источником конкурентных преимуществ, в то время как по сценарию 1 масштаб не так значим.

Этот метод позволяет одновременно изобразить на карте всех конкурентов и их действия, ожидаемые в рамках того или иного сценария. Этот метод также упрощает анализ взаимодействия конкурентов и их ответных действий по отношению друг к другу. Если прогнозируется, что конкуренты по сценарию должны действовать в определенном направлении, другие конкурирующие компании модифицируют свои стратегии в ходе развития сценария, чтобы избежать лобовой конфронтации.

Часто действия конкурентов предсказать довольно трудно. Если по сценарию действия некоторых особо важных конкурентов непредсказуемы, но при этом, скорее всего, они существенно повлияют па развитие конкуренции в отрасли, в сценарии появляется *дополнительная сценарная переменная.* Сценарии, в рамках которых имеются ключевые ситуации неопределенности с участием конкурентов, надо разбивать на два или более дополнительных сценария, основываясь на допущениях о том, каковы будут действия конкурентов. Возможно, тот же подход потребуется и для того, чтобы оперировать неопределенностью в отношении выхода на рынок новых конкурентов, обладающих ресурсами и навыками, отличными от тех, которыми владеют уже известные на рынке компании.

На рис 13.6 показаны самые важные ситуации неопределенности с участием конкурентов в рамках сценариев отрасли цепных пил, проанализированных в табл. 13.6. По сценарию 1 основной ситуацией неопределенности является поведение конкурирующих компаний McCulloch и Beaird-Poulan: будут ли они вкладывать деньги в новые производственные мощности и рекламу даже в том случае, если рынок непрофессиональных пользователей *в* полной мере не создастся. Обе компании склонны к активным действи-

*** См. книгу "*Конкурентная стратегия*", главы 3-5, где обсуждаются методы анализа конкурентов. В главе 7 *той* же книги говорится о методе построения стратегических карт. - *Прим. авт.***

ям — этот вывод можно сделать, зная, какими корпорациями обе компании были недавно приобретены. Более того,.далеко не сразу руководству каждой компании станет ясно, по какому сценарию развиваются события в действительности. По сценарию 7 главным фактором неопределенности является стратегия компании Homelite, так как действия фирм McCulloch и Poulan вполне предсказуемы. Компания Homelite вполне может пойти: на завоевание всего рынка непрофессиональных пользователей, несмотря *НА* ТО ЧТО это требует изменения стратегии, а может остаться в тех сегментах, где она уже давно работает, и получать высокие прибыли, жертвуя при этом долей рынка. И хотя владелец контрольного пакета акций Homelite вполне может начать требовать высокой прибыли, на стратегический выбор компании могут повлиять и возможности для быстрого роста.

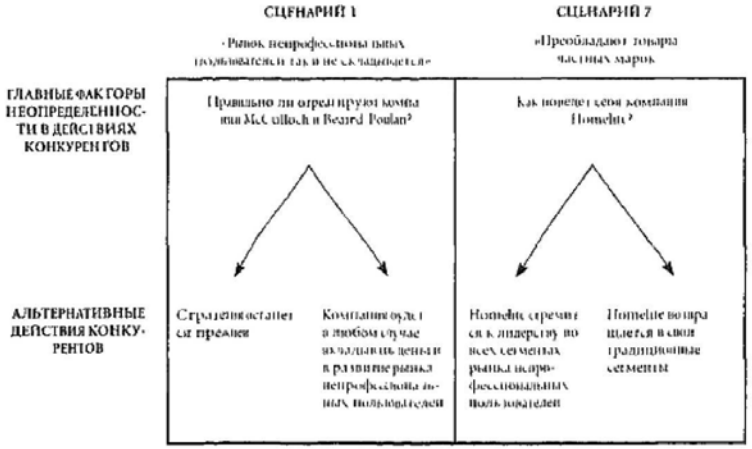


Рис. 13.6. Действия конкурентов в отрасли цепных пил в рамках разных сценариев

ЧИСЛО СЦЕНАРИЕВ ДЛЯ АНАЛИЗА

Поскольку анализ сценарий чаще всего является сложным процессом и требует времени, сценарии следует анализировать в такой последовательности, которая позволяет получить необходимые выводы для выбора стратегии, не прибегая к полному, детальному анализу каждого из возможных сценариев. В качестве отправной точки следует проанализировать *полярные* сценарии, то есть такие, которые отстоят друг от друга на максимальном расстоянии Полярные сценарии обычно описывают противоположные варианты буду-

щих структур отрасли, что помогает очертить круг стратегических возможностей. Резкий контраст между полярными сценариями часто стимулирует стратегическое мышление. Например, в отрасли цепных пил сценарии 1 и 7 на рис. 13.5 являются полярными.

После полярных следует анализировать сценарии, где ожидается, что результирующая структура отрасли будет существенно отличаться от тех структур, которые получаются по полярным сценариям. Следует также проанализировать и наиболее вероятный сценарий. Процесс должен продолжаться до тех пор, пока не станет понятно, как сценарные переменные определяют *структуру* отрасли в будущем. Кроме того, следует включить в анализ серьезные скачки в развитии отрасли, даже если такой путь развития маловероятен; их стоит включить на правах особых сценариев, которые анализируются менее детально, но обязательно учитываются в ходе разработки стратегии.

НА рис. 13.7 приведен пример анализа промежуточного сценария в отрасли цепных пил (сценарий 9). Этот сценарий весьма отличается от сценариев 1 и 7, потому что в его рамках пилы для непрофессиональных пользователей — это преходящее увлечение, и продажи таких пил ПОД частными марками никогда не станут распространенным явлением. Таким образом, сценарий *9* — это дилемма для компаний: как извлечь выгоду из кратковременного бума продаж среди любителей, чтобы при этом не испортить отношений с дилерами и не пожертвовать самыми важными для конкуренции сильными сторонами. Рисунок 13.7 *ясно демонстрирует,* что детерминанты конкурентных преимуществ и наиболее вероятное поведение конкурентов по сценарию 9 будут не такими, как по двум остальным сценариям (1 и 7). Краткое рассмотрение других сценариев в отрасли цепных пил позволяет прийти к выводу, что эти три отраслевых сценария достаточно представительны: они демонстрируют влияние факторов неопределенности на конкуренцию.

Цель применения сценариев состоит в ТОМ, чтобы разобраться в самых разных путях изменений отрасли и в самой ситуации конкурентной борьбы. Прогнозы в этой области часто не отличаются точностью, сценарии дают возможность проиллюстрировать логически возможные результаты всего множества прогнозов. Тщательно проанализированные сценарии будут представлять собой всего лишь небольшое число от общего, практически бесконечного множества возможных вариантов будущего развития, большинство из которых никогда не будет иметь места в отрасли. Однако если сценарии были выбраны правильно, это позволяет увидеть весь диапазон будущих изменений, что вполне целесообразно при разработке стратегии. Сценарии должны выбираться так, чтобы сообщать новую информацию, обучать и расширять горизонты мышления руководства в том, что касается будущего отрасли.

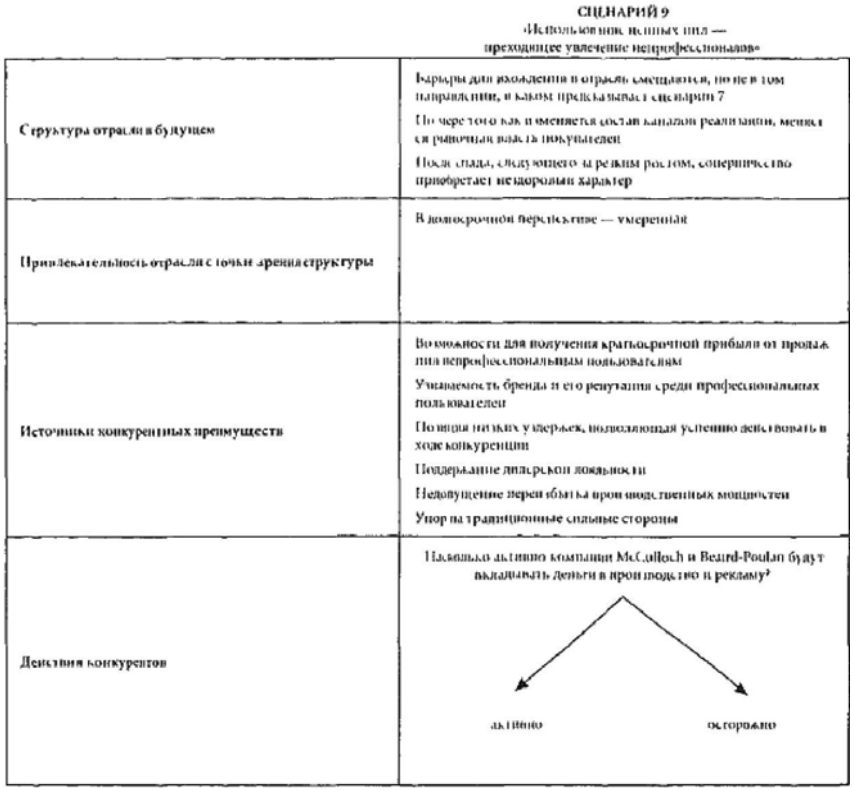


Рис. 13.7. Анализ промежуточного сценария в отрасли цепных пил

ДОПОЛНЕНИЕ СЦЕНАРИЯ ОЦЕНКАМИ ВЕРОЯТНОСТИ

Редко бывает так, что все сценарии равновероятны. Отраслевые сценарии не предназначены для полного исчисления всех возможных исходов — это просто инструменты для исследования того, как различные возможные в будущем структуры отрасли должны учитываться при разработке стратегии. Однако выводы из анализа сценариев, действительно значимые для стратегии, будут зависеть от того, насколько тот или иной сценарий вероятен. Важно определить относительную вероятность того или иного «выхо-

да» в рамках каждого из сценариев; если сценарии выбраны правильно, они будут представлять весь диапазон возможных вариантов развития структуры отрасли. Например, в отрасли цепных пил результат развития отрасли, близкий к сценарию 1, наименее вероятен, тогда как результаты, сходные со сценариями 7 и 9, одинаково вероятны.

Когда сценарии дополняются оценками вероятности, это сопровождается проблемами такого рода, как необъективность и предубеждение в оценках и инерция мышления. Важно найти объективные способы оценки вероятности каждого сценария, основанные на причинных факторах, стоящих за каждой сценарной переменной. Следует также выявить имплицитные, *неосознанные* оценки вероятности, имеющиеся у каждого руководителя; если они слишком разные у разных руководителей или противоречат оценкам, подсказанным анализом отрасли, с ними следует бороться.

КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОТРАСЛЕВЫХ СЦЕНАРИЕВ

Отраслевые сценарии различаются по ряду характеристик. Каждый сценарий — это полный анализ структуры отрасли, действий конкурентов и источников конкурентных преимуществ при определенном множестве допущений по поводу будущего развития отрасли. Здесь необходимо применить все возможные существующие приемы анализа отраслей и конкурентных преимуществ; такой инструмент, как сценарии, представляет собой лишь методику обнаружения и анализа основных ИСТОЧНИКОВ неопределенности, и он — не самоцель. *Процесс* исследования того, как факторы неопределенности влияют на развитие отрасли в будущем, так же важен, как близкие к действительности сценарии.

Успех анализа отраслевых сценариев зависит от компромиссов и субъективных суждений. Создание сценариев — это процесс выделения элементов неопределенности, которые будут впоследствии влиять на принятие тех: или иных стратегических решений. Для *того* чтобы число *отобранных* для анализа сценариев было небольшим по сравнению с числом всех возможных вариантов развития отрасли, требуется отобрать и представить в упрощенном виде только самые важные случаи. Процесс этот почти всегда состоит из нескольких итераций, так как в ходе анализа специалист все лучше понимает отношения между главными факторами неопределенности и структурой анализа.

И последнее. Ясно, что главная цель отраслевых сценариев это создание внутренне согласованной системы суждений о будущем компании. Сценарий направлен на то, чтобы давать такую точку зрения на будущую структуру отрасли, которая учитывает взаимодействие переменных и требование

непротиворечивости допущений по разным характеристикам отрасли. Сценарии — это способ связать вместе неопределенные, нечеткие тенденции, чтобы в результате получить несколько разных, но в равной степени согласованных систем описаний будущей *структуры* отрасли. Таким образом, при разработке сценариев акцепт делается на то, как тенденции развития отрасли и действия конкурентов взаимодействуют или поддерживают и укрепляют друг друга. Применение сценариев снижает вероятность того, что действия, предпринимаемые в той или иной ситуации неопределенности в отрасли, неожиданно негативно отразятся на конкурентной позиции компании в других ситуациях неопределенности.

Отраслевые сценарии и конкурентная стратегия

После того как разработано и проанализировано определенное множество сценариев» ставится следующая задача — применить их при разработке конкурентной стратегии. Сценарии — не самоцель. Попытки большого числа компаний претворить сценарии в стратегию потерпели неудачу, так как все внимание руководства обычно было направлено на разработку самих сценариев, а не на изучение их последствий. Литература по сценариям также мало содержит указаний на то, как использовать сценарии в стратегическом планировании.

Компания могла бы подобрать оптимальную стратегию при каждом из сценариев, если *бы заранее было известно, какой из них будет иметь место в действительности.* Каждый сценарий предполагает свою специфику структуры отрасли, действий ключевых конкурентов, требований для получений конкурентных преимуществ. На рис. 13.8 это продемонстрировано на примере отрасли цепных пил, где стратегия компании будет разной в зависимости от сценария.

Руководству компании заранее не известно, какой сценарий в действительности будет иметь место, поэтому при выборе стратегии приходится выбирать еще и лучший способ борьбы с неизвестностью с учетом ресурсов компании и ее конкурентной позиции на начальном этапе реализации сценария. Типичный рецепт борьбы с неизвестностью — это выбор «устойчивой» стратегии, которая позволяет компании сохранить жизнеспособность при любом сценарии*. Однако это ни в коем случае не единственная возможность. Вместо этого компания вполне может пойти и по другому пути: приготовиться к одному из сценариев, несмотря на то, что *ЕСТЬ* риск, что этот

*** Например, см. работу Hamilton (1981). — *Прим. авт.***

сценарий никогда не будет реализован. Наоборот, компания, обладающая значительными ресурсами, иногда может одновременно применять стратегии, позволяющие справиться с несколькими сценариями; такая компания может и подождать развития событии, прежде чем начать прикладывать какие-то усилия. Например, если неизвестно, каким будет состав каналов реализации, сильный конкурент в отрасли цепных пил может подготовиться к тому, чтобы занять определенные позиции для работы с любым каналом.

Рискованно строить стратегию н*а* основе только одного из сценариев, а стратегия, позволяющая добиться успеха при любом сценарии, требует больших затрат. Более того, стратегии, обеспечивающие успех при разных сценариях, часто противоречат друг другу. Например, компания, *развивающая,* отношения с дистрибьюторскими каналами *без* дилеров, существенно рискует испортить отношения с последними, так как трудно работать одновременно и с дилерами, и с другими каналами. В такой ситуации компания, старающаяся предусмотреть несколько сценариев, будет «пробуксовывать», не имея никаких конкурентных преимуществ, имидж бренда будет нечетким, а организационная структура — не вполне оптимальной (см. главу 1). Противоречия стратегий, предполагаемых разными сценариями, часто ведут к возникновению серьезной стратегической дилеммы. В отрасли цепных пил подготовка сразу к трем возможным сценариям (1,7, 9) очевидным образом приведет к формированию недостаточно оптимальной стратегии, поэтому конкуренты в отрасли цепных пил вынуждены будут решать проблему соотношения некоторых важных факторов еще до того, как начнется разработка стратегии. Одна из самых важных функций сценариев — это обнаружение тек составляющих стратегии, ради которых компания будет делать определенный выбор.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ В РАМКАХ РАЗНЫХ СЦЕНАРИЕВ

Существует пять *различных* подходов к неопределенности, применяемых в ходе выбора стратегии, когда компания рассматривает самые вероятные сценарии, подразумевающие разные стратегии. Эти подходы иногда, но не всегда, можно применять последовательно один за другим или в разных комбинациях.

1. *Ставка на самый вероятный сценарий.* При таком подходе компания строит свою стратегию вокруг того сценария (или множества сценариев), которые представляются максимально вероятными, признавая риск, связанный с тем, что данный сценарий все-таки не будет реализован. В отрасли

Рис. 13.8. Конкурентная стратегия *в* рамках альтернативных сценариев отрасли цепных пил

цепных пил компания может выбрать любой из трех сценариев, который кажется наиболее вероятным.

На практике ставка на самый вероятный сценарий — наиболее распространенный подход к разработке стратегии в условиях неопределенности., хотя это делается неосознанно. Руководители часто основывают свои стратегии на имплицитных допущениях по поводу будущего. Но если им не придать более четкий и разработанный характер, может оказаться, что в основе сценария лежит просто недостаточная осведомленность; он не пройдет тест на внутреннюю непротиворечивость, который имеет решающее значение для корректного планирования в условиях неизвестности.

Сознательная разработка стратегии с опорой на наиболее вероятный сценарий в разной степени желательна в зависимости от того, насколько: а) этот сценарий вероятен; б) будет неблагоприятна ситуация, если осуществится другой сценарий; в) стратегия, соответствующая наиболее вероятному сценарию, сочетается с ресурсами компании и ее конкурентоспособностью на начальном этапе его реализации. Строить стратегию на основе самого вероятного сценария рискованно, так как, если будут иметь место другие сценарии, стратегия окажется неоптимальной, а модифицировать ее *в* ходе реализации достаточно трудно.

2. Ставка на «лучший» сценарий. При данном подходе компания разрабатывает стратегию для такого сценария, при котором она может добиться наиболее устойчивых конкурентных преимуществ с учетом ее ресурсов и конкурентоспособности на начальном этапе сценарной реализации. Этот подход предполагает настройку стратегии в соответствии с такой будущей структурой отрасли, которая позволяет компании добиться наилучшего результата. Конечно, всегда есть риск, что «лучший» сценарий так и не будет реализован и выбранная стратегия, таким образом, окажется неосуществимой.

3. "*Подстраховка".* Этот подход предполагает, что компания выбирает стратегию, дающую удовлетворительный результат при любом сценарии или, по крайней мере, при всех тех сценариях, которые с большой вероятностью будут иметь место. Это один из подходов к разработке «устойчивой» стратегии. Идея подхода — та же, что и стратегия минимакса в теории игр, когда игрок делает такой ход, который позволяет минимизировать максимальные потери. В отрасли цепных пил этот подход требует разработки широкой серии моделей или выхода в другие дистрибьюторские каналы помимо дилерских: последним компания предложит несколько модифицированные модели, продаваемые под другой маркой, а сама компания в то же время будет продолжать работать с дилерами.

Обычно "подстраховка" не позволяет получить стратегию, оптимальную для *любого* сценария. В результате потери в области стратегических позиций компенсируются уменьшением рисков. Более того, «подстраховка» обычно предполагает более высокие затраты (или более низкие доходы), чем стратегии ставок, потому что в этом случае компания готовится сразу *к* нескольким различным вариантам развития конкуренции, а не только к одной.

4. *Сохранение гибкости.* Другой подход к ситуациям неопределенности в рамках того или иного сценария — это выбор стратегии, позволяющей сохранить гибкость до тех пор, пока не станет ясно, какой сценарий имеет места в действительности. Это еще один способ разработки устойчивой стратегии, на примере которого можно увидеть, что устойчивость должна определяться очень тщательно и осторожно. Компания временно воздерживается от принятия обязательств по распределению ресурсов, которые вынудили бы ее впоследствии выбрать какую-то одну определенную стратегию. Но когда ситуация неопределенности постепенно начинает проясняться, выбирается та стратегия, которая наиболее подходит к разворачивающемуся сценарию с учетом ресурсов и навыков компании. В отрасли цепных пил гибкость можно сохранять, не отклоняясь от прежней стратегии компании в сегменте профессиональных пользователей, но при этом сначала заказывая пилы для любителей у других компаний.

Сохраняя гибкость, компания часто одновременно расплачивается за это потерей своих стратегических позиций, так как компании, которые выделяют ресурсы на раннем этапе, получают преимущества первого хода. Преимущества первого хода — репутация, кривая корпоративного обучения, возможность завязать контакты с лучшими дистрибьюторскими каналами — подробно обсуждались в главе 5. В отрасли цепных пил компания, которая первой начинает работу с некоторым типом каналов реализации, с большой вероятностью отберет себе наилучшие. Сохраняя гибкость, компания жертвует преимуществами первого хода, но при этом сокращаются риски. Данный прием отличается от приема «подстраховки» тем, что компания откладывает момент выделения ресурсов вместо того, чтобы начинать реализацию стратегии, которая достаточно хорошо подходит ко всем возможным сценариям. Если компания как можно раньше поймет, какой сценарий будет разворачиваться в отрасли, затраты на сохранение гибкости будут минимальными.

5. *Влияние.* Последний подход к неопределенности состоит в том, что компания пытается использовать свои ресурсы, чтобы вызвать к жизни определенный сценарий — тот, который представляется руководству наиболее же-

дательным. Компания старается увеличить шансы развития того сценария, при котором она получает максимальные конкурентные преимущества. Для этого требуется, чтобы компания пыталась влиять на действие причинных факторов, стоящих за сценарными переменными. Например, причинным фактором спроса на цепные пилы среди непрофессиональных пользователей является наличие в доме дровяной печи; таким образом, компания может попытаться поднять спрос на установку в домах дровяных печей. С этой целью можно заключать коалиции с производителями отопительных приборов или подчеркивать ценность дровяных печей в рекламе, одновременно рекламируя ценные пилы. Влиять можно на такие факторы, как технологические изменения, политика дистрибьюторских каналов, принятие тех или иных нормативных актов по технике безопасности, и многие другие источники неопределенности. Сами возможности влияния и затраты должны сопоставляться *с* теми конкурентными преимуществами, которые компания может получить, повысив вероятность реализации нужного ей сценария.

КОМБИНИРОВАННЫЕ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Часто возможно и желательно использовать стратегии в комбинациях или применять их последовательно. Выбор наиболее вероятного или лучшего сценария может сопровождаться попытками влияния на то, какой сценарий воплотится в жизнь. Аналогичным образом подход, состоящий в сохранении гибкости, логически является частью последовательной стратегии, в конечном счете, вызванной наиболее вероятным сценарием. Компания может также сначала применить "подстраховку", а затем, по мере того, как становится ясно, какой сценарий разворачивается, делать ставку на определенную структуру отрасли. Однако данная последовательность оказывается более дорогостоящей; чем сохранение гибкости с последующим выбором.

Компания также может *принимать политические установки в некоторых видах деятельности в цепочке создания стоимости с целью последующего выбора того или иного сценария, одновременно применяя в другой деятельности подстраховку или сохранение гибкости.* Например, в отрасли цепных пил компания может делать ставку на высокий спрос среди непрофессиональных пользователей в таких видах деятельности, как производство и технологические разработки. Это предполагает создание низкозатратных производственных мощностей и разработку нескольких недорогих, легких по весу моделей. В то же время компания может подстраховать свои действия, минимизируя уровень вертикальной интеграции в производстве и сокращая инвестиции капитала; в этой ситуации рискуют поставщики. Компания также может подстраховаться, активно вкладывая деньги в маркетинг и розничные продажи, чтобы сохранить отношения с дилерами и удержать свои рыночные позиции в сегменте пил для профессионалов и фермеров.

Компания может избрать и другой способ сокращения риска, выделив ресурсы на такие виды деятельности, где результаты обратимы (реклама), одновременно избегал обязательств *в* области инвестиций, где изменение курса невозможно или обойдется очень дорого (заводы). Любая форма отсрочки выделения ресурсов или подстраховки сопровождается обычно некоторыми потерями в сфере конкурентных преимуществ и может запутать как сотрудников самой компании, так и внешних экспертов, например аналитиков рынка ценных бумаг.

ВЫБОР СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЕННОГО СЦЕНАРИЯ

Каждый метод действия в условиях неизвестности и неопределенности структурных изменений в отрасли несет в себе выгоды, затраты и риски с точки зрения конкурентных преимуществ. При выборе курса действий наибольшей значимостью обладают следующие факторы.

Преимущества первого хода. От объема преимуществ первого хода (см. главу 5) в значительной степени зависит привлекательность варианта выбора по сравнению с сохранением гибкости. Например, если тот, кто делает первый ход, получает значительные конкурентные преимущества, сохранение гибкости как вариант исключается. Например, в отрасли цепных пил доступ к новым каналам реализации с большой вероятностью предполагает преимущества первого хода, так как многие крупные торговые компании не склонны продавать сразу несколько серий цепных пил.

Начальная конкурентная позиция. С учетом того, какой будет позиция компании на начальных этапах развития сценария, потенциал, который тот или иной сценарий несет для определенной компании, будет разным. Разработка стратегии в условиях сценария, соответствующего положению компании на начальном этапе этого сценария, даст гораздо лучший результат, чем просто разработка стратегии с установкой на наиболее вероятный сценарий. Такое повышение эффективности может компенсировать риск даже в случае выбора менее вероятных сценариев. Когда компания старается влиять на сценарии развития отрасли — это попытка с ее стороны сделать более

вероятным развитие того сценария, который предоставит ей максимум преимуществ.

Затраты на требуемые ресурсы. Приемы подстраховки и влияния обычно требуют более значительных ресурсов и высоких затрат, чем ставка па один сценарий. Сохранение гибкости находится где-то посредине.

Риск. Риск, заключенный в каждом подходе, зависит от целого ряда факторов.

РАСЧЕТ ВРЕМЕНИ ПРИ РАСПРЕДЕЛЕНИИ РЕСУРСОВ. Обычно выделение ресурсов на ранних этапах более рискованно, чем на более поздних. При сохранении гибкости риск минимизируется, так как момент выделения ресурсов откладывается, тогда как прием подстраховки позволяет избежать риска другим способом. Длительность отсрочки при распределении ресурсов зависит от наличия преимуществ первого хода и от времени, которое требуется после принятия решения, *чтобы* приступить к действию.

СТЕПЕНЬ НЕСООТВЕТСТВИЯ ДРУГ ДРУГУ СТРАТЕГИЙ, ПОСТРОЕННЫХ ПОД АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ СЦЕНАРИИ. Риск в этой области зависит от того, насколько неудачной окажется стратегия, если в отрасли начнет разворачиваться «не тот» сценарий. Подстраховка минимизирует риск, но за счет более высоких затрат или более слабых конкурентных позиций. Степень несоответствия друг *другу* стратегий, предусматривающих разные сценарии, определяется тем, насколько различаются структуры отрасли и источники конкурентных преимуществ по каждому из сценариев.

ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ВЕРОЯТНОСТЬ КАЖДОГО СЦЕНАРИЯ. Выбор подхода зависит еще и от относительной вероятности каждого сценария. При подстраховке сокращается риск за счет того, что компания в той или иной степени оказывается подготовленной к любому сценарию. Прием оказания влияния сокращает риск, так как желаемый сценарий становится более вероятным. Ставка на наиболее вероятный сценарий— прием более рискованный, чем подстраховка, тогда как ставка на. наилучший сценарий, скорее всего, будет самым рискованным приемом.

ЗАТРАТЫ НА ИЗМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИИ ПОСЛЕ СНЯТИЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ. Степень риска зависит от того, насколько жестко связанной оказывается компания после того, как определены серии продуктов, дистрибьюторские каналы, политика в области рекламы, производственные и офисные

центры и т. д. А это, в свою очередь, определяется тем, как можно распоряжаться инвестициями: возможность перенаправить или изъять инвестиции меняется от отрасли к отрасли и от стратегии к стратегии. Прием сохранения гибкости как раз направлен на минимизацию затрат при изменении стратегии.

Ожидаемые решения конкурентов. Решение компании по поводу того, как действовать в условиях неопределенности, должно приниматься в соответствии с тем, какие решения принимают (или собираются принимать) конкуренты. Сделав ставки, конкуренты могут опередить компанию и лишить ее возможности ВЫБИРАТЬ некоторые стратегии, одновременно предоставляя другие возможности по выбору стратегии. Применение конкурентами приемов подстраховки или сохранения гибкости обычно несет *с* собой вознаграждение той компании, которая сделала ставку на правильный сценарий.

Лучший способ действий в ситуации неопределенности — это *сознательный* выбор одного или нескольких подходов из числа вышеперечисленных; альтернатива — это выбор, сделанный по инерции или на основе неосознанных сценариев. Чтобы взвесить и учесть все факторы, влияющие на выбор описанных выше подходов, необходимо увидеть в каждом сценарии логику взаимозависимости между разными аспектами структуры отрасли. Наиболее сложный момент при работе в условиях неопределенности — это творческий поиск методов, позволяющих минимизировать затраты на сохранение гибкости или подстраховку и получить максимум преимуществ благодаря верно сделанной ставке. Компания вполне может этого добиться, когда становится ясно, какой вклад в создание конкурентных преимуществ вносил каждый вид деятельности в рамках любого сценария.

СЦЕНАРНЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ И РЫНОЧНАЯ РАЗВЕДКА

Сценарные переменные определяют, какой именно сценарий будет разворачиваться в отрасли. Таким образом, сценарные переменные — это основные показатели того, каким путем идет развитие структуры отрасли; эти переменные могут обнаружиться сразу или неопределенность будет царить в отрасли в течение довольно длительного периода. Сценарные переменные и стоящие за ними причинные факторы должны стать теми точками, где будет сосредоточена основная деятельность по сбору информации о рынке. Те изменения, которые влияют на сценарные переменные, являются сигналами тревоги: она предупреждают о структурных изменениях в отрасли. Например, компания, пытающаяся сохранить гибкость, скорее всего, захочет тща-

тельно отслеживать изменения состояния сценарных переменных, чтобы решить, когда же начать выделение средств.

Для стратегических целей очень ценна информация о будущих состояниях сценарных переменных, поэтому ее нужно получать как можно раньше. Чем раньше компания сможет с уверенностью предсказать наступление того или иного сценария, тем скорее руководство выделит средства на реализацию определенной стратегии, а это позволит значительно улучшить конкурентные позиции компании, о чем уже говорилось выше. Таким образом, инвестиции в сбор информации должны быть направлены на все, что связано со сценарными переменными, а не на хаотичное отслеживание многочисленных изменений, которые сопровождают эволюцию отрасли.

Качественная информация о сценарных переменных также имеет особую ценность в тот момент, когда строятся отраслевые сценарии. Поскольку сценарные переменные — это суть структурных изменений, понимание этих переменных позволяет создать более совершенный набор сценариев для последующего анализа; может даже случиться так: то, что представлялось сначала сценарными переменными, впоследствии окажется предопределенным элементом структуры. Например, в отрасли цепных пил подробные данные о покупке и количестве домов с каминами, а также о других причинных факторах могут значительно сократить число допущений по спросу на пилы среди непрофессиональных пользователей.

Сценарии и процесс планирования

Любое планирование основывается в ТОЙ ИЛИ ИНОЙ форме на отраслевых сценариях, хотя этот процесс часто является скрытым. Использование четко разработанных сценариев выявляет в процессе планирования моменты неопределенности; таким образом, стратегия базируется на сознательном и всеобъемлющем понимании того, с какой вероятностью конкуренция управляется факторами неопределенности. Сопротивление применению сценариев можно существенно уменьшить, если рассматривать их именно в таком сеете, а не как нечто фундаментально новое или загадочное. Отраслевые сценарии — это полезный инструмент, позволяющий научить руководителей мыслить системно и заставить их безболезненно изменить нереалистичные представления *о* будущем, ведь сценарии не предназначены для прогнозирования.*

*** Очень интересное обсуждение изменения стиля мышления руководителей компании Royal Dutch Shell в ходе использования сценариев можно найти в работе Wack (1984). -- Прим. авт.**

Отраслевые сценарии лучше всего поручить разрабатывать руководителям подразделений, привлекая при этом внешних специалистов (вплоть до экспертов и аналитиков), чтобы они направляли работу руководителей и давали им пищу для размышлений. Таким образом, задача изучения воздействия неопределенности оказывается в руках тех, кто в силу своего положения должен работать над конкурентной стратегией; это гарантирует, что сценарии будут по-настоящему значимы для подразделений. Отраслевые сценарии должны строиться уже в ходе процесса планирования, когда произведен основной анализ отрасли, конкурентов и цепочки создания стоимости. Отраслевые сценарии не работают в отсутствие хороших базовых знании и, скорее всего, не должны вводиться в систему планирования компаний, не обладающих необходимыми навыками в области планирования. Сценарии лучше всего использовать как руководство для выбора стратегии, а не как средство ее ратификации.

Нет необходимости создавать сценарии каждый год и для каждой бизнес-единицы. Они требуются только тогда, когда в отрасли присутствуют серьезные моменты неопределенности. Однако создание сценариев время от времени также приводит к риску, который заключается в том, что руководители будут уделять мало внимания ключевым ситуациям неопределенности в своей отрасли. Сценарии стимулируют творческий поиск возможных структурных изменений. Частота создания сценариев отчасти зависит от уверенности высшего руководства в объективности и проницательности руководителей подразделений.

Важный организационный вопрос для использования отраслевых сценариев — это соотношение между неопределенностью и ясностью, между распознаванием ситуаций неопределенности и однозначной установкой руководителя на определенный курс. Сценарии подчеркивают момент неопределенности в отрасли, тогда как успешная реализация стратегии обычно бывает более эффективной, если вся организация понимает стратегический выбор и участвует в ее реализации. Из этого следует вывод, что сценарии должны создаваться командой руководителей подразделения, но распространять по всей организации стоит только информацию о выбранной стратегии. Организации могут справиться только с таким объемом неопределенности и неясности.

РОЛЬ КОРПОРАЦИИ В СОЗДАНИИ ОТРАСЛЕВЫХ СЦЕНАРИЕВ

В разработке сценариев могут сыграть важную роль группы корпоративного планирования или любые руководители корпоративного уровня, даже несмотря на то, что отраслевые сценарии должны создаваться на уровне подразделений.

Снабжение макросценариями. Корпоративная группа может предлагать подразделениям макросценарии в качестве отдельной части анализа обстановки в отрасли; такой анализ необходим для построения отраслевых сценариев. Макросценарии расширяют горизонты мышления руководителей подразделений, чего трудно добиться, когда сценарии создаются исключительно силами самого подразделения и с расчетом на него же.

Прогнозы в области технологий. Корпоративная группа может руководить прогнозированием в области технологий, а также спонсировать такие исследования в сфере основных технологии или технологий, в разной степени затрагивающих большое число отраслей, — это предложение я высказывал в главе 5. Такого рода исследования помогают расширить кругозор руководителей подразделений в том, что касается возможного влияния технологий в своей отрасли, а именно это является основным источником неизвестности.

Обучение и постановка задач. Корпоративная группа по планированию играет важную роль в том, что касается обучения и руководства самой техникой использования сценариев. Построение сценариев — сложная задача, которая упрощается при наличии опыта, а опытом подразделения одной корпорации могут делиться друг с другом.

Помимо обучения очень полезна точка зрения внешнего наблюдателя, если речь идет об обнаружении сценарных переменных; помощь извне очень нужна и тогда, когда надо выявить самые важные из них, приписать объективные вероятностные значения, опробовать способы подстраховки или сохранения гибкости при минимуме затрат и предложить методы влияния на ситуацию, когда воплощение определенного сценария представляется желательным. Руководители корпорации, группы или сектора своим участием в решении этих вопросов могут помочь подразделениям: в их работе по созданию сценариев.

Анализ корпоративных рисков. Анализируя отраслевые сценарии каждого подразделения, руководители более высокого уровня обнаруживают сценарные переменные, которые имеют значение для всей диверсифицированной компании. Таким образом, можно оценить последствия того, какие значения будет принимать отраслевая переменная, для компании в целом. В случае когда та или иная переменная играет особую роль в деятельности компании, стратегии некоторых подразделений, возможно, придется модифицировать. В то же время, если сценарная переменная влияет на деятельность сразу нескольких подразделений, это служит оправданием для крупных инвестиций, предназначенных для оказания влияния на ситуацию

неопределенности, связанную с той или иной переменной. Такой подход к анализу корпоративных рисков базируется на хорошо обоснованных оценках ситуаций неопределенности со стороны подразделений. Но пока тенденция такова, что анализ корпоративных рисков сверху вниз в большинстве компании основывается на усредненных, общих, и слишком упрощенных оценках рисков каждого подразделения, высказываемых внешними по отношению к компании экспертами.

ОТРАСЛЕВЫЕ СЦЕНАРИИ И ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД

Стратегическое планирование большинства компании основано на одномерных оценках будущего развития, обычно это наилучшие предположения того или иного задействованного руководителя. Редко такой руководитель бывает в состоянии воспринимать фундаментальные сдвиги в конкуренции с опережением времени, отыскивая неординарные варианты действий в той или иной обстановке. Отраслевые сценарии — это методика системного анализа влияния неопределенности на конкурентную ситуацию; сценарии позволяет научно описать основные ситуации неопределенности — сценарные переменные. Цель сценариев — расширить горизонты мышления руководителя о будущем и ввести в рассмотрение большее число альтернатив. Сценарии — это механизм, позволяющий с более высокой вероятностью обеспечить согласованную точку зрения на будущее отрасли. После описания отраслевых сценариев компания может либо сократить долю неопределенности, сделав конкретный стратегический выбор (влияние, подстраховка, сохранение гибкости), или сделать ставку на тот или иной вариант будущего развития, памятуя о сопряженных с этим вариантом рисках. Отраслевые сценарии также высвечивают последствия ошибочных прогнозов и позволяют увидеть, какого рода информация является ключевой для прогнозирования. Таким образом, отраслевые сценарии в основе своей являются инструментом, позволяющим сделать стратегическое планирование более творческим процессом. Применение сценариев не гарантирует творческого подхода, но шансы на поиск творческих возможностей повышаются.

Инструментарии отраслевых сценариев сам по себе *недостаточен* для разработки стратегии. Сценарии скорее предоставляют возможности для разработки стратегии *в* условиях неопределенности. Когда метод сценариев применяется в комбинации с другими базовыми аналитическими техниками, позволяющими лучше понять структуру отрасли, действия конкурентов и конкурентные преимущества, он становится важной составляющей всего арсенала стратегических средств.

ОБОРОНИТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Каждая фирма уязвима для атак конкурентов. Атакующие конкуренты подразделяются на два типа: конкуренты, завоевывающие новые для *них* отрасли, и конкуренты, стремящиеся занять более выгодные позиции в той отрасли, где уже давно работают. Для описания конкурентов обоих типов я буду применять термин «нападающий». Лучшая защита от атак со стороны нападающих — это хорошо проработанная наступательная стратегия. Если компания постоянно вкладывает деньги в то, чтобы занять более выгодные позиции по издержкам или по дифференциации, и получает определенные конкурентные преимущества, успешная атака на такую компанию будет делом непростым. Однако даже при наличии решительной наступательной стратегии оборонительная стратегия все равно будет играть важную роль. Конкурентам сложнее будет атаковать компанию, избравшую определенные методы конкурентной борьбы.

Цель оборонительной стратегии обычно состоит в предотвращении самих попыток атаки, в перенаправлении атаки на те участки, где меньше угроза для компании, или в том, чтобы заставить конкурента снизить интенсивность атаки. Вместо того чтобы обеспечивать рост конкурентных преимуществ как таковых, компания через реализацию оборонительной стратегии пытается придать своим преимуществам большую устойчивость. Но для успеха любой оборонительной стратегий требуются инвестиции —

компания отказывается от краткосрочных прибылей, чтобы укрепить свои конкурентные преимущества и сделать их более устойчивыми. Наиболее успешные конкурентные стратегии содержат обычно элементы как наступательной, так и оборонительной стратегии.

В этой главе описаны принципы оборонительной стратегии. Суть оборонительной стратегии состоит в том, чтобы повлиять на процесс принятия решений конкурентами и сделать так, чтобы они сочли атаку на позиции компании крайне нежелательной. Этого можно добиться, лишив конкурента стимулов для атаки или укрепляя барьеры вхождения в отрасль, а также барьеры для перехода в другие секторы; таким образом, атаковать компанию становится сложнее. А поскольку характер атаки со стороны нападающих со временем меняется, необходимые оборонительные мероприятий также будут различны на разных стадиях процесса. Я покажу, как должна эволюционировать оборонительная стратегия и какой диапазон тактических приемов может применить компания, а затем охарактеризую эти приемы. Я также продемонстрирую, как определить самую эффективную оборонительную тактику в той или иной отрасли. В конце главы все эти соображения суммируются и даются рекомендации по разработке общей оборонительной стратегии. Наконец, я опишу те условия, в которых компании следует рассмотреть возможность сокращения капиталовложений и оборону вместо их увеличения.

Процесс вхождения в отрасль или завоевание новой конкурентной позиции

В основе оборонительной стратегии лежит четкое понимание, какой видит компанию нападающий и каковы для него возможности продвижения в более выгодные позиции с точки зрения прибыльности. Разработка оборонительной стратегии начинается *с* признания того факта, что атака как со стороны только что вышедших на рынок компаний, так и со стороны признанных конкурентов — это цельная последовательность разворачивающихся во времени решений и действий. Поэтому соответствующая ситуации оборонительная стратегия должна разрабатываться в контексте всей серии наступательных действий, а не только отдельных шагов конкурентов. Нужный режим защиты будет меняться на разных стадиях процесса атаки, потому что *в* зависимости от стадии процесса нападающие в разной степени привержены выбранной стратегии и им требуются разные объемы инвестиций.

Процесс выхода на новые рынки и процесс вытеснения конкурентов с уже существующих рынков состоит из четырех фаз. Я сначала исследую эти фазы на примере вхождения в рынок новых конкурентов, а затем покажу,

что этот анализ применим и к той ситуации, когда признанный конкурент пытается завоевать более выгодные позиции в отрасли.

Предварительный этап. Это период времени, предшествующий непосредственному завоеванию нового рынка; в это время конкурент исследует отрасль в качестве потенциальной мишени для атаки. Инвестиции со стороны конкурента в этот период ограничиваются такими видами деятельности, как исследование рынка, разработка производственных процессов и технологий, переговоры с инвестиционными банками на предмет возможных приобретений и т.п. Обнаружить конкурентов на этой стадии труднее всего, так как намерения будущего конкурента в отношении выхода на рынки отрасли точно не известны. По окончании предварительного этапа большинство конкурентов так и не решаются начать атаку.

Вхождение в отрасль. На этом этапе будущий конкурент начинает вкладывать капитал в создание своей базы в отрасли. В этот период предпринимаются такие действия, как продолжение разработок в области продуктов и технологий, пробный маркетинг, развертывание предприятий конкурента в национальном масштабе, подбор торгового персонала, постройка заводов. Будущий конкурент надеется с помощью предпринимаемых действий к концу данного периода занять в отрасли такую позицию, которая обеспечит ему жизнеспособность. Период выхода на рынок может продолжаться несколько месяцев или несколько лет в зависимости от того, сколько времени проходит между принятием решений и действием в тех видах деятельности, которые требуются конкуренту для занятия стартовых позиций в отрасли. Например, в предприятиях сферы обслуживания (ресторан) данная фаза длится всего несколько месяцев. В отраслях, связанных с добычей природных ресурсов, этот период может составлять пять и более лет.

Развертывание. В течение данного периода новый конкурент трансформирует первоначальную стратегию вхождения в долгосрочную стратегию с установкой на определенный результат. Эта фаза имеет место не всегда, но во многих отраслях ее наличие демонстрирует выгоды стратегии последовательного захвата рынка.* В качестве примера можно привести выход компании Procter & Gamble на рынки потребительских гигиенических товаров.

*** Бывает так, что компания выходит на новые рынки и без разработанной стратегии последовательного захвата, но тем не менее после первоначального успеха она вполне может начать развертывание. См. главу 16 книги *«Конкурентная стратегия»*, где обсуждаются обоснования применения стратегии последовательного захвата рынка. — *Прим. авт.***

Компания P&G приобрела Charmin Paper, фирму регионального масштаба, чьи торговые марки были далеко не самыми известными; затем компания изменила свою стратегию, взяв курс на национальный масштаб, активно вкладывая в рекламу и совершенствуя свои продукты. В течение периода развертывания новый конкурент обычно предпринимает такие действия, как расширение выпускаемого ассортимента продуктов, вертикальная интеграция или захват новых географических зон. Эти виды действий требуют активных капиталовложений в отрасль, по объему значительно превосходящих инвестиции, которые необходимы для занятия первоначальной позиции в отрасли.

Завершающий период. Это период времени, наступающий после того, как выход на рынки отрасли состоялся в полной мере. На этом этапе процесса завоевания новых рынков конкурент инвестирует только в те виды деятельности, которые необходимы для удержания или защиты своих позиций в отрасли.

Когда признанный конкурент пытается завоевать более выгодные позиции в отрасли, процесс состоит из тех же этапов. Сначала конкурент оценивает саму возможность выхода, затем начинает инвестировать необходимые виды деятельности и в итоге добивается успеха, занимая искомую позицию, или терпит неудачу. Утвердившийся в отрасли конкурент также может для вытеснения конкурентов предпринять серию действий по последовательному захвату рынка. Поэтому первоначальные действия признанного конкурента по занятию определенных позиций не всегда отражают его конечную, целенаправленную стратегию.

Тот факт, что процесс завоевания новых рынков и вытеснения конкуренток с более выгодных позиции состоит из нескольких стадий, имеет большое значение для оборонительной стратегии в силу нескольких причин. Во-первых, приверженность нападающего определенной стратегии будет различаться на каждом этапе. В общем и целом можно утверждать, что на каждом последующем этапе нападающий с большей решимостью придерживается одной конкретной стратегии, особенно если ему сопутствует успех. На первоначальном этапе разные компании будут в разной степени стремиться придерживаться определенной стратегии — в первую очередь в зависимости от того, в какой степени руководство конкурирующей компании единогласно считает избранную стратегию верной; кроме того, настрой на следование определенной стратегии определяется наличием у конкурента других привлекательных возможностей получения прибыли. Однако по мере того, как принимаются очередные решения, выделяются ресурсы, идет

время, стратегия доказывает верность сделанного выбора, атакующая компания будет все более и более решительно следовать одной избранной стратегии. Решимость конкурента в следовании определенной стратегии имеет огромное значение для разработки оборонительной стратегии, так как чем больше решимость, тем сложнее опередить конкурента или увести его от атаки на некоторые объекты.

Когда процесс атаки уже идет, барьеры для выхода с рынка или для сокращения рынка будут повышаться*. При наличии высоких барьеров для выхода с рынка или для свертывания рынка сложнее будет удалить нападающего со сцены или не позволить ему атаковать некоторые объекты. Барьеры для выхода с рынка и для сокращения доли рынка повышаются по мере того, как нападающий выбирает определенный вид активов, заключает долгосрочные контракты, разрабатывает единые стратегии для нескольких подразделений и вкладывает деньги в разработку продуктов и развитие производства. В некоторых отраслях завоевание даже самой незначительной позиции в отрасли сопровождается созданием серьезных препятствий для выхода из нее. В других отраслях нападающий, возможно, не захочет сразу идти на риск создания высоких барьеров для выхода с рынка и сделает это как можно позже, на последующих стадиях процесса.** Для оборонительной стратегии очень важно понимать, как оценивает конкурент серьезность препятствий для выхода с рынка и для свертывания рынка и их изменения во времени; важно также понимать, как создаются такие барьеры.

Обороняться тем сложнее, чем больше степень приверженности конкурента определенной стратегии и чем выше барьеры для выхода с рынка. Поскольку чем серьезнее конкурент откосится к избранной стратегии, тем выше становятся препятствия для ухода с рынка, часто расчет времени имеет решающее значение для некоторых отдельных шагов, таких как выделение инвестиций. Оборонительные действия, предпринимаемые ровно перед тем, как нападающий должен решать, идти ли ему на определенные шаги, после которых повышаются барьеры для выхода *с* рынка, отражаются на внутренних процессах принятия решений и нападающей компании. ***

*** Барьеры для свертывания рынка, обсуждаемые в главе 6, — это препятствия к сокращению объема продаж. Они тесно связаны с барьерами для выхода с рынка. — *Прим. авт.***

**** Уклонение от риска — один из важных мотивов перехода к стадии развертывания и стратегии последовательного захвата рынка. — *Прим. авт.***

***** Большинство экономических исследований, посвященных проблемам вхождения в отрасль, не признает тот факт, что это — длительный процесс инвестирования, поэтому авторы исследований приходят к заключению, что многие инвестиции, направленные на удержание будущих конкурентов от вхождения в отрасль, теряют всякий смысл после того, как конкурирующая компания вложит первые средства в**

Решающее для оборонительной стратегии связующее звено можно предсказать, выявив дорогостоящие или рискованные инвестиции, необходимые нападающему для придания определенной конфигурации цепочки создания стоимости. Таким образом, важный принцип оборонительной стратегии состоит в том, чтобы предпринимать оборонительные действия *до того,* как повысятся барьеры для ухода с рынка.

По мере того как нападающий завоевывает новый рынок или добивается более выгодных для себя полиций, непрерывно идет процесс обучения. Когда конкурент принимал решение об атаке новых рынков или лидеров рынка, у него имеются некоторые исходные допущения, которые подтверждаются или опровергаются опытом. Опыт также влияет на принятие допущений по поводу будущего, и нападающий будет модифицировать свою стратегию в зависимости от *того*, как пройдет процесс на ранних этапах. Это дает серьезные возможности обороняющемуся — он может *влиять на то, какие данные получает нападающий, а также на формирование предпосылок к нападению.* Как правило, атакуемая компания больше знает об отрасли, чем нападающий, что позволяет ей правильно предсказывать результаты применения нападающим его стратегии. Это, в свою очередь, позволяет компании направлять стратегию нападающего с тем, чтобы минимизировать ее негативное воздействие на конкуренцию в отрасли.

Защищающийся должен стараться не позволять нападающему целенаправленно строить новые производственные мощности. Когда нападающий

освоение нового рынка. Например, см. работу Dixit (1980). В качестве примера можно привести компанию, которая пытается не пустить на рынок новых конкурентов, создавая избыток производственных мощностей. Это должно служить угрозой новым конкурентам, означая, что в случае их прихода в отрасль начнется война цен. Однако при этом утверждается, что после того, как новый конкурент все-таки входит в отрасль, последующие угрозы становятся бессмысленными. Это и первую очередь говорит о том, что избыток производственных мощностей не является в достаточной степени серьезной угрозой.

Данный аргумент представляется ошибочным в том плане, что начало вхождения в рынок само по себе ничего не говорит о том, выделены ли в полной мере необходимые для этого *ресурсы;* не означает это также, что конкурента следует немедленно рассматривать как полноценного соперника в отрасли. Так, война цен в фазе вхождения в отрасль или фазе развертывания вполне может оказаться эффективным приемом, если в результате новый конкурент придет к выводу, что намеченная целевая стратегия не может быть реализована при разумных издержках. Тогда конкурент вполне может прекратить проникновение в отрасль или отказаться от честолюбивых целей в пользу более скромных задач; именно такой результат уже имел место во многих отраслях, например, в отрасли видеоигр и полупроводников. Сдерживание темпов вхождения в отрасль также в значительной степени зависит от того, удастся ли повлиять на установки конкурента, а также *от* того, насколько конкуренты обладают полной информацией о работе компании в отрасли. — *Прим. авт.*

обдумывает рискованные шаги по захвату новых территорий в ситуации неизвестности, руководители нападающей компании особенно чувствительны к неудачам, а также к знакам успеха или поражения на ранних этапах. Искушенная в вопросах обороны компания будет мешать нападающему добиться изначально поставленных целей, при этом стараясь изменить характер конкуренции в отрасли, причем так, чтобы нападающий усомнился в своих первоначальных допущениях о привлекательности отрасли или определенных позиций в ней.

По мере того как конкурент пытается занять новую отрасль или новые позиции в отрасли, его намерения становятся все более ясны для защищающихся. Из этого следуют выводы, важные для построения оборонительной стратегии. До того как начнется сам процесс вхождения или продвижения в более выгодные позиции, компания может строить только спекулятивные догадки о том, кто будет атаковать рынки и собирается ли вообще кто-нибудь начинать атаку. Но когда конкуренты уже вышли на рынок или уже ведут борьбу за новые позиции, их личность становится известной. Однако стратегия конкурента и его намерения в долгосрочной перспективе по-прежнему неизвестны. Это прояснится на следующих стадиях процесса. Конечная цель нападающего и его стратегия достижения этой цели станут известны только тогда, когда пройдет уже значительная часть этапа развертывания; к этому моменту, как правило, самые важные капиталовложения уже сделаны.

Компания не может защищаться от всех атак вообще со стороны любых конкурентов или каждого потенциального конкурента. Поэтому защитные меры, принятые до того, как начинается атака, будут достаточно общего характера, а эффективная защита такого рода дорого обойдется обороняющемуся. Но когда атака уже идет, оборонительную стратегию приспосабливают к конкретной угрозе конкретного конкурента. Можно сформулировать такой принцип: если компания в состоянии *предвидеть,* кто с наибольшей вероятностью окажется нападающим и как он поведет атаку, это предвидение окупится с прибылью. В этой ситуации компания, находящаяся в обороне, сможет эффективно контролировать издержки, направляя капиталовложения на защиту там, где они более всего необходимы.

Оборонительная тактика

Цель оборонительной стратегии — повлиять на представления нападающего о том, какие выгоды он получит от завоевания новых рынков или от продвижения в другие позиции на рынке; нападающего надо заставить прийти к выводу, что атака не даст желаемых прибылей, или вынудить его перейти

к такой стратегии, которая несет меньшую угрозу для компании. Для этого обороняющаяся компания должна инвестировать в оборонительную тактику. Большинство оборонительных тактических приемов стоят дорого и не позволяют получать краткосрочные прибыли вследствие того, что позиции компании СТАНОВЯТСЯ более устойчивыми в долгосрочной перспективе. Однако большинство компаний все-таки не могут стопроцентно предотвратить угрозу атаки, разве что при совершенно недопустимых, чрезмерных, издержках. Поэтому защищающийся должен вкладывать деньги в то, чтобы снизить опасность возможных атак до некоторого приемлемого уровня, соотнося риски, связанные с возможным нападением, и затраты на оборону.

В основе любой оборонительной стратегии лежат три типа тактических приемом:

* Повышение структурных барьеров.
* Предупреждение о серьезных ответных мерах.
* Лишение противника стимулов к нападению.

Структурные барьеры для вхождения в отрасль или для перехода в другие секторы являются источником ущерба для нападающего по сравнению с обороняющейся компанией (см. главу 1). Наличие структурных барьеров не позволяет нападающему в полной мере получить ожидаемые от тех или иных действий доходы. Например, марка Maxwell House Coffee компании General Foods получает экономию за счет масштаба в маркетинге, что вынуждает нападающих нести более высокие, чем у компании General Foods, издержки НА маркетинг (в процентной доле от общих издержек), до тех пор, пока нападающий не будет иметь такую же долю рынка. Из-за более высоких затрат ожидаемые от выхода на рынок доходы нападающего будут ниже уровня доходов компании General Foods, что, в свою очередь, сокращает вероятность атаки на позиции компании.

Второй тип защитных тактических приемов включает те, которые направлены на оповещение нападающего об угрозе серьезных ответных мер. Когда атакуемая компания идет на ответные меры, это снижает доходы нападающего или увеличивает его издержки, таким образом, нападающий не выходит на ожидаемый уровень *прибыльности. И* повышение структурных барьеров, и угрозы ответных мер имеют своей целью вывести нападающего на менее выгодные позиции по ключевым факторам издержек или дифференциации, что приводит к потере конкурентоспособности.

Третий тип защитных тактических приемов — это лишение конкурента стимулов для атаки. Повышение барьеров и ответные действия нацелены на сокращение доходов нападающей компании, но если компания намерена лишить конкурента стимулов для атаки, для этого требуется, чтобы компа-

ния сама согласилась бы на более низкие доходы. Если компания снижает цены или получает прибыли за *счет* подразделения, работающего в смежной отрасли, нападающие не увидят для себя никаких выгод даже в случае успешной атаки.

Все три типа тактических приемов можно применять и до того, как атака началась, и тогда, когда нападение идет полным ходом. Однако если атака уже идет, компания должна, прежде всего, рассмотреть свои позиции по отношению *к напа*дающей компании и то, каковы ее действия, предпринимаемые в отношении нападающей компании и одновременно влияющие на остальных конкурентов: обнадеживающие или обескураживающие. Капиталовложения в защитные тактические приемы не следует соразмерять с обычными краткосрочными задачами по прибыльности. Это перечеркивает основное назначение первых. Действия, направленные на отпор нападающих конкурентов, намеренно сопровождаются сокращением краткосрочных *прибылей, ч*тобы увеличилась прибыльность компании в долгосрочной перспективе.

ПОВЫШЕНИЕ СТРУКТУРНЫХ БАРЬЕРОВ

В главе 1 суммируются все типы возможных структурных препятствий для вхождения в рынок или для перехода в другие секторы рынка отрасли. На возникновение барьеров всех типов обороняющийся может и должен влиять. В некоторых отраслях при определенном уровне капиталовложений в рекламу, работу торгового персонала, производственные мощности заводов и другие виды деятельности: необходимые для повседневной работы (без учета соображений обороны) в качестве побочного продукта, создаются высокие барьеры вхождения. Если барьеры, сложившиеся естественным путем в результате деловой активности, окажутся достаточно высокими, компании повезло: ей не надо делать специальных капиталовложений в создание таких барьеров. Однако со временем может оказаться, что инвестиции в создание барьеров, более высоких, чем возникшие естественным путем, будут достаточно прибыльными.

Хотя наступательные действия, направленные на укрепление конкурентных преимуществ в цепочке создания стоимости, могут повысить структурные барьеры, я буду здесь больше говорить о том, как можно целенаправленно повысить барьеры с помощью оборонительных шагов. Защитные тактические приемы, ориентированные на повышение структурных барьеров, преграждают конкуренту все возможные пути для выхода на рынок. Самыми важными из таких действий будут следующие.

Заполнение всех возможных ниш ассортимента или позиционирования. Барьеры ПОВЫШАЮТСЯ, если компания заполняет все пробелы в ассортименте продукции или использует в*се* логически возможные маркетинговые темы, которые конкурент также мог бы применить. В этой ситуации нападающий вынужден атаковать в лоб, тогда как в противном случае он мог бы занять свободный плацдарм или назначить высокие цены, компенсирующие крупные затраты. Заполнение ниш обычно выступает в нескольких формах:

* Расширение ассортимента продукции с тем, чтобы закрыть все логиически возможные ниши. Компания Seiko приобрела марку часов Pulsar, чтобы таким образом блокировать атаку компаний Citizen и Timex на нижние покупательские сегменты.
* Создание новых марок для продуктов с определенными характеристиками или ниш позиционирования, которые теоретически мог бы занять нападающий конкурент. Такие «блокирующие» или "наступательные" марки создают более высокие барьеры, не нанося при этом ущерба основной марке.
* Предотвращение использования определенных маркетинговых схем конкурентами, компания начинает использовать эти схемы для второстепенных серий продуктов или в менее существенных маркетинговых кампаниях.
* Снижение цен в защитных целях на разновидности продуктов, которые сходны с теми, что выпускают конкуренты, для того чтобы конкурент не мог расширять свой ассортимент (см. главу 7).
* Поощрение «правильн*ых»* конкурентов, которые заполняют ниши, не нанося ущерба компании (глава 6).

"Защитные" разновидности продукции и виды маркетинговой деятельности не будут столь же прибыльны, как и основной бизнес компании, *и* не следует от ник этого ожидать. Цены на такие продукты должны соответствовать их оборонительному назначению.* Однако при том, что такие продукты и виды маркетинговой деятельности представляют ценность сточки зрения обороны, компания не должна на них серьезно тратиться. Даже если продукты, заполняющие определенные ниши, не вполне активно продвигаются на рынке, само их присутствие уже останавливает потенциальных нападающих, так как говорит о том, что в случае угрозы со стороны папа-

*** Новые марки и новые НИШИ позиционирования являются одновременно прекрасными возможностями для нападения. Однако я буду больше говорить о ситуациях, когда они не столь привлекательны, чтобы служить основой для атаки, но при этом представляют большую ценность с точки зрения обороны: они блокируют возможные пути атакующих. — *Прим. авт.***

дающего их продвижение активизируется. Таким образом, намеренное повышение барьеров может служить еще и сигналом о том, что в случае атаки нападающего ожидают суровые ответные меры.

Блокирование доступа к каналам реализации. Когда действия компании затрудняют нападающим выход к каналам реализации, серьезно возрастают структурные барьеры. Оборонительная стратегия должна быть направлена не только на собственные дистрибьюторские каналы компании, но и на то, чтобы блокировать доступ к другим каналам, которые могут оказаться каналами-заменителями или трамплином для захвата нападающим дистрибьюторских каналов компании. Например, нападающие часто добиваются наращивания объема и получают необходимый опыт, используя каналы с частными торговыми марками.

Тактика блокирования каналов может включать следующие моменты:

* Эксклюзивные соглашения с дистрибьюторскими каналами.
* Заполнение ниш ассортимента с тем, чтобы поставлять каналу всю серию продукции. В этой ситуации *конкуренту* гораздо труднее утвердиться на рынке.
* Расширение товарной специализации с охватом всех возможных форм и размеров продукта, чтобы таким образом «заполонить» все складские помещения и все торговые залы дистрибьютора.
* Объединение продуктов в пакеты или, наоборот, разделение пакета на отдельные компоненты с тем, чтобы компания стала менее уязвима перед лицом нападающих (глава 12).
* Активная система скидок за большой объем партии или скидки на основе общего объема закупок компании-дистрибьютора, чтобы не позволить дистрибьютору экспериментировать с новыми поставщиками.
* Привлекательная техническая поддержка или гарантийное обслуживание продуктов компании с тем, чтобы дистрибьютор экономил на капиталовложениях в обслуживающий персонал и центры технической поддержки.
* Готовность к поддержке частных торговых марок, чтобы конкурент не мог добиться требуемых объемов.
* Поощрение правильных конкурентов, которые заполняют все возможные ниши без ущерба для деятельности компании.

Повышение издержек переключения покупателя. Компания может способствовать повышению структурных барьеров, повысив затраты при смене партнера для покупателей. Все способы повышения издержек переключения описаны в главах 4 и 8. Некоторые общие подходы в рамках оборонительной стратегии будут следующими:

* Бесплатное или недорогое обучение сотрудников компании-покупателя использованию или текущему ремонту продукции компании; применение специализированных процедур (например, бухгалтерский учет), которые совместимы только *с* продуктами, приобретаемыми у компании. Например, компания Johns Manville обучала сотрудников компаний, занимающихся кровельными покрытиями, чтобы таким образом существенно увеличить их издержки переключения на другие марки кровельной продукции.
* Участие в совместных разработках продукции с компанией-покупателем или предоставление услуг инженеров-разработчиков для успешной интеграции продукции их компании в производственные процессы или продукцию компании-покупателя.
* Установление связи с покупателями через использование специализированных терминалов, позволяющих выполнять заказы или заявки напрямую, а также через хранение баз данных покупателей в компьютерах компании.
* Владение собственными складскими помещениями или оборудованием, используемым покупателем по месту работы. Например, ведущие производители моторного масла владеют специальными баками для его хранения в крупных объемах, расположенными на территории автозаправочных станций или ремонтных мастерских.

Повышение затрат конкурента на испытание его продукции. Когда конкурент вынужден идти на высокие затраты, чтобы покупатель попробовал его продукцию, это создает высокий барьер для вхождения в отрасль. Для повышения этого барьера требуется, чтобы компания знала, какие именно разновидности продуктов из всей серии приобретаются первыми, и какие именно категории покупателей наиболее склонны к экспериментам с новыми продуктами и будут покупать продукцию нападающего. Для того чтобы перекрыть возможные пути для входа, можно предпринять следующие действия:

- Выборочное сокращение цен на те продукты ассортимента, которые приобретаются первыми из всей серии.
- Широкомасштабный выпуск купонов или предоставление образцов продукта наиболее склонным к экспериментам покупателям.
- Скидки или соглашения, направленные на увеличение товарно-материальных запасов покупателя, удлинение периода между поступлени-

ем заказов или увеличение срока действия контракта. Все это не позволяет нападающему получать заказы от покупателей.
- Объявления или предоставление покупателям информации о готовящемся выпуске новых продуктов или изменениях цен, чтобы покупатель в ожидании этих событий откладывал приобретение необходимых товаров.

Увеличение экономии на масштабе в оборонительных целях. Когда растет экономия, обусловленная ростом масштаба, повышаются структурные барьеры. Часто можно целенаправленно увеличивать действие эффекта масштаба в таких сферах, как реклама и технологические разработки, где порог масштаба определяется в ходе конкуренции. Значительно увеличивая объемы затрат на технологические разработки и одновременно ускоряя темпы разработки новых продуктов, компания может, например, повысить уровень требуемых инвестиций в технологии в целях защиты от нападающего, но при этом у последнего эти затраты будут погашаться через меньшую базу продаж. Компания может максимально эффективно увеличить экономию от роста масштаба в тех видах деятельности, где минимальный масштаб определяется на основании уровня расходов конкурентов, а не технологиями (см. главу 3). Часто это предполагает дифференциацию в тех видах деятельности, где у компании при этом возникают еще и преимущества в издержках (глава 4).

Пороговое значение масштаба в целях обороны можно поднять одним из следующих способов:
* Повышение объема затрат на рекламу.
* Повышение объема капиталовложений в ускорение темпов технологического прогресса.
* Более короткий жизненный цикл модели, если ее производство требует фиксированных или квазификсированных издержек на разработку.
* Увеличение численности торгового персонала или повышение уровня обеспечения техническим обслуживанием.

Повышение необходимых объемов капиталовложений в оборонительных целях. Если компания в состоянии увеличить необходимый объем капитала, предназначенного для конкуренции, нападающий может отступить. Хотя многие оборонительные приемы на самом деле направлены на то, чтобы повысить объемы капиталовложений нападающего, в частности через увеличение стартовых издержек, существует целый ряд специальных приемов целенаправленного воздействия на объем требуемого капитала:
* Повышение объемов финансирования, предоставляемого дилерам или покупателям.

- Повышение уровня гарантийного обслуживания или либерализация политики обмена и возврата,
- Сокращение сроков доставки продуктов или запасных частей, что подразумевает увеличение требуемого объема товарно-материальных запасов или потребность в избыточных производственных мощностях.

Недопущение использования альтернативных технологий. Если компания в состоянии предотвратить использование нападающим определенных технологий, она блокирует один из возможных путей для атаки. Существуют некоторые приемы для того, чтобы не допустить нападающего к технологиям:
- Патентование альтернативных технологий продуктов или производственных процессов везде, где это возможно; именно так действовала компания Xerox на ранних фазах развития отрасли ксерокопирования, причем весьма успешно.
- Участие в разработке альтернативных технологий: приобретение лицензии, поддержка экспериментальных предприятий, использующих альтернативные технологии, формирование коалиций с другими компаниями, имеющими опыт использования таких технологий, или производство продуктов на основе альтернативных технологий. Все эти тактические приемы оповещают нападающего о том, что у компании есть доступ к этим технологиям в случае, если в этом возникнет необходимость.
- Продажа лицензий правильным конкурентам или их поддержка в использовании альтернативных технологий (см. главу 6).
- Дискредитация альтернативных технологий путем подачи сигналов.

Инвестиции в защиту собственных технологий. Если компания в состоянии защитить собственные технологические секреты в области продуктов, производственных процессов или других видов деятельности в цепочке стоимости, структурные барьеры повышаются. Зачастую у компаний нет готовых систематических программ, направленных на ограничение распространения их собственных технологий. Продолжая дискуссию, начатую в главе 5, я могу предложить следующие элементы таких программ:
- Строгое ограничение доступа к производственному оборудованию и персоналу.
- Изготовление и модификация производственного оборудования по возможности силами компании *без* привлечения внешних сторон.
- Вертикальная интеграция в сферу базовых компонентов, чтобы избежать утечки знаний к поставщикам. Например, этим приемом активно пользуется компания Michelin в производстве шин.

- Политика в области управления кадрами, направленная на сокращение текучести кадров и предотвращение утечки информации.
- Активное патентование изобретений.
- Судебное преследование всех нарушителей условий патента. Угроза судебного преследования не позволяет нападающему инвестировать в производство, пока не разрешится неопределенность. Принцип действует даже в *том* случае, если вероятность успеха судебного процесса не очень высока.

Ограничение доступа к *поставкам.* Барьеры повышаются, когда компания может предотвратить или ограничить доступ нападающего к лучшим источникам сырья, трудовым и другим ресурсам. Наиболее показательными тактическими приемами являются следующие:

- Эксклюзивные контракты с наилучшими поставщиками.
- Вертикальная интеграция или права собственности (полной или частичной) на компанию-поставщика с целью ограничения доступа к каналам поставок.
- Приобретение ключевых центров ресурсов (шахт, лесных массивов и пр.), даже если в этом отсутствует практическая необходимость: таким образом, они не достанутся конкурентам.
- Стимулирование поставщиков приспосабливать свою цепочку создания стоимости к потребностям компании, что ведет к повышению издержек переключения поставщика и соответственно ограничивает возможности сотрудничества поставщиков с новыми конкурентами.
- Подписание долгосрочных контрактов о закупках для ограничения свободы действий поставщиков, а также их распоряжения средствами. Говорят, именно этот метод был избран компанией Coca Cola при поставках богатого фруктозой кукурузного сиропа — недорогого заменителя сахара.

Повышение затрат конкурентов на приобретение ресурсов. Если компания может сделать так, чтобы затраты конкурента на приобретение ресурсов стали выше, чем у нее самой, возникает очередной барьер. Такой подход базируется на различиях в структуре издержек конкурентов (в том числе потенциальных), которые в сочетании с определенными изменениями цен на ресурсы делают воздействие на издержки конкурента более существенным, чем на издержки компании. В этом плане существует несколько общих тактических приемов:

- Не прибегайте к услугам поставщиков, которые работают с конкурентами (в том числе потенциальными), старайтесь сделать так, чтобы их

издержки повысились, избегайте передачи эффекта масштаба конкурентам через поставщиков в некоторых видах деятельности. Увеличивайте цену на стоимость трудовых ресурсов или сырья, если связанные именно с этими категориями издержки представляют наиболее высокий процент общих издержек конкурентов. Вероятнее всего, именно эта тактика была использована крупными производителями пива против небольших компаний с менее автоматизированными заводами.

Использование взаимосвязей в оборонительных целях. Компания часто может сократить издержки или повысить уровень дифференциации, используя те взаимосвязи, которые не под силу воспроизвести конкурентам (глава 9). В то же время, когда конкуренты используют такие взаимосвязи, которые не в состоянии воспроизвести компания, это — серьезная угроза, и компания должна защищаться. Из соображений обороны, возможно, придется обратить внимание на некоторые конкретные типы взаимосвязей (например, выход в новые сферы бизнеса), чтобы таким образом укрепить свои оборонительные позиции.

Поощрение государственной политики, направленной на укрепление барьеров. Политика государства часто становится серьезным структурным барьером в таких областях, как безопасность использования продукта или производства, тестирование продукта, контроль над загрязнением окружающей среды. Такие политические установки способствуют экономии на масштабе, увеличению объемов необходимых капвложений, а также создают другие возможные барьеры. Компания может влиять на государственную политику, делая ее более благоприятной для защиты позиций компании. Такое влияние предполагает следующие действия:

* Поощрение жестких стандартов безопасности и контроля над загрязнением окружающей среды.
* Преследование конкурентов за нарушения в области определенных продуктов или принятой практики: преследование должно вестись в соответствии с процедурами, предусмотренными законодательством
* Поддержка требований тщательного тестирования продуктов.
* Лоббирование финансирования профсоюзов или других видов политики, благоприятствующей профсоюзам, чтобы таким образом противостоять иностранным конкурентам.

Формирование коалиций для повышения барьеров вхождения или кооптация нападающих. Коалиции с другими компаниями способствуют повыше-

нию барьеров многими описанными выше способами, например, помогают не допустить использования конкурентом альтернативных технологий или заполнения свободных ниш продуктового ассортимента. В то же время коалиции с теми, кто в будущем, возможно, сам станет нападающим, — это способ превратить угрозу в дополнительную возможность.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ О СЕРЬЕЗНЫХ ОТВЕТНЫХ МЕРАХ

Второй тип защитных тактических приемов — это действия, предупреждающие нападающего о серьезности ожидающих его ответных мер. Угроза ответных мер в том виде, в каком ее осознает нападающий, складывается из его подставлений о степени вероятности и характере ответных мер. В распоряжении обороняющегося имеется широкий диапазон тактических приемов, с помощью которых он может сообщить потенциальному нападающему о своем намерении его наказать. Например, компания Dow Chemical построила новые центры по производству магния с опережением спроса, что ясно демонстрировало намерение компании защищать свою долю рынка. Если бы компания постоянно ограничивала объем своих производственных мощностей, нападающие имели бы большее искушение выйти на рынок.

Предупредить о готовящихся ответных мерах можно с помощью тактики, указывающей, что компания будет решительно защищать свою позицию и имеет для этого все ресурсы; можно также избрать тактические приемы, создающие такие условия, в которых компании будет неизбежно вынуждена пойти на ответные меры. Именно от поведения компании будет всегда зависеть, как конкуренты воспринимают угрозу ответных мер с ее стороны. Репутация компании как защитника своих позиций определяется ее историей и, в частности, тем, как компания реагировала на действия нападающих в прошлом. Компания должна тщательно работать над своим имиджем в сознании реальных и потенциальных конкурентов. Вот некоторые из наиболее важных способов оповещения конкурентов о готовящихся ответных мерах со стороны компании*:

Оповещайте конкурентов о решительных намерениях обороняться. Конкуренты будут больше верить в вероятность ответных мер, если компания постоянно посылает сигналы о том, что она твердо настроена защищать свои позиции:

*** Некоторые условия для того, чтобы убедить конкурентов в серьезности намерений ответных мер, описаны в книге *«Конкурентная стратегия»* в главе 5. — *Прим. авт.***

* Руководство должно объявлять о своих намерениях защищать долю рынка компании.
* Корпорация должна выступать с заявлениями о значимости того или иного подразделения в составе компании.
* Компания должна извещать всех о своих намерениях строить производственные мощности с опережением спроса.

Такие сигналы могут и должны посылаться систематически по всем доступным каналам — это публичные выступления, деловая пресса, дистрибьюторы и покупатели; тогда только эти сигналы произведут максимальный эффект с точки зрения обороны.

Оповещайте конкурентов о возникновении барьеров. Большинство тактических приемов, направленных на повышение и укрепление эффективных структурных барьеров, требуют значительных капиталовложений со стороны компании. Однако иногда КОМПАНИЯ может добиться того же эффекта путем рыночных оповещений при меньших или частичных капиталовложениях. Рыночные сигналы о планируемых действиях или частичные инвестиции нацелены на то, чтобы убедить нападающих в том, что в будущем их ожидают серьезные ответные меры со стороны компании. Например, компания может объявить о новом поколении своих продуктов или о новых производственных технологиях (или иным способом довести эту информацию до сведения конкурентов), это убедит конкурентов в том, что, когда компания предпримет заявленные действия, они будут сильно рисковать. После таких рыночных оповещений конкуренты часто откладывают вложение средств до тех пор, пока не будет собрано больше информации о том, насколько можно верить таким сигналам. Например, компания IBM часто объявляет о готовящихся новых поколениях продуктов заранее.

Установление блокирующих позиций. Компания может обеспечить необходимый уровень серьезности ответных мер, установив блокирующие ИЛИ оборонительные позиции в других странах или в других отраслях, где работают конкуренты — как реальные, так и потенциальные (см. главу 9). Такие "блокпосты" в подразделениях, где конкуренты получают *наибольшую* прибыль, — это основа для особенно эффективного возмездия.

Ценность блокирующих позиций основана на принципе, что резкое снижение цен и другие виды ответной тактики дешевле обходятся компании в тех отраслях, где у нее небольшая доля рынка по сравнению с базовой отраслью компании. «Блокпосты» также связаны с меньшими рисками, чем непосредственные ответные меры: последние в большей степени способс-

твуют эскалации напряжения, что ведет к нанесению ущерба правильным конкурентам.

Гарантии соответствия. Конкуренты будут больше бояться ответных мер, если КОМПАНИЯ берется обеспечивать не менее (а порой и более) высокие цены, чем цены конкурентов, а также ни в чем не уступать им и в том, что касается других условий обслуживания покупателей. Когда все уверены, что компания выполнит свои обещания, это удерживает конкурентов от того, чтобы занять определенную позицию путем скидок, особенно если общественность была свидетелем того, как компания выполняет публично взятые на себя обязательства. Само собой разумеется, что компания должна быть способна обеспечить выполнение принятых обязательств так, чтобы убедить в этом и нападающих.

Ужесточение наказания за уход с рынка или за потерю в нем доли. **Все, что** служит компании экономическим стимулом для сохранения ее доли рынка (или повышает барьеры для его свертывания), — это убедительный способ продемонстрировать конкуренту всю серьезность ожидающего его наказания. Например, такими действиями могут быть:

- Создание производственных мощностей с опережением спроса.
- Заключение долгосрочных контрактов о поставках ресурсов в фиксированном объеме.
- Распространение вертикальной интеграции.
- Капиталовложения в специализированные производственные и офисные центры.
- Публичные заявления о заключенных контрактах, что повышает фиксированные издержки при уходе с рынка.
- Взаимосвязи с другими подразделениями компании, демонстрирующие общую приверженность всей корпорации идее успеха в той или иной отрасли.

Когда наказание за потерю доли рынка или за уход с рынка становится более суровым, возникает риск того, что это наказание в итоге понесет сама компания. Однако перечисленные тактические приемы, равно как и другие эффективные оборонительные меры, направлены на повышение затрат или рисков с тем, чтобы в итоге сделать позиции компании более устойчивыми.

Накопление ресурсов для ответных мер. **Угроза ответных мер в восприятии** конкурентов становится более серьезной, когда у компании имеются ресурсы, необходимые для эффективного возмездия. Вот некоторые способы продемонстрировать наличие ресурсов для суровых ответных мер:

- Наличие избыточных резервов наличных средств или ликвидности («средства на войну»).
- Наличие резерва новых моделей или новых поколений продуктов и оповещение конкурентов об их существовании.

Поощрение правильных конкурентов. Во многих отраслях наличие хороших конкурентов является свидетельством того, что нападающего ожидают суровые ответные меры: они служат передовой обороной в случае атаки (см. главу 6). Когда в отрасли есть правильные конкуренты, можно также перенаправить атаку в их сторону.

Демонстрация личного примера компании. От действий компании будет зависеть ее имидж в отношении того, насколько она способна на адекватные ответные меры; если действия компании не представляют для нападающих реальной угрозы, а ее предполагаемые ответные меры нисколько их не устрашают, это отрицательно сказывается на имидже компании. Ценность для обороны представляют порой даже действия против таких конкурентов, которые пока не представляют никакой угрозы для компании: эти действия просто демонстрируют, насколько серьезно компания ответит в случае атаки со стороны реальных нападающих. Решительный ответ одному из нападающих — это предупреждение другим.

Создание оборонительных коалиций. Коалиции с другими компаниями — это верное средство предупредить нападающего об угрозе ответных мер, так как при создании коалиций начинают действовать многие факторы из тех, которые были описаны выше. Например, коалиция позволяет создать блокирующие позиции или получить в свое распоряжение недостающие ресурсы для ответных мер.

Многие способы воздействия на нападающего *с* тем, чтобы предупредить его о серьезно готовящихся ответных мерах, заставляют компанию саму идти на довольно существенный риск. Действительно, чем более рискованной является тактика компании, тем более значительным будет ее действие в отношении конкурентов. Таким образом, если компания хочет добиться большей устойчивости своих конкурентных позиций, она должна быть готова производить вложения.

Ответные меры в ходе атаки

До сих пор я говорил только о таких действиях, которые компания предпринимает для того, чтобы оповестить конкурентов о серьезности готовящихся ответных мер и таким образом предотвратить саму атаку. Однако самый тонкий момент для нападающего — это время сразу после вступления в атаку, так как именно в этот момент ему требуется масса информации, чтобы *КАК* можно раньше распознать свой успех или поражение. Среди нападающих имеется тенденция вкладывать особый смысл в первые результаты, интерпретировать их в соответствии со своими ожиданиями и на основе таких интерпретаций строить далеко идущие прогнозы. Поэтому даже если ответные меры обороняющегося таковы, что их невозможно продолжать в течение длительного времени, это все равно определенным образом формирует ожидания нападающего. Общее правило таково: быстрый и решительный отпор необходим для того, чтобы атака приобрела ограниченный масштаб.

Существует ряд тактических приемов, которые можно применять уже после того, как конкурент решился на атаку; теперь компания знает врага в лицо, а также представляет себе его стратегию.

Подрыв экспериментальных ринков или первоначальных рынков. Есть много разных вариантов действий, направленных на подрыв рыночных: инициатив нападающего и на то, чтобы он неверно интерпретировал первые результаты. Например, компания Procter & Gamble является хватким соперником на экспериментальных рынках конкурентов. После таких действий конкурент оказывается в ситуации неопределенности по поводу своих позиций: он также вынужден принять более пессимистичный взгляд на свои успехи *в* будущем. Вот несколько типичных тактических приемов подрыва:

- Активная, но бессистемная реклама, выдача купонов и предложение покупателям образцов продукта.
- Недорогое техническое обслуживание, гарантии или выдача новых товаров в обмен на старые.

Переключение с задержкой. Если компания в состоянии вывести на рынок новые продукты или производственные процессы тогда, когда атака уже идет, это сильно обескуражит нападающего. Особенно это верно в том случае, когда после таких действий нападающий вынужден идти на дальнейшие капиталовложения, чтобы остаться в игре, — заметим, сразу после того, как ему уже пришлось вложить в дело значительные ресурсы.

Судебное преследование. Вероятность судебного преследования делает последующие инвестиции более рискованными для нападающего или более дорогостоящими; таким образом, возникает задержка в развитии процесса атаки. В качестве отпора нападающим можно использовать следующие виды судебного преследования:

- Преследование за нарушение условий патента: это лишает нападающего уверенности в успехе его продукции или производственного процесса.
- Судебные преследования в рамках антимонопольных мер, которые оспаривают применение нападающим агрессивной тактики.
- Судебное преследование на основе претензий покупателей по качеству продукции нападающего.

ЛИШЕНИЕ НАПАДАЮЩЕГО СТИМУЛОВ ДЛЯ АТАКИ

Третий тип защитных тактических приемов — это действия, направленные на лишение конкурента стимулов для успешной атаки вместо того, чтобы заставлять его нести дополнительные издержки. В общем смысле стимулом для атаки компании конкурентом является возможность получения прибыли. Ожидаемая конкурентом прибыль в случае успеха атаки зависит от собственных задач по получению прибыли компании и допущений потенциального нападающего по поводу условий рынка в будущем.

Более скромные задачи получения прибыли. Прибыль компании — это в высшей степени явное указание на привлекательность ее позиции. Таким образом, существенная составляющая любой оборонительной стратегии — это решение о том, какой текущий уровень цен и доходов компания может удержать в долгосрочной перспективе. Многие компании навлекли на себя нападение конкурентов только своей жадностью. Компания может намеренно отказаться от текущих доходов, чтобы лишить конкурентов стимулов для атаки: это подразумевает снижение цен, скидки и другие меры.

Компания должна всячески пытаться соблюдать баланс между структурными барьерами для вхождения в отрасль (или для перехода в другие сектора рынка) и угрозой ответных мер, с одной стороны, и прибыльностью — с другой.* Иными словами, если компания работает сверхпри-

* *НА УРОВНЕ ОТРАСЛИ ЭТО* соотношение отражается в концепции цен, ограждающих отрасль от *конкурентов*; эта концепция обсуждается в книге *«Конкурентная стратегия» в* главе 1. — *Прим. авт.*

бильно, нападающие постараются преодолеть любые барьеры или противостоять даже самым суровым ответным мерам. Например, исторически сложившаяся высокая прибыльность добычи нефти и фармацевтического производства привлекала многие компании, и они начинали активно вкладывать деньги, пытаясь выйти на эти рынки, несмотря на наличие очень высоких барьеров и прочно окопавшихся конкурентов. Так, компания TRW продвинулась в нефтедобычу, тогда как компания Procter & Gamble проникла *в* отрасль лекарственных препаратов. Многие конкуренты, привлеченные на рынки новой отрасли высокой прибыльностью, недостаточно тщательно рассчитывают издержки, связанные с выходом на эти рынки, и часто недооценивают эти расходы. Аналогичным образом высокие временные доходы в отрасли, развивающейся циклично, часто интерпретируются как возможность получения прибылей в долгосрочной перспективе. Последствия чрезмерной жадности — это явная или неявная реализация стратегии "сбор урожая", пока конкуренты последовательно вытесняют компанию с ее позиций.

Влияние на предпосылки конкурентов. Причиной атаки конкурентов на компанию могут стать определенные допущения конкурентов по поводу будущих перспектив отрасли. Если нападающие уверены, что отрасль обладает потенциалом бурного роста, они будут нападать на компанию, даже несмотря на самые высокие барьеры. В общих чертах управление исходными допущениями конкурентов обсуждалось в главе 6. И хотя компания не может гарантированно заставить потенциальных конкурентов отказаться от соответствующих действительности представлений об отрасли, в рамках оборонительной стратегии следует пытаться внушить конкурентам более реалистичную систему воззрений на отрасль. Вот некоторые возможности:

* Публичные заявления о реальных перспективах внутреннего роста отрасли
* Обсуждение реалистичной интерпретации событий отрасли на общественных форумах.
* Спонсирование независимых исследований, ставящих под вопрос неверные представления конкурентов о структуре отрасли.

В широком смысле оборонительную стратегию можно рассматривать как способ влияния па убеждения конкурентов, включая их представления о возможных ответных мерах и о высоте препятствия для выхода на рынок. Формирование представлений конкурентов о будущей ситуации в отрасли — это важная составляющая общей задачи.

Оценка защитной тактики

Защитные тактические приемы, описанные выше, значительно отличаются друг от друга в том, что касается их характеристик, и в том, насколько они подходят той или иной компании. Компания должна решить, какая тактика будет самой эффективной в ее отрасли с учетом потенциальных атак. Чтобы оценить ту или иную защитную тактику, существует ряд важных тестов.

Ценность для покупателей. Компания должна выбирать такие тактические приемы, которые представляют ценность для покупателей (глава 4). Многие тактические приемы требуют инвестиций в такие виды деятельности, как реклама, создание агрессивных брендов, снижение цен на отдельные продукты. Но тактика по отношению к покупателю не будет эффективна с точки зрения обороны, *если для самого покупателя она появляется ценностью.* Если увеличение объема рекламы не приводит к росту популярности продукции компании или к проявлениям приверженности покупателей к той или иной марке, высокие затраты на рекламу не представляют никакой ценности с точки зрения обороны, потому что нападающему нет необходимости нести такие же затраты. С другой стороны, если покупатели, например, в высшей степени чувствительны к кредитам, тогда предложение большего объема кредитования заставит нападающего либо идти на те же объемы кредитования, либо оказаться в невыгодном с точки зрения конкуренции положении.

Защитная тактика, направленная на укрепление дифференциации, обеспечивая рост устойчивости конкурентных позиций компании, в то же время отчасти окупается сама по себе. Отклик покупателя на защитную тактику не должен в полной мере окупать все затраты на нее, но должен быть достаточным для того, чтобы поставить в невыгодное положение нападающего, который не сможет эту тактику воспроизвести. Стоимость оборонительной рекламы не должна измеряться, например, только тем, окупается ли реклама при росте продаж. Она должна также соотноситься с тем, насколько нападающий вынужден тратиться на рекламу в объемах, позволяющих успешно атаковать позиции компании.

Асимметрия издержек. Компания должна выбирать защитную тактику, благодаря которой можно поставить нападающего в такое положение, когда он вынужден нести издержки, многократно превосходящие издержки компании. Эффективность защитной тактики, таким образом, зависит от асимметрии между *затратами компании на тактику и затратами, которые несет нападающий.* Например, увеличение объема телевизионной рекламы на национальном телевидении со стороны компании, обладающей значительной долей

рынка, соответственно заставляет нападающего *с* меньшей долей рынка нести более высокие издержки пропорционально соотношению объемов рынка, так как реклама на национальном телевидении подчиняется действию эффекта масштаба, который, в свою очередь, определяется долей национального рынка. Выход нового поколения продуктов также может заставить нападающего нести более высокие издержки, так как затраты на их разработку по большей части являются фиксированными и нападающий должен их погашать при меньшем изначальном объеме производства. Напротив, снижение цен может стоить компании столько же или даже больше, чем это будет стоить нападающему. Старая мудрость гласит, что снизить цену может любой идиот, и компания, защищаясь, часто вынуждена нести ущерб больший, чем нападающий.

Асимметрия издержек является результатом различий в позициях самой компании и нападающего на нее конкурента по отношению к таким ключевым факторам издержек, как масштаб, обучение, местоположение или взаимосвязи. Компания должна выбирать защитную тактику, обеспечивающую больший рост издержек нападающего по сравнению с издержками компании; часто этого можно добиться через действие факторов дифференциации в тех видах деятельности, где у компании за счет дифференциации появляется преимущество в издержках (см. главу 4). В некоторых отраслях нападающего ставит в самое невыгодное положение рост объема рекламы, тогда как в других отраслях это рост численности торгового персонала. Анализ динамики издержек, представленный в главе 3, является отправной точкой для обнаружения такого рода асимметрии.

Асимметрия издержек в рамках оборонительной тактики в значительной степени зависит от того, ориентирована ли сама тактика на возможные пути атаки и на угрозы конкретным нападающим или она формулируется в более общем виде. Тактика, которая применяется стихийно, — в частности, снижение прейскурантных цен — обычно обходится дороже, чем сбалансированная и целенаправленная тактика. Например, если компания снижает цены только на те продукты, которые чаще всего приобретаются новыми покупателями первыми из всей серии, то этот прием, очевидно, будет стоить дешевле, чем снижение цен на всю серию продукции. Для хорошей защитной стратегии требуется, чтобы оборонные инвестиции были максимально приспособленными для защиты от самых серьезных угроз.

Асимметрия издержек оборонительной тактики также явно зависит от того, кто конкретно атакует позиции компании. Например, увеличение объема национальной рекламы — это одно, если нападающим является компания на стартовом этапе, но совсем другое, если атакует крупный и успешный производитель потребительских товаров. Таким образом, асимметрия издержек в защитной тактике — это вещь *относительная,* а не абсолютная.

Устойчивость действия. Компания должна выбирать защитную тактику, которая будет максимально устойчивой. Эффективность издержек на оборонительную тактику будет зависеть от того, насколько необходимы новые инвестиции для поддержания о бороны. Например, при увеличении объема рекламы эффект сохраняется в течение некоторого времени после текущего момента, но компания должна будет снова и снова вкладывать деньги в рекламу, чтобы сохранить «высоту» барьера. Однако инвестиции в новые производственные процессы дольше служат в качестве барьера. Аналогичным образом инвестиции, произведенные для того, чтобы перекрыть доступ к поставщикам, дают долгосрочный эффект — создается барьер, не требующий дополнительных инвестиций. Если компания не в состоянии создать прочные барьеры или убедительно заявить о длительной серьезной угрозе ответных мер, тогда все эти инвестиции вряд ли будут оправданными. Компания вместо этого должна будет делать вложения, чтобы лишить конкурента стимулов для атаки или, в конце концов, перейти на «сбор урожая».

Ясность посланий. Компания должна выбирать такую защитную тактику, при которой она будет уверена, что потенциальные конкуренты правильно поймут и осознают последствия ее применения. Конкуренты часто по-разному понимают экономику отрасли и в разной степени способны воспринимать сигналы. Сигналы они могут пропустить мимо ушей, а значение тех или иных тактических приемов может быть интерпретировано неверно. Обычно тактика, ориентированная на цены, кредитование, рекламу, торговый персонал и новые продукты, дает более явные результаты, тогда как тактика, основанная на косвенных сигналах (объявления о расширении производственных мощностей), изменения производственного процесса, повышение барьеров для выхода из отрасли или для свертывания рынка часто в меньшей степени находится на виду.

Вероятность того, что оборонительная тактика будет замечена и правильно понята, зависит не только от самой тактики, но и от того, кто является потенциальным нападающим. Конкуренты, не имеющие хорошей системы издержек, не могут понять воздействия оборонительной тактики на их позиции в отношении *этих* издержек. Кроме того, исходные допущения конкурентов об отрасли и о работе компании в этой отрасли будут также влиять на их интерпретацию поведения компании.

Убедительность. Компания должна выбирать защитную тактику, которая будет убедительной. Разные защитные тактические приемы значительно отличаются в том, насколько серьезно будет воспринимать их конкурент. Оборонительная тактика, направленная на укрепление барьеров, будет убе-

дительной только в том случае, если конкуренты рассматривают ее как постоянную или длительную характеристику конкуренции. Убедительность угрозы ответных мер основана на том, есть ли *у* компании ресурсы для ее осуществления и насколько решительно компания оповещает конкурентов о своих намерениях.

Влияние на цели конкурентов. Компания должна делать выбор *в* пользу такой тактики, которая будет иметь количественно измеряемое воздействие на конкретные цели потенциальных нападающих. Поскольку цели у конкурентов разные; не все виды тактики будут в равной мере эффективными. Например, оборонительная тактика, которая будет эффективной для борьбы с конкурирующей компанией с аналогичной структурой прав собственности, окажется далеко не столь эффективной в борьбе против государственной компании. Таким же образом нападающие в разной степени чувствительны к потерям на стартовом этапе и к краткосрочным прибылям. Некоторые руководители жалуются, что на них нападают, несмотря на то, что это совершенно не "рационально". Атаки, представляющиеся иррациональными, часто являются результатом того, что *у* нападающего и у компании разные цели. Оборонительная тактика должна строиться с учетом целей нападающего, а не целей самой компании.

Другие структурные эффекты. Компания должна выбирать защитную тактику, которая будет позитивно или нейтрально влиять на другие элементы структуры отрасли, и избегать тактики, которая может на долгий срок разрушить структуру отрасли. Новые поколения продуктов, способствующие росту издержек переключения и переходу на товары-заменители,— это более удачный тактический прием, чем снижение цен, эффект от которого состоит в увеличении чувствительности покупателей к ценам в долгосрочной перспективе. Тактика, направленная на активное оповещение конкурентов об угрозе ответных мер, иногда имеет нежелательный побочный эффект: в отрасли возрастает интенсивность конкуренции. Повышение барьеров для ухода с рынка способствует увеличению риска столкновений между лидерами рынка, если они решат последовать этой тактике. Ведь оборонительные действия лидеров отрасли особенно сильно влияют на ее структуру.

Оборонительная тактика может также нанести ущерб правильным конкурентам. Рост затрат на рекламу или снижение цен ухудшает позиции хороших конкурентов и лишает их возможности играть благоприятную для компании роль, о чем говорилось в главе *6.* Правильные конкуренты должны быть уверены, что оборонительные шаги направлены не против них, но против реальных нападающих. Оборонительная стратегия не существует

в вакууме, ома должна строиться с учетом ее возможного воздействия на структуру отрасли.

Воспроизведение тактики другими участниками рынка. Оборонительная тактика обычно имеет максимальный эффект, если другие участники рынка также воспроизводят эти приемы, применяя их против выходящих на рынок новых конкурентов. Воспроизведение тактики предполагает, *что* потенциальный или новый конкурент не может избежать барьеров, созданных инвестициями в оборонительную тактику, даже если он атакует и другие компании в отрасли. Однако небольшие конкурирующие компании станут, скорее всего, вкладывать в оборону меньше и таким образам функционировать за счет лидеров. Все усилия, направленные на то, чтобы привлечь и других участников рынка к реализации защитной тактики, вполне могут дать стратегические преимущества в тех отраслях, где угроза выхода на рынки новых конкурентов более серьезна, чем угроза атак со стороны уже работающих в отрасли компаний.

Оборонительная стратегия

Если объединить оборонительную стратегию с наступательной, направленной на рост и укрепление конкурентных преимуществ компании, объединенная таким образом оборонительная стратегия может существенно повлиять на устойчивость всех конкурентных преимуществ, которыми обладает компания. Идеальная оборонительная стратегия — это обычно *устрашение,* когда компания сначала всеми силами старается не дать нападающему начать войну, а затем заставляет его отклониться от избранного курса, что делает его действия менее угрожающими для компании. Другой тип оборонительной стратегии, *реакция,* включает ответные действия компании на атаку нападающего. При данной стратегии компания стремится лишить нападающего стимулов к продолжению атаки, если атака уже началась, или заставить нападающего вообще прекратить атаку. И при стратегии устрашения, *и* при стратегии ответной реакции главный принцип состоит в том, чтобы заставить нападающего изменить свои оценки привлекательности того или иного хода.

УСТРАШЕНИЕ

Затраты на стратегию устрашения обычно ниже, чем затраты на саму войну, когда атака уже началась. Однако компания не сможет остановить напада-

ющих, если она должным образом не понимает природы угрозы. Правило обороны в военной стратегии состоит в том, что защита по всему периметру атаки, то есть во всех направлениях, где атакующий может применить любое оружие, обходится очень дорого. Тот же принцип действует и при конкурентной стратегии. Компания должна определить, какие из реальных и потенциальных конкурентов наиболее опасны, и понять, как они могут себя повести. Только в этом случае можно подходящим образом выстроить требуемую защитную тактику. В качестве методики исследования возможностей можно предложить сценарии (глава 13).

Важные шаги в разработке стратегии устрашения можно суммировать следующим образом:

1. *Глубокое понимание существующих барьеров.* Компания должна четко себе представлять, какие барьеры для вхождения в отрасль и для перехода в другие секторы в данный момент находятся под ее контролем, знать их конкретные источники и понимать, как они могут измениться. Защищена ли компания действием эффекта масштаба? Где источники этот эффекта в цепочке создания стоимости? Трудно ли получить доступ к дистрибьюторским каналам? Почему это трудно? Какие виды деятельности в цепочке стоимости способствуют дифференциации продуктов компании? Насколько устойчивы источники конкурентных преимуществ компании в области издержек и дифференциации (главы 3 и 4)?

В зависимости от прочности существующих барьеров меняется и серьезность угрозы для позиций компании. Например, если барьеры рушатся, их нужно восстановить или переместить, чтобы компания могла сохранить основы своей прибыльности. В зависимости от того, какие именно барьеры имеются в наличии, определяются и типы стратегии, к которым прибегнут нападающие, и те области, в которых защитная тактика окажется максимально эффективной. Компания, защищенная высокими барьерами, например трудностями доступа к каналам реализации, скорее всего, столкнется с попытками конкурентов создать новые каналы вместо того, чтобы вторгаться на территорию уже существующих. Наоборот, компания, не защищенная действием эффекта масштаба или другими устойчивыми барьерами в области издержек, будет уязвима для атак небольших фирм с низкими накладными расходами. Этим фирмам вполне достаточно тех доходов, которые сама компания считает *слишком* низкими. Конкуренты обычно пытаются найти способы обойти существующие барьеры или как-то нейтрализовать их (см. главу 15).

Компания должна обладать точным знанием конкретных основ каждого барьера, если она хочет эффективно их использовать. Например, в производстве кровельных покрытий для жилых домов компания должна признать тот факт, что экономия на масштабе обусловлена в первую очередь региональным масштабом производства в силу высоких затрат па транспорт, особенностей экономики производства и использования торгового персонала, а также региональных различий в ассортименте продукции. Если компания, производящая кровельные покрытия, вполне довольна тем, что ее защитные барьеры возникают за счет масштаба, но не понимает конкретных основ возникновения этих барьеров, она может принять неверную оборонительную стратегию.

2. *Определение наиболее вероятных нападающих.* Компания должна знать, кто с наибольшей вероятностью способен повести атаку на ее позиции, будет ли это новая на рынке компания или нападающим будет конкурент, желающий улучшить свои позиции. Знание наиболее вероятных нападающих позволяет правильно сфокусировать и направить (на оборону) инвестиции. Высота барьеров и эффект ответных мер также зависит от того, кто и с какой вероятностью поведет атаку, причем действие этих факторов не является абсолютным. Например, в производстве моторного масла атака на компании Castrol, Quaker State и других конкурентов с наибольшей вероятностью последует от выходящих на рынок моторного масла крупных нефтяных компаний. Учитывая ресурсы крупных нефтяных компаний, можно предсказать, что такие барьеры, как капитал и масштаб, будут играть в этой защите менее существенную роль, чем в случае атаки со стороны независимых небольших компаний.

Чтобы вычислить наиболее вероятных нападающих, следует ответить на три вопроса.

Кто из существующих конкурентов не удовлетворен своими позициями? Атака наиболее вероятна *со* стороны тех конкурентов, уже работающих на рынке, кто не удовлетворен своими конкурентными позициями в настоящий момент. Переместиться в более выгодные позиции будут скорее стремиться конкуренты, которые постоянно терпят неудачу в достижении поставленных целей. Оценка исходных предпосылок конкурентов, их: стратегий и возможностей должна показать, насколько вероятны их попытки переместиться в более выгодные позиции в сочетании с угрозой компании. Правильные конкуренты (глава 6) представляют менее серьезную угрозу в том, что касается изменения позиции, чем плохие конкуренты. Часто, когда конкурирующую компанию поглощает другая фирма, *у* конкурента меняются цели, и такая компания становится потенциальным нападающим. Например, в производстве пива, когда компания Philip Morris приобрела

компанию Miller, это стало началом агрессивного захвата позиций компании Anheuser-Busch,

Какие компании с наибольшей вероятностью будут стремиться выйти на рынки отрасли? Определить, кто из конкурентов наиболее склонен к тому, чтобы стремиться изменить свои позиции, нелегко, но угадать, кто станет потенциальным конкурентом в отрасли, еще сложнее. Чтобы обнаружить потенциальных конкурентов, надо выделить те компании, для которых выход в отрасль будет логическим продолжением их деятельности на текущий момент. Чаще всего новые конкуренты делятся на несколько категорий:

- Конкуренты регионального масштаба в других регионах.
- Иностранные компании, которые в данный момент не работают в вашей стране.
- Компании, для которых отрасль предоставляет возможности для вертикальной или горизонтальной интеграции.
- Компании, способные создать материальные или нематериальные взаимосвязи или блокирующие позиции за счет выхода рынки отрасли (см. главу 9).

Региональные компании часто ищут выход в другие регионы, чтобы компания могла работать в национальных масштабах. Такая стратегия в последнее время оказалась популярной в пищевой отрасли. Ряд крупных производителей пищевых продуктов, таких как Consolidated Food и H. J. Heinz, приобретали региональные компании, чтобы выйти на национальный уровень. Приход в страну иностранных компаний часто начинается при глобализации той или иной отрасли — в качестве примера можно привести атаку на препарат Upjohn американского рынка лекарств против артрита со стороны британской компании Boots.

Материальные взаимосвязи между различными видами бизнеса могут приобретать разные формы, обеспечивающие той или иной компании путь диверсификации за счет определенной отрасли; обо всем этом уже говорилось в главе 9. Стоит проследить направление потенциальных взаимосвязей, ведущих в отрасль, чтобы таким образом обнаружить те компании, которые могут выйти на рынки вашей отрасли. Например, отрасль копировальных аппаратов стала вполне логично сферой применения опыта компании Kodak, накопленного в производстве химических и оптических товаров; для компании Matsushita отрасль копировальных аппаратов стала логическим продолжением деятельности в области автоматизации различных офисных работ.

Главная задача при обнаружении потенциальных конкурентов — это избежать ловушек инерции мышления. Многие компании не обращают внимания на серьезных потенциальных конкурентов среди иностранных компаний или диверсифицированных компаний в смежных отраслях, слишком узко сосредотачиваясь на традиционных источниках новых конкурентов, таких как региональные компании или бывшие филиалы крупных компаний. Список наиболее вероятных потенциальных конкурентов также может измениться по мере развития отрасли.*

Есть ли конкуренты, предлагающие товары-заменители? В некоторых отраслях наиболее опасными конкурентами будут те, кто предлагает товары-заменители, и именно на них следует направить оборонительную стратегию. В главе 8 говорилось о том, как обнаружить товары-заменители и как не дать наиболее опасному из них проникнуть на рынок.

3. *Прогнозы относительно наиболее вероятных путей атаки.* Третий этап разработки стратегии устрашения — это прогнозы относительно того, каким именно путем конкуренты, скорее всего, поведут наступление. Компания должна понять, какими способами следует атаковать ее позиции, и соответственно направить оборонительные инвестиции в наиболее уязвимые зоны. Каждая команда руководителей должна задаваться следующим вопросим: «Исходя из того, что я знаю, как бы я атаковал эту компанию, будь я ее конкурентом?»

Наиболее вероятный путь атаки будет зависеть от барьеров вхождения или барьеров мобильности, а также от того, как они могут измениться. Например, в производстве горчицы компания Grey Poupon резко увеличила расходы на рекламу и атаковала компанию French, применив стратегию дифференциации. Это был более логичный путь, чем лобовая битва в области цен, учитывая то, какими преимуществами масштаба обладала компания French. Исходя из той же логики, можно предположить, что портативным пишущим машинкам компании SCM угрожала опасность со стороны розничных торговых марок компании Brother, которая применила соответствующую стратегию в сочетании с новыми электронными технологиями. Этот вывод можно сделать, зная о каналах реализации компании SCM и о верности ее клиентов марке SCM. Американские производители сельскохозяйственного оборудования были более уязвимы в секторе небольших тракторов, чем в секторе крупных, где у них были преимущества в объеме производства перед японскими компаниями.

То, какой путь атаки с наибольшей вероятностью изберут потенциальные конкуренты, зависит от их исходных допущений, стратегии и возможнос-

---

* См. книгу *«Конкурентная стратегия», главы* 8 и 16: в *них* подробно обсуждаются потенциальные конкуренты и возможные изменения в их составе. — *Прим. авт.*

тей. Компания Miller Beer делала акцент на мощной рекламе и сегментации рынка пивной отрасли. Это неудивительно, если знать о нематериальных взаимосвязях, возникших с участием материнской компании Philip Morris, Неудачное снижение цен компанией Texas Instruments в области персональных компьютеров было весьма предсказуемым, если знать о предыстории работы компании в полупроводниковой отрасли. Приобретение конкурентов «второго ранга» также является весьма распространенным приемом потенциальных конкурентов, желающих атаковать ту или иную компанию, и эту возможность никогда нельзя исключать. Например, в производстве грузовых автомобилей компания Daimler Benz приобрела Freightliner (номер шесть в отрасли), компания Volvo купила подразделение, занимавшееся производством грузовиков, компании White Motor (номер семь), а Renault образовала коалицию с компанией Mack.

4. *Оборонительную тактику надо выбирать так, чтобы блокировать наиболее вероятные пути атаки.* Для того чтобы устрашение было эффективным, компании следует блокировать все возможные пути вхождения новых конкурентов в отрасль. А это, в свою очередь, требует, чтобы оборонительная тактика была направлена на укрепление структурн*ых* барьеров или на предупреждении о готовящихся ответных мерах, — и из всего списка приемов, приведенного выше, следует выбирать максимально эффективные с точки зрения издержек. Правильный подбор приемов оборонительной стратегии будет различным для разных компаний и должен осуществляться в соответствии с описанными выше тестами. Например, если компания наиболее уязвима в отношении политики розничных торговых марок, ей, возможно, придется вложить деньги в выпуск специальной модели для продажи под частной торговой маркой и оповестить нападающих о готовности конкурировать в области цен. Кроме того, избранная оборонительная тактика должна быть направлена против наиболее вероятных конкурентов. Особенно важно строить оборонительную тактику с учетом реальных целей наиболее вероятных конкурентов; важно также, чтобы они заметили применение этой тактики.

5. *Компания должна целенаправленно создавать имидж, свидетельствующий о решительном настрое на оборону.* Помимо инвестиций в оборону компания должна внятно сообщить о своих намерениях защищаться. Обороняющейся компании следует активно посылать сигналы, свидетельствующие о серьезности ее намерений, и тщательно работать над созданием имиджа в сфере обороны. Каждое публичное заявление руководства компании и каждый шаг на рынке должны оцениваться с точки зрения того, является ли это определенным сигналом для конкурентов. В идеале компания может создать имидж,

подобный тому, который сложился у корпорации Procter & Gamble. Опрос любой группы руководителей, как в сфере потребительских товаров, так и за ее пределами, покажет, что компанию P&G рассматривают как абсолютно приверженную защите своих интересов и своей доли рынка. Тот факт, что у компании такой имидж, — не случайность, а результат публичных заявлений и работы в течение длительного периода времени.

6. *Ожидания в сфере получения прибыли должны соответствовать действительности.* Никакая оборонительная стратегия не будет эффективной в том случае, если у компании нереалистичные ожидания относительно получения прибыли. Ожидания компании в области прибыли должны строиться с учетом барьеров, которые находятся под ее контролем, и барьеров, которые компания может создать путем инвестиций в оборону. Часто отказ от прибыльности в настоящий момент времени позволяет компании добиться сверхприбыльности в будущем.

РЕАКЦИЯ

Если стратегия устрашения не удалась и атака уже идет полным ходом, компания должна решить, как реагировать на действия нападающего. Стратегия устрашения не предполагает, что вероятность атаки сократится до нуля, Если компания рассчитывает именно на такой вариант, то она должна понимать, что, во-первых, он обойдется слишком дорого, а во-вторых, вряд ли возможно предвидеть все возможные способы атаки. Поэтому эффективные и своевременные ответные действия — это важная часть оборонительной стратегии.

Эффективная стратегия реакции ориентирована на изменение ожиданий нападающего. Для этого можно применять весь арсенал защитных тактических приемов, которые я здесь уже описал, но их надо модифицировать с учетом исходных предпосылок, целей и возможностей нападающей компании. Например, подразделение Maxwell House компании General Foods заняло жесткую и эффективную оборонительную позицию против атак компании P&G, что без сомнения заставило последнюю пересмотреть свои цели в кофейной отрасли. Для того чтобы удержать свои позиции и продемонстрировать серьезность своих намерений обороняться, компания General Foods использовала агрессивную политику цен, рекламу и воинственные торговые марки. Решительность оборонных мер означала, что компании P&G удастся добиться весьма скромных прибылей на инвестированный капитал в производстве кофе.

Ответная реакция должна строиться в соответствии с рядом важных принципов.

Предпринимайте ответные действия как можно раньше. Компания должна тем или иным способом откликнуться на действия нападающею как можно раньше, потому что по мере того, как нападающий добивается своих целей на ранних этапах, будут расти барьеры для его выхода с рынка и он будет все более укрепляться в своих намерениях, постоянно вкладывая новые средства. И хотя компания часто не в состоянии сразу в полной мере противостоять атаке, первоначальный ответ необходим, чтобы держать под контролем ожидания нападающего. Даже не вполне адекватные меры по задержке атаки, такие как, например, реклама, необходимы хотя бы для того, чтобы нападающий не сразу добился *своих* целей; *в* противном случае он получает необходимую уверенность для дальнейших капиталовложений и для постановки новых, более серьезных задач.

Вкладывайте деньги в то, чтобы как можно раньше найти направление конкретных шагов. Ответные действия на ранних стадиях процесса завоевания новых рынков или вытеснения компании с ее позиций дают несомненные выгоды; поэтому компания получит существенные преимущества, если как можно раньше обнаружит первые шаги нападающего. Этого можно добиться с помощью следующих видов деятельности:

* Регулярные контакты *с* поставщиками сырья, оборудования и компаниями-разработчиками: от них можно узнать о заказах нападающего или о проявляемом с его стороны интересе.
* Близкие контакты с рекламными компаниями; от них можно получать информацию о приобретении рекламного пространства или времени.
* Мониторинг посещений торговых выставок.
* Регулярные контакты с наиболее склонными к экспериментам покупателями отрасли: именно с них, скорее всего, начнет новый конкурент или они сами отправятся на поиски новых поставщиков.
* Получение информации о технических конференциях, образовательных центрах и других местах, откуда конкурент может привлечь технических сотрудников.

Ответные действия должны строиться в соответствии с реальными мотивами атаки. Руководство компании должно всеми силами стараться понять, *почему* нападающий ведет атаку, каковы его цели и какую долгосрочную стратегию он принял. На атаку, предпринятую от безысходности, следует реагировать не так, как на атаку, исходящую от подразделения, на

которое материнская компания оказывает давление для обеспечения быстрого роста. Цели нападающего и его график действий также следует оценить, так *КАК* адекватные ответные действия должны быть направлены на то, чтобы подорвать стратегию конкурента и заставить его впоследствии ее изменить. Правильная ответная тактика строится еще и с учетом того, как каждый ход конкурента соотносится с его стратегией долгосрочной перспективе.

Заставьте конкурента изменить направление действий, а не просто пытайтесь его остановить. Отчасти ответные меры рассчитаны на то, чтобы даже в случае, если остановить атаку невозможно, действия конкурента стали бы менее угрожающими для компании. Легче вынудить нападающего определенным образом перенаправить свою стратегию или более узко ее сфокусировать, чем заставить полиостью от нее отказаться. Компания должна выявить те способы, с помощью которых нападающий полностью или частично добьется своей цели, но при этом с минимумом ущерба для самой компании — в соответствии с этим компания должна строить свою программу действий.

Каждого нападающего следует воспринимать серьезно. Никакое нападение нельзя игнорировать. Каждого нападающего надо анализировать, исследуя его мотивацию и возможности. Даже слабые нападающие обладают потенциалом для подрыва структуры отрасли или нанесения ущерба правильным конкурентам. Более того, ответ на действия менее грозных конкурентов является сигналом для конкурентов, представляющих более серьезную угрозу. Однако в то же время компания должна избегать тенденции к чрезмерной активности в ответных действиях. Последние стоят денег, и они должны быть направлены против реальной, а не воображаемой угрозы.

Рассматривайте ответные действия как способ перемещения на более выгодные позиции. Действия, предприми маемые в целях отпора конкуренту, часто могут быть использованы еще и для того, чтобы одновременно продвинуться на более выгодные позиции. Когда сражаются сильные конкуренты, они в большей степени задевают при этом слабых конкурентов, чем друг друга, и именно такой случай имел место в отрасли безалкогольных напитков и пива. Более того, атака конкурента *в* одном сегменте делает его уязвимым в другом сегменте, и этот факт компания может использовать в своих интересах.

МЕРЫ В ОТВЕТ НА СНИЖЕНИЕ ЦЕН

Снижение цен — одна из форм атаки, бороться с которой сложнее всего. Оно практически мгновенно оказывает действие на прибыльность отрасли и ведет к риску попадания ее в необратимый обвал цен. Таким образом, компания должна особенно тщательно выбирать ответные меры при снижении цен конкурентом. Рассматривая возможные реакции на снижение цен помимо уже высказанных соображений, можно привести несколько дополнительных тем, которые могут оказаться полезными.

Причины снижения цен конкурентом. Конкурент снижает цены вследствие необходимости получить большие прибыли в течение короткого периода времени или в рамках долгосрочной кампании по завоеванию большей доли рынка. Также на снижение цен конкурент идет тогда, когда он не понимает структуры своих издержек и думает, что его ценовая политика обеспечит заслуженные доходы. Хуже того, некоторые конкуренты снижают цены, так как у них значительно более низкие издержки. Правильные ответные меры на снижение цен будут разными в зависимости от того, какие причины побудили конкурента предпринять этот шаг. Поэтому именно причины снижения цен следует распознать как можно раньше и как можно точнее.

Готовность вступать в бой. Когда конкурент идет на снижение цен, он обычно исходит из предположения, что атакуемая компания не будет агрессивно реагировать, а сохранит цены, установленные лидером, в надежде получать прежние доходы. Таким образом, как можно более ранний и активный отпор необходим, чтобы остановить снижение цен. Ответные меры не всегда должны сводиться к соответствующему снижению цен, но надо сделать хотя бы что-то, а не просто надеяться, что снижающая цены компания вдруг покинет рынок. Компания должна убедить нападающего, который снижает цены, в том, что она не будет парализована трудной ситуацией выбора.

Оптимизация ответных мер. Ответные действия в связи со снижением цен могут и должны быть сфокусированы на особенно уязвимых категориях покупателей или на таких разновидностях продукта, где уровень дифференциации ниже всего; кроме того, такой отпор не должен включать ненаправленных действий самого общего характера. Оптимизация ответных мер сокращает расходы.

Перекрестное парирование. Снижение цен можно приостановить или вообще прекратить, если компания немедленно пойдет в атаку (также снизив

цены или предприняв другие действия) на основные категории покупателей нападающего или на его серии продуктов. Кроме того, снижение цен иногда можно остановить, если для ответных мер используются блокирующие позиции в других отраслях. Главный принцип состоит в том, чтобы продемонстрировать нападающему, что *если* он начнет войну цен, то он потеряет больше, чем приобретет.

Снижайте цену другими способами. Иногда для отпора нападающему можно эффективно снизить цены, предоставляя бесплатное обслуживание, делая скидки на вспомогательное оборудование, а также используя другие способы, от которых легче впоследствии отказаться, чем от снижения цен как такового. Кроме того, непрямое снижение цен может быть более чувствительным к параметру местоположения, и этот ход будет сложнее воспроизвести конкуренту. Неудачи при непрямых снижениях цен, уступках и скидках впоследствии переиграть будет менее сложно, чем сокращения прейскурантных цен.

Создавайте или используйте «особые» продукты. На сокращение цен можно отреагировать гораздо более эффективно, чем просто снижать цены на товары основной специализации; например, можно применять «агрессивные» торговые марки или предлагать продукты "в чистом виде" (то есть к ним не прилагается никаких бесплатных услуг). Покупателю *можно* предложить некоторые особые товары по сниженной цене, но при этом следует напомнить, что они обычно более низкого качества по сравнению с основной продукцией компании.

ЗАЩИЩАТЬСЯ ИЛИ ОТЗЫВАТЬ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЯ?

Во многих отраслях с инвестиций в оборонительные меры можно получать достаточно высокие прибыли. Однако компания должна *оптимизировать* свои инвестиции в оборону, а не доводить их до максимума. В некоторых отраслях оборонительные инвестиции вообще неуместны или уместны только как временные меры, направленные на задержание атаки. Например, это верно, когда позиции компании в конечном итоге не являются устойчивыми. В таких отраслях лучшей защитной стратегией *будет* «схватить деньги и бежать». Это означает, что компании будет стараться подучить как можно больше наличных средств, прежде чем выход на рынок новых конкурентов или любые попытки уже существующих конкурентов продвинуться в более выгодные позиции приведут к ее вытеснению с рынка. Частью такой стратегии может стать иногда

поощрение выходящих на рынок конкурентов с тем, чтобы резко повысить темпы роста рынка, пока сама компания будет заниматься "сбором урожая",

Условия, предполагающие, что отзыв инвестиций предпочтителен по сравнению с капиталовложениями, будут следующими:

- Низкие барьеры для выхода на рынок или разрушение барьеров по мере развития отрасли.
- Невозможность создавать новые барьеры.
- Наличие у потенциальн*ых* или уже существующих конкурентов избытка качественных ресурсов.
- Наличие в отрасли конкурентов, которые довольствуются низкими показателями доходов на вложенный капитал или характеризуются другими свойствами «плохих» конкурентов.

ОШИБКИ ОБОРОНИТЕЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ

Ошибки, совершаемые компаниями при защите своих позиций, весьма многочисленны. Все лидеры, имеющие сильные позиции, регулярно подвергаются успешным нападениям, так как они склонны совершать ошибки при реализации оборонительной стратегии. Самой серьезной и самой распространенной ошибкой при обороне является чрезмерная озабоченность прибыльностью в краткосрочной перспективе, что противоречит необходимости вложения средств в оборону. Внутренние процессы принятия решений во многих компаниях связаны с предубеждениями против капиталовложений в оборону. Руководители компаний приветствуют краткосрочную прибыльность и не ценят сокращение риска, которое является главной целью оборонительной стратегии. Выгоды успешной защитной стратегии часто невозможно измерить количественно, так как парадоксальным образом *успех* обороны состоит как раз в том, что ничего не происходит.

Вторая серьезная ошибка, свойственная защитной стратегии, — это самоуверенность. Компании часто даже не пытаются анализировать ситуацию в отрасли для обнаружения потенциальных конкурентов, они также не склонны внимательно рассматривать возможность атаки. В результате поражает, как часто компании не могут сделать даже самых простых и не требующих крупных затрат оборонительных шагов. Более того, компании зачастую сами как бы приглашают конкурентов в отрасль — тем, что пытаются получать прибыль, которую невозможно долго удержать на том же уровне, или не заботятся о потребностях покупателей. В следующей главе я буду обсуждать принципы завоевания конкурентных позиций, и по мере обсуждения выявятся и другие ошибки, совершаемые при реализации оборонительной стратегии.

Атака на *лидеров отрасли*

Возможна л*и а*така на лидера? Позиция лидера с его значительной долей рынка и высокими доходами будет казаться весьма соблазнительной для компании, рассматривающей возможности выхода на рынки новой отрасли или продвижения в более выгодные позиции внутри отрасли. Но лидер обладает определенными преимуществами, позволяющими ему эффективно обороняться: это репутация, эффект масштаба, накопленное обучение, преимущественные права доступа к поставщикам и каналам реализации. Более того, бо́льшинство лидеров вкладывают серьезные средства в функционирование своей отрасли и обладают ресурсами для длительных и суровых ответных мер в случае атаки. Таким образом, компания, покушающаяся на рыночные позиции лидера, ставит перед собой рискованную и сложную задачу.

Но даже при этом у лидеров тоже порой обнаруживаются слабые места. Компания Nike сместила компанию Adidas с позиций лидера в производстве кроссовок. Компания Stouffer's опередила компании Banquet и Swanson в производстве замороженных готовых блюд. И хотя стратегии успешной атаки на лидеров были разными в разных отраслях, между ними можно обнаружить одно важное сходство. Все они построены на том, что атакующая компания нейтрализует преимущества лидера, одновременно не давая ему выступить с полномасштабными ответными мерами. И хотя иногда лидер становится уязвим в силу определенных структурных изменений в отрасли,

те из последователей или новых конкурентов, кто хорошо понимает структуру отрасли на текущий момент, и в отсутствие таких структурных изменении будут вполне в состоянии обойти лидера отрасли.

В настоящей главе используются идеи всех предыдущих глав этой книги и предлагается методика для обнаружения слабых мест лидеров отрасли и для разработки стратегии, позволяющей успешно атаковать лидера. *Я* принимаю точку зрения нападающего — последователя в той отрасли, в которой работает лидер, или компании, рассматривающей возможность выхода на рынки новой отрасли. В этой главе сформулированы жесткие условия, которые должны быть выполнены для того, чтобы атака на лидера была успешной. Затем я опишу типы стратегий, которые нападающий может применить против лидера, начиная от направленных на смещение основании конкуренции в отрасли, и заканчивая теми, которые бьют по отсутствию гибкости *у* лидера. Я также *перечислю* признаки, свидетельствующие о наличии у лидера слабых мест. Глава завершается обсуждением некоторых распространенных ошибок, совершаемых при атаках на лидера.

В каждой из глав этой КНИГИ были высказаны соображения по поводу наступательной стратегии, но именно обсуждение успешной атаки на лидера — это хороший повод свести все эти соображения вместе. И хотя эта глава посвящена атаке на лидера, те же принципы действуют при выборе наступательной стратегии против любого из конкурентов. Более того, эту же концепцию могут применять и лидеры отрасли, чтобы лучше понять свои слабые места и более эффективно разработать оборонительную стратегию.

Условия для наступления на лидера

Основное правило наступательной стратегии звучит так: никогда не вести лобовую атаку, имитируя стратегию лидера, независимо от того, какими ресурсами обладает нападающий и какова его выдержка. Преимущества, автоматически предоставляемые позицией лидера, позволяют легко противостоять такой атаке, а ведь лидер, вероятнее всего, ответит суровыми мерами. Последующая битва неизбежно подорвет ресурсы нападающего прежде, чем лидер понесет какой-либо урон.

Компания Procter & Gamble нарушила это правило в кофейной отрасли и пошла в атаку на марку Maxwell House компании General Foods. Однако в отличие от большинства продуктов компании Procter & Gamble ее марка кофе Folgers по своим характеристикам ни в чем не превосходила Maxwell House. *Компания* также производит и продает Folgers с использованием той же конфигурации цепочки создания стоимости, что и у компании General

Foods. Последняя активно *встала* на защиту марки Maxwell House, ответив целой серией защитных тактических приемов; при этом на стороне компании были определенные преимущества в силу ее значительной доли рынка и благоприятных позиций в отношении ключевых издержек. Марке Folgers удалось завоевать некоторую долю рынка, в первую очередь за счет *небольших* конкурирующих компаний, но до получения необходимых прибылей было еще далеко. Напротив, прибыльность марки Maxwell House нисколько не уменьшилась, и компания продолжает успешно противостоять попыткам марки Folgers увеличить свою долю рынка.

Другой пример того, как были нарушены правила атаки на лидера отрасли, — это продажа вина компанией Coca-Cola (вином занималось подразделение Wine Spectrum, проданное впоследствии компании Seagrams). И хотя компании Соке удалось завоевать некоторую долю рынка винной отрасли, в первую очередь за счет конкурентов «второго ранга», ее позиции в отношении издержек серьезно проигрывают позициям компании Gallo; компания не применяет никаких инновационных подходов к производству или маркетингу, чтобы противостоять последней. В свою очередь, компания Gallo активно сопротивлялась попыткам Соке занять винный рынок, и поэтому компании Соке так и не удалось заработать существенных прибылей на этом рынке. С такого же рода проблемами столкнулась компания IBM в производстве копировальных аппаратов. Продукция компании в этой сфере была недостаточно дифференцированной, компании также не удалось добиться каких-либо преимуществ в издержках; кроме того, компании жестко противостоят Xerox и Kodak в производстве мощных копировальных аппаратов и аппаратов средней мощности.

Чтобы атака на лидера отрасли была успешной, должны быть выполнены три базовых условия в отношении нападающего.

1. *Устойчивые конкурентные преимущества.* Нападающий должен обладать очевидными и устойчивыми конкурентными преимуществами по сравнению с лидером — либо в издержках, либо в плане дифференциации. Если преимущество состоит в низких издержках, компания может снизить цены и таким образом завоевать позиции, сопоставимые с позициями лидера; компания в этом случае может также получать более высокие прибыли при средних ценах в отрасли, что позволяет ей вкладывать полученные средства в маркетинг ИЛИ технологические разработки. И то и другое позволяет завоевать довольно большую долю рынка. С другой стороны, если комкания рассчитывает на дифференциацию своих товаров, она будет в состоянии назначить высокие цены на свои продукты и /или минимизировать по сравнению с лидером издержки маркетинга или издержки на то, чтобы

покупатель попробовал продукты компании. Все источники конкурентных преимуществ, которыми обладает нападающий, должны быть устойчивыми, что можно проверить, применив критерии устойчивости, предложенные в главах 3 и 4. Устойчивость конкурентных преимуществ означает, что у нападающего в распоряжении будет достаточно длительный период времени для того, чтобы сократить разрыв в объеме доли рынка, прежде чем лидер сможет воспроизвести конкурентные преимущества нападающего.

2, Примерное равенство позиций лидера и нападающего в других видах деятельности. Нападающий должен иметь в своем распоряжении средства для того, чтобы частично или полностью нейтрализовать другие преимущества, предоставляемые лидеру его позицией. Если нападающий применяет стратегию дифференциации, он должен также компенсировать преимущества лидера в издержках благодаря эффекту масштаба, преимущества первого хода и прочие преимущества. Если позиции нападающего и лидера в отношении издержек не будут примерно равными, лидер может использовать свое преимущество в издержках чтобы нейтрализовать (или обойти) дифференцированные продукты нападающего. Также, если нападающий базирует свою атаку на преимуществах в издержках, его продукты должны представлять для покупателя ценность не ниже определенного уровня. В противном случае лидер сможет назначить цену выше, чем у нападающего, что обеспечит ему более высокие прибыли, необходимые для решительных ответных мер.

3. *Средства защиты против ответных мер лидера.* Кроме того, нападающий должен обладать средствами смягчения эффекта от ответных ударов лидера. В идеале лидер вообще будет не склонен идти на длительные меры возмездия или применит ответную тактику в ограниченных масштабах — либо в силу той ситуации, в которой он работает, либо из-за избранной нападающим стратегии. В отсутствие средств защиты против ответных мер атака спровоцирует ответные действия со стороны лидера, которые могут отбросить назад нападающую компанию, несмотря на все ее преимущества. Решительно настроенный на оборону лидер, при всех его ресурсах и укрепленности позиции, может путем активных ответных действий заставить нападающего нести неприемлемые издержки — как экономического, так и организационного плана.

Данные условия успешности атаки на лидера непосредственно следуют из принципов, изложенных в главе 1. Шансы на успешное завоевание позиции лидера тем выше, чем больше условий выполнено применительно к той

или иной нападающей компании. Кофе Folgers компании Procter & Gamble, продукция Wine Spectrum компании Coca *Cola* и копировальные аппараты IBM не проходили однозначно по какому-либо из сформулированных тестов, и это объясняет печальный опыт компаний.

Добиться выполнения всех трех условий достаточно сложно, и эта сложность обусловлена в значительной степени стратегическими возможностями лидера и его агрессивностью. Но если лидер «забуксовал», не имея никаких конкурентных преимуществ, нападающий может легко добиться конкурентных преимуществ в издержках или в дифференциации. В этих случаях нападающему всего лишь требуется обнаружить уязвимые точки лидера и разработать стратегию, бьющую по его слабым местам. С другой стороны, атака на лидера, который активно применяет стратегию лидерства в издержках или стратегию дифференциации, обычно требует, чтобы нападающий прибегнул к крупным стратегическим инновациям, таким как разработка новой конфигурации цепочки стоимости; в противном случае атака не будет успешной.

Примером отрасли, в которой в отношении нападающих были выполнены все три условия, является влажный размол кукурузы. Компании Cargill и Archer-Daniels-Midland (ADM) успешно атаковали CPC International, A.E. Staley и Standard Brands, традиционных лидеров отрасли. Компании Cargill и ADM вошли в отрасль, построив новые заводы непрерывного производственного процесса с применением последних технологических достижений в области переработки кукурузы. Эти компании ограничивались выпуском товаров узкой специализации, производя только те продукты, которые можно было *выпускать крупными* партиями. Им также удалось добиться сокращения накладных расходов путем рационализации работы торгового персонала. Благодаря всем этим решениям компании Cargill и APM смогли получить существенные конкурентные преимущества по сравнению с традиционными производителями. В то же время компании Cargill и ADM добились равенства (или приближенного равенства) с лидерами в плане дифференциации, несмотря на все усилия лидеров отрасли. Сам продукт отрасли является в значительной степени товаром широкого потребления, поэтому большинству покупателей не требовался высокий уровень обслуживания. Кроме того, действие нескольких факторов не позволяло лидерами пойти на суровые ответные меры: они не стали наказывать нападающих из страха нарушить равновесие в отрасли, где конкуренция издавна развивалась в стиле «клуба джентльменов». Одновременно компания CPC (номер один) и компания Standard Brands развернули ряд программ по диверсификации, переместив фокус внимания и потоки ресурсов в сторону от размола кукурузы.

Пример компаний, занимавшихся размолом кукурузы, иллюстрирует ситуацию, когда нападающие соответствовали всем трем критериям, описанным выше; однако даже если нападающая компания проходит всего по одному тесту, это может компенсировать отсутствие двух других условий. Пример авиакомпаний, предлагающих *услуги* на уровне эконом класса (People Express и Southwest), убедительно демонстрирует, что для успешного выхода на рынок им было достаточно наличия всего двух условий, при том что третье в отношении этих компаний едва ли выполнялось. В главе 3 я уже рассказывал, как такие авиакомпании получили значительные преимущества в издержках по сравнению с магистральными авиаперевозчиками, используя новую структуру цепочки создания стоимости. В то же время многим пассажирам их продукт представлялся весьма сходным с продуктом признанн*ых* перевозчиков, так как в области авиаперевозок дифференциации добиться очень сложно. Однако «экономичные» авиакомпании оказались перед лицом серьезной угрозы, исходящей от лидеров, так как лидеры были решительно настроены на защиту своей доли рынка. И хотя крупные авиакомпании не решались сразу начать ответные действия, так как снижение цен обошлось бы им очень дорого и подорвало *бы* их имидж как высококлассных сервисных предприятий, угроза, исходившая от компаний эконом-класса, была так велика, что ответные действия, в конце концов, начались. Несмотря на то что период спокойствия для этих компаний был очень недолгим, при *их* значительных преимуществах в плане издержек ответные меры для лидеров обошлись довольно дорого. Многие крупные авиакомпании *с* тех пор даже не пытались снижать цены на авиаперевозки до уровня цен «экономичных» компаний.

Успешный выход на рынок КОМПАНИИ Federal Express и ее борьба с лидером отрасли Emery Air Freight — это другой пример того, как нападающему при наличии серьезных преимуществ *в* одной области удалось преодолеть сильные стороны лидера, которые тот не торопился продемонстрировать. Уникальная система доставки бандеролей, разработанная компанией Federal Express, включавшая доставку грузов собственными самолетами компании в центр-распределитель в Мемфисе, быстро позволила компании получить преимущества дифференциации в своей отрасли. Доставки компании отличались высокой надежностью; компании удалось добиться и других форм дифференциации, о чем уже говорилось в главе 4. И хотя компании Federal Express в конечном итоге удалось бы добиться еще и равенства или даже преимуществ в издержках, при большей чувствительности ее цепочки создания стоимости к масштабу начальные позиции компании в отношении издержек были относительно неблагоприятными по сравнению с компанией Emery. Более высокие издержки и значительные задолженности, в конце концов, делали компанию уязвимой перед лицом ответных мер. Однако

компания Emery не принимала всерьез деятельность Federal Express. Руководство Emery приняло решение не трогать Federal Express, что дало возможность последней завоевать долю рынка, достаточную для того, чтобы добиться равенства в издержках с Emery. Этот пример еще раз показывает тот факт, что задержка ответных мер со стороны лидера позволяет нападающему выиграть время (и ресурсы), чтобы преодолеть недостатки позиций в отношении издержек или дифференциации. Принцип быстрой реакции, предложенный в главе 14, подтверждает свою важность: скорость реакции демонстрирует способность лидера защищать СВОИ ПОЗИЦИИ.

Пути атаки на лидера отрасли

Для успешной атаки на лидера отрасли всегда требуется нечто вроде стратегического озарения. Нападающий должен отыскать нов*ую* стратегию, чтобы нейтрализовать естественные преимущества лидера, и выявить или создать препятствия к тому, чтобы лидер ответил на атаку жесткими мерами. И хотя стратегии, успешно применявшиеся против лидеров различных отраслей, *будут* разными, можно выделить три наиболее общих пути для атаки:

- *Реконфигурация.* Нападающий находит новые способы осуществления видов деятельности по созданию цепочки стоимости или обнаруживает новую конфигурацию всей цепочки.
- *Переопределение.* Нападающий переопределяет свою сферу конкуренции по отношению к лидеру.
- *Чистые расходы.* Нападающий завоевывает рыночные позиции благодаря своим превосходным ресурсам или большей готовности к инвестициям, что дает ему определенные конкурентные преимущества.

При каждом из трех перечисленных способов правила конкуренции в отрасли меняются таким образом, что нейтрализуются преимущества лидера, а нападающий получает в свое распоряжение преимущества в издержках или в дифференциации. Эти три способа не являются взаимоисключающими, и были примеры одновременного использования всех трех. Переопределение масштаба обычно сопровождается параллельной реконфигурацией цепочки стоимости, *к* примеру. Когда атака идет одновременно по всем трем направлениям, это повышает шансы на успех и победу над лидером. Все три возможных пути изображены на рис. 15.1.

Пути атаки на лидера различаются по двум важным измерениям, представленным на рис. 15.1: это конфигурация цепочки создания стоимости нападающего по сравнению *с* лидером и сфера конкуренции нападающего

по сравнению с лидером. Нападающий может использовать ту же цепочку создания стоимости или перестроить отдельные виды деятельности по созданию стоимости; придать новую конфигурацию можно и всей цепочке сразу. В то же время нападающий может конкурировать, охватывая тот же диапазон видов деятельности, что и лидер, а может сузить или расширить эту сферу. Как уже говорилось в главе 2, сфера конкуренции включает масштаб сегмента в отрасли, степень интеграции, географический масштаб и масштаб отрасли, а также весь диапазон отраслей, в которых компания конкурирует, применяя координированную стратегию.

Реконфигурация в чистом виде предполагает реконфигурацию отдельных видов деятельности, что в конечном итоге обеспечивает цепочку стоимости, существенно отличающуюся своей конфигурацией от цепочки создания стоимости лидера, даже если сфера конкуренции нападающего та *же,* что и у лидера. Переопределение сферы конкуренции в чистом виде предполагает другие масштабы конкуренции при сохранении базовой цепочки создания стоимости. Когда одновременно обновляется конфигурация цепочки стоимости и переопределяется сфера конкуренции, в результате мы имеем сочетание новой цепочки с новой сферой конкуренции. При стратегии чистых расходов нет необходимости изменять цепочку создании стоимости или сферу конкуренции, поскольку в основе приема лежат большие объемы расходов со стороны нападающего, позволяющие ему получить определенные конкурентные преимущества.

Рис. *15.1.* Пути атаки на лидера отрасли

РЕКОНФИГУРАЦИЯ

При реконфигурации цепочки создания стоимости нападающий получает возможность конкурировать другим, отличным от лидера, способом при сохранении тех же видов деятельности, что и у лидера. Чтобы снизить издержки или добиться более высокого *уровня* дифференциации, нападающий начинает по-новому осуществлять отдельные виды деятельности в цепочке или перестраивает ее всю. Если новая конфигурация цепочки стоимости задумана как база для атаки на лидера, она должна быть устойчивой перед попытками конкурентов ее воспроизвести. Устойчивость возникает в результате преимуществ первого хода и других источников, о которых говорилось в главах 3 и 4.*

Способы получения конкурентных преимуществ путем реконфигурации цепочки СТОИМОСТИ обсуждались на протяжении *всей* книги; *они* потенциально присутствуют в любом из видов деятельности в цепочке создания стоимости. В главах 3 и 4 подробно описывалось, как перестройка цепочки стоимости позволяет получить преимущества в издержках или в плане дифференциации. Например, в главе 3 приводится анализ винной отрасли, где компания Gallo добилась серьезных преимуществ в издержках по сравнению с конкурентами через реконфигурацию таких видов деятельности, как закупки, купажирование, логистика и маркетинг. Аналогичным образом в главе 4 рассматривается пример компании Stouffer's: эта компания обновила конфигурацию маркетинга, технологических разработок, материально-технического обеспечения и отношений с брокерами, чтобы добиться устойчивой дифференциации своих продуктов в отрасли замороженных готовых блюд.

Чем большее число видов деятельности в цепочке стоимости поддается реконфигурации, тем более устойчивыми будут конкурентные преимущества нападающего по отношению к лидеру. Реконфигурация же всей цепочки, как это происходило в случае экономичных компаний и компании Iowa Beef (примеры, рассмотренные в предыдущих главах книги), обычно является самым мощным ИСТОЧНИКОМ преимуществ по отношению к лидерам, ведь лидеры обычно в подавляющем большинстве привержены традиционному для данной отрасли устройству цепочки создания стоимости.

Ниже следуют несколько показательных примеров реконфигурации цепочки, послужившей основой для успешных атак на лидеров.

*** В работе Yip (1982) обсуждается, как компании *могут обнаружить "ворота"* для выхода НА РЫНОК; это обсуждение показывает, что лидеры бывают уязвимы для атак. Автор демонстрирует, как инновации в технологических разработках и маркетинге позволяют новым конкурентам обойти признанных лидеров отрасли.— *Прим. авт.***

Изменения продукта. Нападающий может повести атаку на лидера, внеся изменения в свои продукты.

ВЫСОКОКЛАССНЫЕ ЭКСПЛУАТАЦИОННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОДУКТА ИЛИ ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ СВОЙСТВА. Продукты, обладающие особо ценными для покупателей свойствами, появляются тогда, когда разработчик хорошо понимает структуру покупательской цепочки создания стоимости (глава 4). Бумажные полотенца Charmin компании P&G были мягче и лучше впитывали влагу, чем аналогичная продукция компании Scott Paper, что позволило компании P&G выбиться в лидеры отрасли. Аналогичным образом мягкие контактные линзы компаний CooperVision и Barnes-Hind/ Hydrocurve (подразделение компании Revlon) имели более длительный срок службы и оказались хорошим оружием для атаки на компанию Bausch and Lomb.

НЕДОРОГАЯ КОНСТРУКЦИЯ ПРОДУКТА. В главе 3 говорилось о том, как конструкция продукта влияет на позиции компании по издержкам относительно конкурентов. Например, копировальный аппарат NP200 компании Canon создан на основе применения особой технологии выброса порошка, при которой конструкция аппарата включает меньше деталей, чем *используется* в машинах конкурентов. Более дешевая конструкция продукта позволила компании Canon существенно улучшить свои позиции в отрасли небольших копировальных аппаратов.

Изменения в сфере внешней логистики и технического обслуживания. Нападающий может атаковать лидера, внеся изменения в процедуры технической поддержки продукта, гарантийного обслуживания, обработки заказов пли реализации готовых материальных продуктов.

БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА ЛОГИСТИКИ. В главе 3 я описал, как обнаружить возможности улучшения позиций по относительным издержкам за счет системы логистики. Относительные издержки компании можно порой существенно сократить, перестроив структуру цепочки создания стоимости, что и сделала в свое время компания Federal Express.

ГАРАНТИЙНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ, БОЛЕЕ ПРИСПОСОБЛЕННОЕ К ПОТРЕБНОСТЯМ ПОКУПАТЕЛЕЙ. В главе 4 *я* показал, как оценить те параметры обслуживания, которые более всего представляют стоимость для покупателя. Нападающий может дифференцировать свой продукт, обновив конфигурацию цепочки создания стоимости, чтобы в большей мере приспособить ее *к* обслуживанию покупателей, то есть лучше отвечать их требованиям, сделать более эффективным документооборот и т.д. Например, компания Vetco, подразделение фирмы Combustion Engineering, продающей нефтедобывающее оборудование для бурения в море, смогла продвинуться в гораздо более выгодные позиции, предоставив клиентам отличные обучающие материалы и другие виды технического и гарантийного обслуживания, помогающие им лучше справляться со сложной задачей подводного бурения.

УСОВЕРШЕНСТВОВАННЫЕ ПРОЦЕДУРЫ ОБРАБОТКИ ЗАКАЗОВ. В главе 4 я говорил о том, как выявить и оценить возможные усовершенствования в системе доставки, чтобы таким образом добиться определенного уровня дифференциации. Усовершенствования могут включать такие моменты, как новые функции (например, контроль за товарно-материальными запасами покупателя), — на самом деле это есть не что иное, как принятие на себя компанией некоторых функций в цепочке создания стоимости покупателя. Многие оптовые компании, к примеру, дифференцировали свой сервис, взяв на себя управление товарно-материальными запасами своих покупателей — розничных компаний, позволяя им одновременно делать заказы в режиме реального времени. К примеру, компания McKesson продвинулась в значительно более выгодные позиции, применяя в реализации медикаментов систему обработки заказов «до 3-х часов дня». При такой системе фармацевты делают заказы напрямую, а также получают разного рода ценную информацию.

Изменения в системе маркетинга. Во многих отраслях нападающие добивались успеха в своих атаках на лидеров, успешно применяя инновации в видах деятельности, связанных с маркетингом. Вот некоторые самые распространенные из таких инноваций.

УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМА КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ В ОТРАСЛЬ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩУЮСЯ НЕДОСТАТОЧНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ АКТИВНОСТЬЮ. Нападающий может повести атаку на лидера, увеличив объем капиталовложений в маркетинг. Например, в производстве горчицы, замороженных блюл и замороженного картофеля фри компании Grey Poupon, Stouffer's и Ore-Ida успешно подняли традиционные показатели расходов на рекламу. Более высокий уровень расходов на рекламу позволяет компании лучше оповещать покупателей о ценности своих продуктов, что, в спою очередь, укрепляет популярность марок, а это уже залог высоких цеп на продукцию.

НОВЫЕ НИШИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ. Нападающий может обнаружить новые способы позиционирования продукта с целью последующих атак на лидера. Например, когда компания Stouffer's позиционировала свои замороженные блюда как деликатесную пищу, это стало одним из ключевых моментов ее успеха (сам процесс продвижения компании в позиции лидера уже обсуждался в главе 4).

НОВЫЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОДАЖ. Новые типы организации продаж и, возможно, новые категории торгового персонала порой также могут стать основой для успешной атаки на лидера отрасли. Одной из причин успеха компании Crown в борьбе против лидеров отрасли American Can и Continental Can были как раз в высшей степени грамотные в техническом отношении специалисты по продажам; кроме того, компания реорганизовала работу торгового персонала так, что сотрудники стали продавать предприятиям по розливу *всю* серию продуктов Crown — алюминиевые банки для напитков, крышки для бутылок и оборудование для розлива напитков в различные емкости.

Изменения в производственном процессе. Основой большого количества успешных атак на лидеров самых разных отраслей стали изменения в видах деятельности, непосредственно связанных с производством, — такие, за счет которых снижаются затраты или укрепляются основания дифференциации. Как обсуждалось в главе 3, компания Iowa Beer была первопроходцем, создав принципиально новую цепочку стоимости в упаковке свежего мяса. Компании Cargill и ADM, войдя в отрасль влажного размола *кукурузы,* построили новые заводы с непрерывным производственным процессом. Модифицированный производственный процесс, позволявший добиться более высокого качества, был частью успеха компании Ore-Ida, производящей замороженный картофель фри. Иногда успех приходит благодаря совершенно новым технологиям, которые полностью меняют весь процесс, а иногда изменяется всего лишь одна из подтехнологий, придающих новый импульс развитию прежнего технологического процесса (глава 5).

Реконфигурация зон цепочки стоимости, связанных с потребителем. Уже много раз успешной атаке лидеров способствовали такие приемы, как использование каналов реализации, которыми пренебрегает лидер, или преимущественная концентрация на только зарождающихся дистрибьюторских каналах. Некоторые примеры инноваций в «потребительской» зоне цепочки стоимости включают следующее.

ОСВОЕНИЕ НОВЫХ КАНАЛОВ РЕАЛИЗАЦИИ. В 1950-е годы компания Timex открыла для себя в качестве каналов реализации своей продукции — часов — аптеки и универмаги, что позволило ей пробиться в лидеры, несмотря на укрепленные позиции таких производителей, как Bulova и Swiss. Лидеры отрасли традиционно продавали часы в ювелирных магазинах.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТОЛЬКО ЗАРОЖДАЮЩИХСЯ *КАНАЛОВ* РЕАЛИЗАЦИИ. Компания Richardson-Vicks стала пионером в продажах качественных продуктов по уходу за *кожей в* супермаркетах, где *компания реализовывала* свою серию Oil of Olay. Супермаркеты для данного вида продукции были принципиально новым каналом, и компания Richardson-Vicks получила серьезные преимущества первого хода, которые впоследствии позволили марке Oil of Olay сохранить лидирующие позиции.

ПРЯМЫЕ ПРОДАЖИ. Японская компания YKK, производящая застежки-молнии, успешно атаковала компанию Talon, обойдя оптовых дистрибьюторов и продавая свою продукцию напрямую производителям одежды.

Наиболее успешные атаки на лидеров часто включали *более одной инновации* в цепочке создания стоимости. Компания Stouffer's объединила изменения в продуктах с некоторыми значительными маркетинговыми инновациями. Компании Cargill и *ADM* комбинировали изменения в производственном процессе с изменениями в продуктовых сериях и маркетинговых процедурах. Компания Timex сочетала инновационный канал реализации с недорогими производственными технологиями и беспрецедентными масштабами телевизионной рекламы. Устойчивые конкурентные преимущества обычно обеспечиваются несколькими источниками, как было показано в главах 3 и 4.

Часто возможности для реконфигурации цепочки создания стоимости возникают благодаря структурным изменениям в отрасли. Атака компании Timex на Swiss основывалась на использовании развивающегося телевизионного канала реализации, а также других каналов массовой реализации продукции в дополнение к усовершенствованиям производственных технологий, появившихся во время Второй мировой войны. В то же время благодаря росту доходов покупателей и изменениям в *их* подходах к покупкам такого товара часы стали продуктом, приобретаемым для повседневного использования. Однако во многих отраслях реконфигурация зависит от переосмысления того, что уже было сделано, а не от использования внешних изменений. И все-таки в конечном итоге реконфигурация цепочки стоимости — это творческий акт, и озарений *в* этой области трудно добиться рутинным или предсказуемым способом. Обнаружить возможности для реконфигурации цепочки стоимости поможет анализ отрасли, самой цепочки

создания стоимости, технологий; отраслевые сценарии, а также все прочие концептуальные методики, излагаемые в этой книге.

ПЕРЕОПРЕДЕЛЕНИЕ

Второй способ атаки на лидера состоит в переопределении сферы конкуренции. Расширение сферы конкуренции позволяет добиться создания взаимосвязей или получить выгоды от интеграции, тогда как при сужении сферы конкуренции цепочка создания стоимости лучше приспосабливается к обслуживанию конкретного сегмента. Как я уже в общих чертах обсуждал в предыдущих главах, особенно в главах *2,* 7, 9 и 12, получение конкурентных преимуществ в значительной степени обусловлено сферой деятельности компании. Нападающий может изменить сферу конкуренции четырьмя способами, каждый из которых соответствует определенному типу сферы конкуренции. Эти четыре варианта переопределения не являются взаимоисключающими:

* *Специализация внутри отрасли.* Сужение сферы конкуренции до обслуживания определенного сегмента, а не всей отрасли вообще.
* *Интеграция или дезинтеграция.* Расширение или сужение круга видов деятельности, выполняемых силами самой компании.
* *Переопределение географического масштаба.* Расширение конкурентной базы от региона до масштабов страны и далее, до глобального масштаба, или ее сужение в обратном направлении.
* *Единая стратегия.* Расширение базы конкуренции от одной отрасли до нескольких отраслей.

Фокусирование

Успешные стратегии фокусирования или специализации, применяемые против лидеров отрасли, принимали формы, описанные в главе 7:

* *Фокусирование на определенных покупательских сегментах.* Компании — владельцы мотелей, такие как La Quinta, специализируются на обслуживании путешествующих бизнесменов среднего класса и создают новую цепочку стоимости, основанную на низких издержках, что бы мотели больше соответствовали их потребностям.
* *Фокусирование на определенных продуктах.* Компании Canon, Ricoh и Savin сконцентрировались на небольших копировальных аппаратах, работающих с обычной бумагой, и тем самым бросили вызов компании Xerox.

* *Фокусирование на определенных каналах реализации.* Компания Stihl сосредоточилась на обслуживании покупателей только через дилеров, что позволило ей успешно выступить против таких производителей цепных пил, как Homelite и McCulloch.

Стратегия специализации дает преимущество, при котором лидеру трудно предпринять ответные шаги, не пожертвовав при этом собственной стратегией. Таким образом, лидер откладывает ответные меры, а нападающий в результате находит в отрасли надежную точку опоры. Кроме того, стратегия специализации при атаке на лидера бывает составной частью стратегии последовательного захвата рынка*. В рамках стратегии последовательного захвата рынка нападающий сначала атакует лидера через применение стратегии фокусирования, а затем: расширяет свою сферу деятельности и со временем начинает конкурировать с лидером по всем параметрам. Например, именно эту стратегию применили японские производители в таких отраслях, как телевизоры и мотоциклы. В каждом случае они начинали с нижнего конца товарной специализации и постепенно расширяли ассортимент. Компания Nike также применила данный подход в своей атаке на Adidas в производстве кроссовок, начав со специализации в самом дорогом сегменте, а затем с помощью заработанной в этом сегменте репутации расширяя ассортимент для нижних секторов. Стратегии последовательного захвата рынка основаны на наличии взаимосвязей между сегментами (глава 7), позволяющих компании, работающей в одном из сегментов, добиваться конкурентных преимуществ и в других. Последовательный захват рынка имеет еще одно достоинство: компания не провоцирует ответных мер лидера на самых ранних этапах: процесса.

Интеграция или дезинтеграция

В качестве приема для атаки лидера нападающий может использовать как интеграцию, так и дезинтеграцию. Вертикальная или горизонтальная интеграция порой способствует сокращению издержек или повышению уровня дифференциации продуктов.** Например, в виноделии интеграция компании Gallo в производство бутылок стала важной частью преимуществ компании в отношении издержек. Компания Migros, представляющая ведущую швейцарскую розничную сеть магазинов пищевых продуктов, отчасти обязана

---

* Стратегии последовательного захвата рынка описаны в книге "*Конкурентная стратегия"* в главе 16. Последовательный захват более выгодных позиций основан на тех же принципах. — *Прим. авт.*

****См. книгу *«Конкурентная стратегия», глава 14.* — Прим. *авт.***

своим стремительным восхождением в отрасли вертикальной интеграции в производство продуктов и упаковку. При изменении условий конкуренции способом получения конкурентных преимуществ может стать и дезинтеграция, если лидер — *это* компания с высоким уровнем интеграции.

Переопределение географического масштаба

Лидера, работающего в одной или нескольких странах, зачастую можно успешно атаковать, применив региональную или глобальную стратегию*. При такой атаке нападающий расширяет географические границы своих рынков, чтобы таким образом получить преимущества в издержках или в дифференциации через использование географических взаимосвязей. Глобальная стратегия, интегрирующая и координирующая виды деятельности по созданию стоимости в нескольких странах, позволяет добиться действия эффекта масштаба в производстве или в разработке продуктов, *получить* возможность лучше обслуживать покупателей во всем мире, а также добиться других преимуществ, которые я уже описывал в предыдущих разделах этой книги. Глобализация отрасли всегда была важной составной частью успешных стратегии нападающих в таких отраслях, как автомобили (Toyota и Nissan против General Motors), мотоцикл*ы,* грузовые лифты, *телевизоры* и различные виды медицинского оборудования.

Там, где отрасль локализована несколькими географическими регионами, в силу особенностей местного характера в различных странах глобальная стратегия окажется непродуктивной. Здесь лидер, применяющий глобальную стратегию, будет уязвим к атакам тех нападающих, которые адаптируют *свою* стратегию к каждой конкретной стране, входящей в отрасль. Именно такой подход обеспечил успех компании Castrol в производстве моторного масла. Даже внутри глобальных отраслей, возможно, существуют сегменты, где устойчивой будет как раз стратегия, разработанная для реализации в одной конкретной стране, при том, что обслуживание других сегментов может требовать глобальной стратегии. В обоих случаях один из возможных путей атаки на лидера — это деглобализация.

Во многих отраслях компании, желавшие добиться успеха в борьбе против конкурентов национального или даже глобального масштаба, концентрировались на конкретном городе, районе или на одной стране. Возможна и обратная ситуация: конкуренты компании работают в местном масштабе, а конкурентные преимущества обеспечиваются только при масштабе общенациональном. Газета *USA Today* фирмы Gannett пытается практиковать такой подход в издательской отрасли.

* Конкурентные преимущества глобальной стратегии и условия, при которых она приемлема, обсуждаются в книге *«Конкурентная стратегия» в* главе 13, а также в работе Porter (1985). — Прим. *авт.*

Горизонтальная стратегия

Нападающие могут использовать взаимосвязи между подразделениями как еще один способ расширения сферы конкуренции. Как подробно обсуждалось в главах 9 и 10, взаимосвязи позволяют получить конкурентные преимущества, когда компания работает в нескольких смежных отраслях. Нападающий с горизонтальной стратегией, охватывающей смежные отрасли, может успешно атаковать лидера, работающего в более узком или просто в другом круге отраслей. Например, в производстве персональных компьютеров компания IBM использовала взаимосвязи между подразделениями компании, чтобы потеснить таких лидеров рынка, как Apple и Tandy. Взаимосвязи являются также возможным заменителем доли рынка в некоторых отраслях и нейтрализуют конкурентные преимущества лидера.

Одна из конкретных форм взаимосвязей, сопутствующие товары, обсуждалась в главе 12. Объединение продуктов в пакеты в одних отраслях создает конкурентные преимущества, тогда как в других отраслях для того, чтобы эти преимущества получить, потребуется разделить пакет на отдельные продукты или услуги. Например, продукт CMA компании Merrill Lynch, представляющий собой пакет, объединяющий ранее разрозненные услуги в сфере финансовых операций, позволил компании Merrill получить значительные преимущества по отношению к другим компаниям в сфере финансовых операций, предоставляющих широкий диапазон *услуг.*

Переопределение, затрагивающее несколько областей

Все четыре варианта переопределения не являются взаимоисключающими. Нападающий может избрать глобальную стратегию и одновременно использовать взаимосвязи, что и сделала компания Matsushita в электронных товарах широкого потребления. Компания использует совместное для нескольких подразделений производство, дистрибьюторские каналы, совместное осуществление других видов деятельности для целого ряда продукции. Компания также интегрирует и координирует свою стратегию для подразделений, работающих во всем мире. С помощью такой стратегии компания вытеснила тех конкурентов, которые выпускают только один вид продукции или работают только в одной стране.

Нападающий может также объединить узкую сферу деятельности на одном направлении и широкую — на других. Например, если нападающий

атакует лидера, специализируясь в определенном сегменте (сфера деятельности в отрасли), он одновременно с этим может конкурировать в мировом масштабе (географический масштаб). Часто бывает так, что компания специализируется в рамках одном отрасли, но при этом использует взаимосвязи со смежными отраслями: это еще один пример того, как объединить узкую и широкую сферы деятельности. Переопределение сферы конкуренции одновременно по *нескольким* направлениям оказалось мощным источником конкурентных преимуществ, поскольку таким образом накапливаются конкурентные преимущества, полученные как эффект от каждого переопределения.

На диаграмме сферы деятельности (рис. 15.2) схематически иллюстрируются несколько измерений масштаба. Рисунок показывает, как нападающий должен анализировать каждое измерение сферы деятельности, чтобы понять, является ли это одним из путей для возможной атаки на лидера. Затем составляется график сферы деятельности нападающего, а после этого *пробуются* альтернативные способы переопределения: *эти* пробы должны показать, создают ли переопределения значительные конкурентные преимущества для нападающего. К примеру, самая верхняя диаграмма представляет ситуацию в автомобильной отрасли в 1970-х годах. Компания General Motors (GM) конкурировала с применением стратегии широкой специализации! предполагавшей выпуск целой серии моделей. И хотя компания GM конкурировала в международных масштабах, равно как и в Соединенных Штатах, эта стратегия по сути своей была построена с расчетом на одну отдельную страну, и координация в мировых масштабах была минимальной. Компании Toyota и Nissan вместо этого решили специализироваться на выпуске небольших машин и применяли стратегии, скоординированные в глобальном масштабе. По ходу конкуренции они получили в свое распоряжение значительные конкурентные преимущества по отношению к GM.

Рисунок 15.3 на основе диаграммы масштаба иллюстрирует схему конкуренции в американской индустрии газет. Традиционно каждая газета выпускалась для одного города, а диапазон сообщаемых новостей был очень широк, и часто целый ряд газет *в городе* принадлежал одному и тому же агентству. *Wall Street Journal* и — в меньшей степени — *New York Times* приняли стратегию работы в общенациональном масштабе и стали ориентироваться на определенные, более узкие сегменты рынка. *Wall Street Journa1* недавно взялась за реализацию новой стратегии, приближающейся к глобальной: газета стала выходить в Европе и Азии. В то же время можно отметить, что газета *USA Today* — это попытка продавать ежедневную газету разнообразной тематики в общенациональном масштабе, что очень нравится тем компаниям, которые хотели бы проводить рекламу на общенациональном уровне.

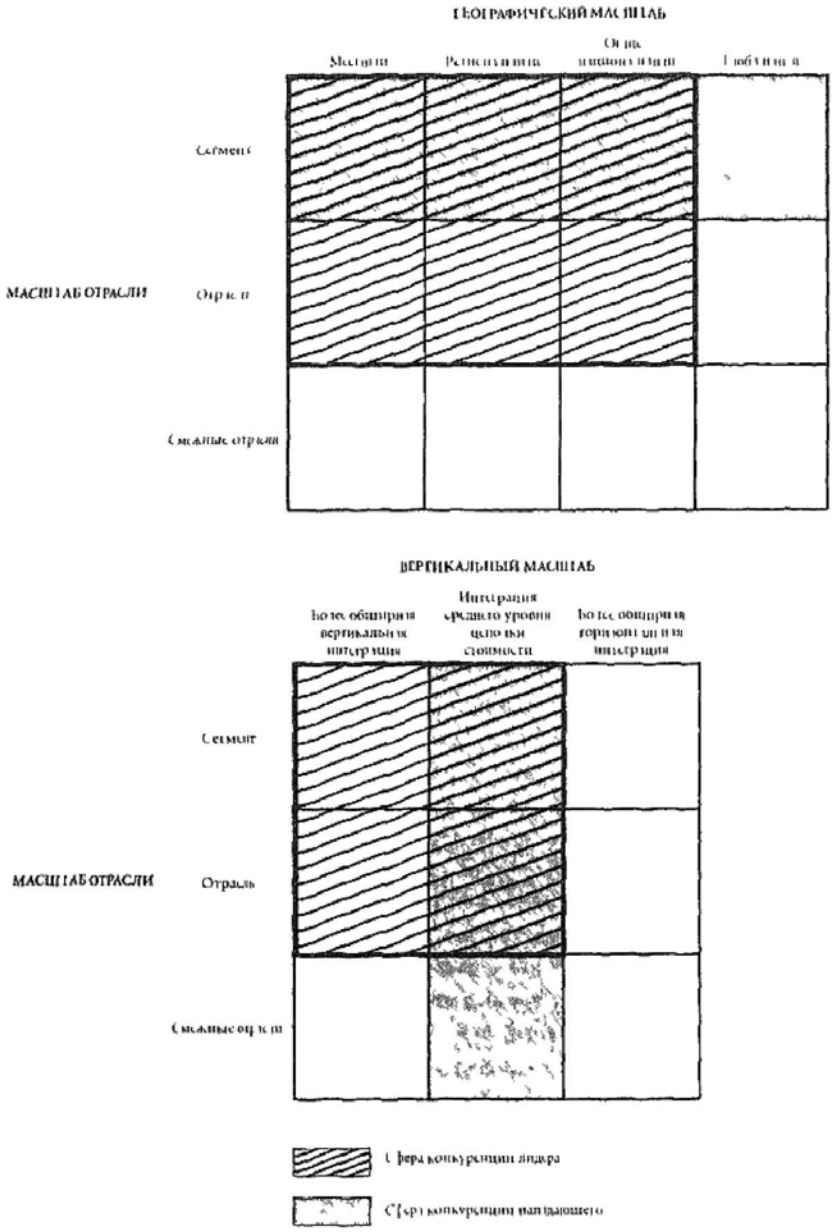


Рис. 15.2 Альтернативные стратегии лидера и нападающего

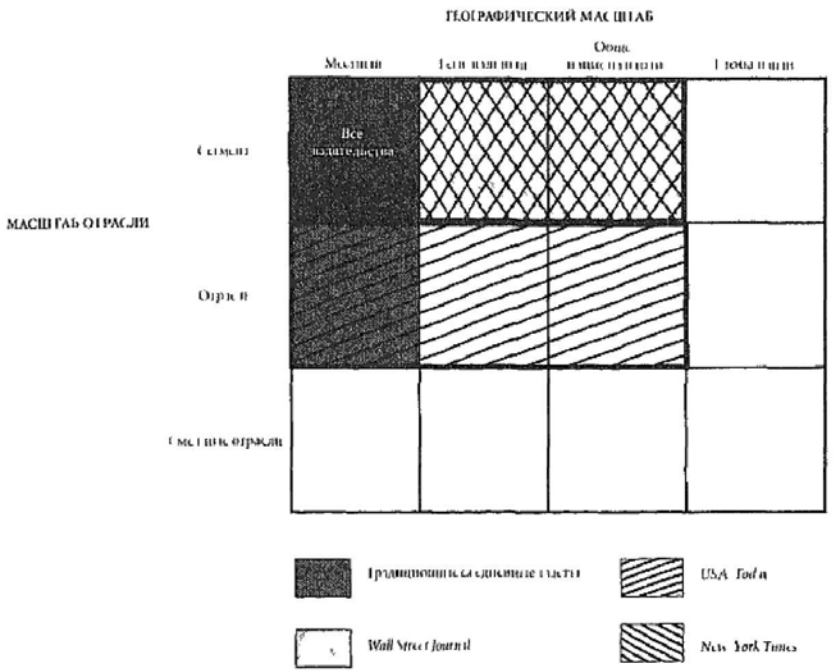


Рис. 15.3. **Конкуренция газетных издательств США**

И стратегия *USA Today,* и стратегия *Wall Street Journal* могут быть реализованы благодаря современному уровню развития коммуникаций, а также компьютерной технологии верстки *и* печати. Таким образом, в газетной отрасли переопределение сферы конкуренции стало жизненно важной составляющей для занятия определенных конкурентных позиций.

Многие из описанных примеров переопределения иллюстрируют, *КАК* оно всегда проходит рука об руку с реконфигурацией цепочки стоимости. *Wall Street Journal не* добилась *бы* такого *успеха, если* бы не *была* принята такая конфигурация цепочки создания стоимости, которая обеспечивала бы реализацию сначала общенациональной, а затем и глобальной стратегии. Таким образом, компания должна рассматривать переопределение масштаба и реконфигурацию цепочки как взаимодополняющие способы атаки на лидера отрасли.

ЧИСТЫЕ РАСХОДЫ

Последний и самый рискованный способ атаки на лидера — это использование чистых расходов, без реконфигурации цепочки или переопределения масштаба. Расходы в чистом виде — это инвестиции, имеющие целью завоевание определенной доли рынка, выход на *крупные* объемы производства или создание мощного бренда; инвестиции в этом случае подразумевают снижение цен, активную рекламу и другие действия. Делая серьезные капиталовложения, нападающий пытается занять определенную долю рынка, добиться больших объемов производства или создать себе хорошую репутацию и таким образом выйти на позиции лидера в издержках или дифференциации. Нападающий при такой стратегии не осуществляет ничего такого, чего не делает лидер; он также не пытается делать что-либо лучше, чем лидер. Он превосходит лидера по общему объему затрачиваемых ресурсов или просто по своей общей готовности к капиталовложениям.

Такой подход к тому, чтобы нейтрализовать преимущества лидера, зачастую обходится слишком дорого и часто заканчивается неудачей. Как правило, у лидера имеются достаточные финансовые ресурсы для того, чтобы противостоять данной стратегии, и эти ресурсы поддерживаются преимуществами лидера в области издержек или дифференциации. Лидеры также обычно достаточно серьезно настроены на то, чтобы вкладывать необходимые средства в защиту своих позиций. Особенно яркий пример риска, связанного со стратегией чистых расходов, — это диверсификация нефтяных компаний в производство удобрений и химикатов. Несмотря на огромные финансовые ресурсы, нефтяные компании не обладали конкурентными преимуществами, полученными путем реконфигурации цепочки стоимости или переопределения масштаба, что привело к целой веренице неудач на пути диверсификации.

Применение приема чистых расходов бывает успешным в том случае, если у нападающего имеется исключительный доступ к финансовым ресурсам или если лидер не готов решительно вкладывать деньги в отрасль. Ведь даже лидер, обладающий значительными финансовыми ресурсами, может обладать порой излишней самоуверенностью, бороться с большим количеством помех и препятствий, иметь другие приоритеты или находиться под давлением со стороны материнской корпорации, требующей от предприятия быстрой и высокой прибыли. Стратегия чистых расходов наиболее выигрышна в тех отраслях, где лидеры — это небольшие компании с недостаточным капиталом. Такие лидеры были не в состоянии позволить себе серьезных ответных мер, чтобы таким образом дать отпор противнику, даже несмотря на то, что в их распоряжении имелись очевидные конкурентные преимущества.

Сам по себе прием чистых расходов остается наименее используемым для атаки на лидеров. Однако высокая степень готовности к дополнительным инвестициям часто является важным дополнением к стратегиям, основанным на реконфигурации цепочки стоимости или на переопределении масштаба. Например, в производстве алюминиевых банок компания Crown Cork активно вкладывала деньги в приобретение современного оборудования, тогда как компании American и Continental «собирали урожай», что ускорило процесс получения конкурентных преимуществ в издержках компанией Crown.

АЛЬЯНСЫ ДЛЯ АТАКИ НА ЛИДЕРОВ

Нападающему для успешной атаки на лидера может потребоваться создание альянса; через альянс нападающий получает необходимые ресурсы, технологии, доступ к рынкам или восполняет отсутствие других нужных сильных сторон. Альянс помогает найти способы реконфигурации цепочки стоимости, переопределения масштаба или даже способствует успеху стратегии чистых расходов, хотя сами по себе чистые расходы далеко не являются гарантией успеха. Альянсы разных типов в разное время сыграли важную роль во многих успешных атаках на лидеров отраслей. Обычно выделяется две общие категории альянсов:

* *Приобретение.* Компания либо приобретает (поглощает) другую фирму (фирмы), либо ее саму покупает другая компания.
* *Коалиции.* Компания объединяет усилия с другой компанией, не идя при этом на прямое слияние, через такие действия, как лицензирование, совместные предприятия и соглашения о поставках.*

Приобретения бизнес-единиц способствуют расширению сферы деятельности компании через завоевание позиций в новых сегментах и новых географических регионах; это способ добиться более высокой степени интеграции или создать плацдарм в смежной отрасли. Например, компания IVECO путем слияния с несколькими европейскими производителями грузовых транспортных средств значительно укрепилась как конкурент. Приобретения играют ключевую роль в стратегии реконфигурации цепочки *стоимости и в* стратегии чистых расходов. После того как приобретение состоялось, две организации получают возможность объединить свои ресурсы и знания таким образом, чтобы сделать возможной реконфигурацию цепочки стоимости или реализовать стратегию чистых расходов.

* См. главу о коалициях в работе Porter (1985). — *Прим. авт.*

При создании коалиций также объединяются знания и ресурсы разных компаний, что позволяет этим компаниям организовывать конфигурацию своей цепочки стоимости заново, переопределить сферу конкуренции или начать интенсивные вложении в отрасль. Японские производители телевизоров купили лицензии у компании RCA на технологию производства цветных телевизоров, что стало важной отправной точкой для инноваций в их собственной продукции и производственных процессах. Аналогичным образом, путем коалиций фирм национального масштаба, мучительно прорывавшихся вперед, была создана корпорация Airbus Industries — конкурент мирового класса. Создание коалиций часто является составной частью более широких усилий компании по наращиванию сферы деятельности, Например, в производстве клапанов компания WKM реализует свои товары только в США, а в остальных странах и регионах продает лицензии на свои продукты и технологии.

Коалиции при атаке на лидеров играют еще одну, менее очевидную, но более деликатную роль. Нападающие иногда образуют коалиции с самими лидерами, чтобы затем успешно атаковать их, как уже обсуждалось в главе 5. Покупка лицензии *у* лидера на использование его технологии или совместные предприятия по производству или маркетингу позволяют нападающему лучше узнать о сильных сторонах лидера, что впоследствии помогает нападающему успешно их обойти. Например, ряд японских компаний закупили лицензии на использование технологий иностранных компаний, а затем существенно *их* усовершенствовали.

И приобретение фирм, и формирование коалиций связаны с определенными проблемами. Приобретенные предприятия трудно интегрировать в структуру компании, а координация между партнерами по коалиции может сама по себе оказаться очень сложным делом. Например, в производстве копировальных аппаратов компания Canon получила определенные выгоды за счет того, что у конкурента, компании Xerox, были проблемы с координацией его партнеров по совместному предприятию — компаний Rank Xerox и, через Rank Xerox, Fuji Xerox. Наоборот, значительная степень координации компании Canon в глобальных масштабах позволила ей получить некоторые конкурентные преимущества.

Препятствия для ответных мер лидера

Нападающий, чтобы *добиться* успеха, должен также обнаружить или создать препятствия для ответных мер лидера. При наличии препятствий естественные преимущества лидера не проявляются в полную силу, что, в свою оче-

редь, сокращает затраты нападающего на успешную атаку. Задержать или ослабить ответные меры лидера на атаку нападающего может действие ряда факторов*:

Неоднозначность мотивации. Если стратегия нападающего ставит лидера в ситуацию, в которой у него отсутствует однозначная мотивация, лидер не может в полной мере реализовать свои возможности для ответных мер. Лидер, который, защищаясь, вынужден пожертвовать своей текущей стратегией (в частности, воспроизводя стратегию нападающего), окажется в ситуации раздвоенности. Например, если в основе конкурентных преимуществ лидера лежит техническое обслуживание, он потеряет всю свою тяжело завоеванную репутацию, отвечая на стратегию нападающего, при которой обслуживание не имеет никакого значения. Вместо этого лидер может попытаться сохранить свою стратегию, но тогда он понесет потери с точки зрения доли рынка. Другой пример — это появление на рынке недорогих одноразовых ручек компании BIC, что создало неоднозначность мотивации для подразделения Papermate компании Gillette. Компания Papermate терпеливо создавала имидж производителя высококачественной продукции. Принятие компанией Papermate стратегии BIC подорвало бы этот имидж, и компании Papermate в конечном итоге пришлось создать совершенно новую марку (Write Brothers), чтобы противостоять продуктам BIC.

Основой для создания ситуации неоднозначной мотивации служат и любые взаимосвязи между лидером и другими бизнес-единицами компании-учредителя, так как обычно взаимосвязи предполагают затраты на потерю гибкости (глава 9). Взаимосвязи ограничивают лидера: он не может ответить, не задев при этом какое-либо из подразделений той же корпорации. Неоднозначность мотивации возникает еще и тогда, когда лидер применяет стратегию пакетирования, описанную в главе 12. В этой ситуации лидер может даже позволить нападающему отвоевать небольшую долю рынка вместо того, чтобы пойти на разделение пакета: ведь такое разделение вынуждает всю отрасль «разбирать» пакеты продуктов на отдельные компоненты.

Высокая стоимость ответных мер для лидера. Если стратегия нападающего такова, что ответные меры обойдутся лидеру слишком дорого, лидер будет уходить от ответа. Например, лидер, обладающий существенной долей рынка, будет удерживаться от дорогостоящих акций возмездия, таких

*** Для выявления таких препятствий требуется полноценный анализ лидера как конкурента. См. главу 3 книги "*Конкурентная стратегия*", *где* предлагается методика такого анализа и обсуждаются понятия неоднозначной мотивации и мертвых зон; эти понятия используются *и* в настоящей главе. — *Прим. авт.***

как всеобщее снижение цен и продление сроков гарантийного обслуживания. Затраты на ответные меры будут достаточно высоки и в том случае, когда производственные центры, оборудование или трудовые контракты лидера устарели или не соответствуют конкурентной ситуации. В главе 14 я уже говорил о том, как оценить требуемые затраты на оборонительные тактические приемы.

Разные приоритеты в области финансов. Если финансовые приоритеты лидера отличаются от аналогичных приоритетов нападающего, лидер зачастую решает *не* отвечать на атаки. Например, если лидер делает особый акцент на краткосрочную прибыль, он уступит долю рынка нападающему, которому такого рода прибыль не нужна. Аналогичным образом лидер, желающий получать высокие доходы, может отказаться от ответных мер, если они для него означают мощные дополнительные инвестиции. Компания Tampax — это пример лидера, который из-за разницы в финансовых приоритетах сам навлек на себя атаки. Руководство компании было чрезмерно озабочено проблемой сохранения прибыли от продажи женских гигиенических тампонов на сверхвысоком уровне, что привело к тому, что компания до недавних пор практически не отвечала на регулярные атаки. Различия в финансовых приоритетах стали основой успеха многих иностранных компаний, атаковавших лидеров американской промышленности.

Ограничения, связанные с составом портфеля. Лидер может отказаться от ответных мер, если он больше сосредоточен на работе в других отраслях. Например, часто ресурсы подразделения ограничивает материнская компания; она же, скорее всего, диктует, какие цели должно ставить перед собой подразделение. Поэтому если материнская компания смотрит на лидера отрасли как на генератора наличных средств, у такого лидера, скорее всего, не будет достаточных ресурсов для того, чтобы отбить атаку нападающего. Аналогичным образом, если лидер активно идет на диверсификацию, его внимание можно отвлечь, не дав ему контролировать ситуацию в основной отрасли и защищать ее. Своим успехом в борьбе против лидеров отрасли American Can и Continental Can компания Crown Cork & Seal отчасти обязана попыткам двух лидеров диверсифицировать состав портфеля и освоить производство других видов упаковки.

Давление со стороны административных органов. Лидер может отказаться от ответных мер, если его руководство уверено, что оно не может предпринять никаких действий из-за ограничений законодательного характера. Антимонопольные проверки, нормы безопасности, контроль над загрязне-

нием окружающей среды и многие другие виды административных ограничений помешают лидеру начать полноценную акцию возмездия. Некоторые аналитики считают, что давление франчайзинга в бутилировании, исходящее непосредственно из Вашингтона, помешало компании Coca-Cola ответить на вызов компании Pepsi; опасения такого же характера удерживают от некоторых действий компанию ATT по мере того, как она оказывается в новых для себя конкурентных ситуациях.

"Мертвые зоны". Лидер может пострадать от собственной недальновидности при неверной интерпретации ситуации в отрасли — назовем такую ситуацию «мертвой зоной». Если, к примеру, лидер неправильно представляет себе реальные потребности покупателей или значение изменений в отрасли, у нападающего есть все шансы опередить лидера в своих действиях и завоевать конкурентные позиции. Более того, в этой ситуации лидер даже может воспринимать действия нападающего как не соответствующие ситуации и поэтому не несущие никакой угрозы, и так до тех пор, пока нападающий не займет рыночные позиции, достаточные для того, чтобы укрепиться в отрасли.

«Мертвые зоны» были важным источником успеха многих компаний, атаковавших лидеров. Например, компания Harley Davidson не понимала потребности покупателей в небольших мотоциклах и оставалась наблюдателем все то время, пока на этом рынке обосновывалась компания Honda. Вполне вероятно, что компания Xerox неправильно понимала *всю* важность небольших копировальных аппаратов, а компания Zenith упорно цеплялась за ручное производство телевизоров, несмотря на все усовершенствования в области технологий автоматической разработки и автоматического производства телевизоров. Такие мертвые зоны в представлениях конкурентов можно обнаружить путем тщательного анализа их исходных предпосылок.

Некорректное ценообразование. Может так случиться, что лидер устанавливает цены с опорой на средние показатели издержек, а не на издержки, связанные с продажей конкретного вида продукции конкретному покупателю. Если нападающий будет специализироваться на тех продуктах, на которые лидер установил слишком высокие цены (или ориентироваться на тех покупателей, которых лидер заставляет платить слишком высокие цены), и предложит сниженные цены на *те же* продукты, лидер, скорее всего, не сразу разберется в своей реальной системе затрат и не захочет сокращать показатели валовой прибыли. Лидеры часто отвечают на такую стратегию, покидая сегмент за сегментом, пока, в конечном итоге, не уступят нападающему долю рынка, достаточную для того, чтобы стать лидером.

Джентльменские игры. Лидер будет медлить с ответными мерами, если исторически конкуренция в отрасли всегда больше напоминала джентльменские игры. В таких отраслях лидер часто *чувству*ет себя неловко в ситуации, когда он вынужден отвечать на действия нападающего, так как он боится разрушить свои взаимоотношения с другими соперниками. Например, до недавних пор компания Coca-Cola нерешительно отвечала на атаку компании Pepsi отчасти потому, что за ее спиной была долгая предыстория работы по политическому урегулированию отрасли безалкогольных напитков.

Препятствия для ответных мер лидера возникают в результате действия самых разных причинных факторов. Некоторые препятствия базируются на материальных факторах, таких как неоднозначная мотивация или приоритеты процесса распределения ресурсов; другие основаны на постоянных ошибках, свершаемых лидером, как это бывает в случае образования мертвых зон или неверной политики цен. Шансы нападающего на успех тем выше, чем больше материальных препятствий к тому, чтобы лидер ответил суровыми мерами. Чем больше препятствий, тем *больше* проблем *будет* у лидера. Например, отвечая на атаку компании Timex, швейцарские производители часов ничего не знали о том, как продаются практичные одноразовые часы Timex, предназначенные для повседневного использования. Им также пришлось нести серьезные затраты при воспроизведении стратегии Timex в отношении в высокой степени автоматизированных производственных центров, ведь для швейцарских фабрик по производству часов традиционно характерна высокая трудоемкость. Более того, швейцарские компании также оказались в ситуации неоднозначности мотивации: *если бы* они решили вслед за компанией Timex продавать свои часы в аптеках, это бы означало разрыв с традиционными для компаний каналами — ювелирными магазинами.

Создание препятствий для ответных мер лидера часто входит составной частью в стратегии реконфигурации цепочки стоимости и переопределения масштаба. В результате реализации таких стратегий, как правило, создается ситуация, когда лидер оказывается в тисках неоднозначности мотивации; возможно также, что ему придется нести высокие затраты или что он неправильно интерпретирует действия нападающего при реализации этих стратегий. Одна из сложностей, связанных с реализацией стратегии чистых расходов, состоит как раз в том, что данная стратегия в меньшей степени связана с созданием препятствий для ответных мер со стороны лидера. В этом отношении данная стратегия проигрывает двум другим наступательным приемам. Стратегия чистых расходов лучше всего работает там, где финансовые приоритеты лидера отличаются от приоритетов нападающего, и поэтому лидер не готов воспроизводить структуру инвестиций нападающего.

Признаки уязвимости лидера

Предшествующее обсуждение наводит на мысль о том, что есть ряд сигналов, свидетельствующих об уязвимости лидера в том или ином отношении. Эти сигналы распадаются на две группы: отраслевые сигналы и сигналы, основанные на определенных характеристиках компании-лидера.

ОТРАСЛЕВЫЕ СИГНАЛЫ

Структурные изменения отрасли являются порой самым явным сигналом того, что лидер отрасли может оказаться уязвимым. Структурные изменения, источник которых находится *за пределами* отрасли, будут особенно демонстративно указывать на слабые места лидера, так как прочно укрепившийся в отрасли лидер, скорее всего, будет склонен неверно их интерпретировать. Вот некоторые важные признаки, свидетельствующие об уязвимости лидера.

Скачкообразные технологические изменения. При резких технологических изменениях возрастает вероятность того, что конкурентные преимущества лидера можно обойти или нейтрализовать, о чем я уже говорил в главе 5. Например, в шинопроизводстве появление радиальных шин обеспечивало тот скачок о развитии технологий, благодаря которому компания Michelin смогла бросить вызов лидерам отрасли Goodyear и Firestone. В производстве пишущих машинок электроника ниспровергла лидера отрасли, компанию Underwood, а сейчас угрожает еще и компании SCM. Лидер обычно занимает более благоприятные позиции по сравнению с нападающим, чтобы реагировать на непрерывные технологические изменения, в силу преимуществ масштаба, необходимого для действия эффекта масштаба, и в силу накопленного опыта обучения.

Изменения в цепочке создания стоимости покупателя. Любые изменения в цепочке созданий стоимости покупателя, по каким бы причинам они ни происходили, сигнализируют о новых возможностях дифференциации, новых каналах реализации, о необходимости разделения пакетов продуктов на компоненты и о других возможностях. Например, рост численности работающих женщин создал перспективы для того, чтобы атаковать лидеров во многих отраслях, производивших товары для женщин или предметы домашнего хозяйства. Появление новых покупательских сегментов также несет в себе отличные возможности, так как может оказаться, что лидер просто не в состоянии хорошо обслуживать эти сегменты.

Изменения в составе каналов реализации. Возникновение новых каналов реализации предоставляет потенциальные возможности для атаки на лидера, доминирующего среди уже существующих дистрибьюторских каналов. Сдвиги в продажах многих потребительских товаров в сторону супермаркетов, например, создали условия для атаки ряда лидеров разных отраслей.

Изменения в затратах на ресурсы или в качестве ресурсов. Изменения качества важных ресурсом или их стоимости свидетельствуют о том, что у нападающего есть возможность получить конкурентные преимущества путем создании новых производственных процессов, захвата новых источников сырья или разработки новой конструкции продукта с целью сокращения или изменения содержания в продукте определенных материалов. Например, резкий рост цен на энергоносители предоставляет хорошие возможности для перемещения в более выгодные позиции компаниям, работающим в отрасли плавки алюминия.

Джентльменские игры. Как уже говорилось выше, когда отрасль долгое время пребывает в обстановке стабильности, это свидетельствует о том, что ее лидер осуществляет функции политического урегулирования и поддержания равновесия в отрасли и не будет торопиться с ответными мерями.

СИГНАЛЫ О ХАРАКТЕРИСТИКАХ ЛИДЕРА

Следующие характеристики лидера отрасли с определенной вероятностью будут свидетельствовать о его уязвимости и слабых местах.

«Пробуксовывание» лидера. Лидер, который застрял на месте (то есть он не обладает однозначным лидерством в издержках или дифференциации по сравнению *с* другими крупными производителями отрасли), является очень заманчивой целью для атаки. В такой ситуации может оказаться, что для нападающего выполнены все три условия, сформулированные в самом начале настоящей главы.

Неудовлетворенные покупатели. Лидер, чьи покупатели не удовлетворены, серьезно уязвим. Неудовлетворенность покупателей творит о том, что внимание лидера слишком сосредоточено на его рыночной силе, или о том, что персонал лидирующей компании слишком высокомерно относится к покупателям в силу успехов компании в прошлом. Недовольные покупатели будут всячески поддерживать нападающего и поощрять его проникновение на рынок.

Лидер был пионером технологий, используемых в отрасли в настоящий момент. Лидер, который был пионером настоящего поколения технологий в отрасли, скорее всего, не захочет переходить на технологии следующего поколения; вполне вероятно, такой лидер может оказаться лишенным гибкости из-за прошлых инвестиций в текущие технологии. Например, именно это, скорее всего, стало бедой компании Ford в первые годы развития автомобильной отрасли.

Слишком высокие прибыли. Лидер, получающий прибыли намного выше среднего уровня, предоставляет тем самым укрытие для нападающего, так как, если нападающий установит цены того же уровня, высокие доходы более чем компенсируют его затраты на атаку. Кроме того, слишком прибыльно работающие лидеры, скорее всего, не захотят снижать свои доходы, инвестируя в ответные меры. Более того, сверхприбыльность часто свидетельствуют также том, что лидер склонен сдать свои позиции в *менее* прибыльных секторах товарного ассортимента, что дает возможность нападающему применить стратегию специализации.

Прежние проблемы законодательного характера. Если у лидера в прошлом были проблемы, связанные с законодательством (например, он так или иначе пострадал в антимонопольной борьбе), он будет воздерживаться от ответных мер, думая, что существующие ограничения не позволяют ему дать достойный отпор нападающему.

Отстающее подразделение в составе материнской корпорации. Если материнская корпорация рассматривает лидера отрасли как одно из своих отстающих подразделений, это, скорее всего, означает, что у лидера отсутствует капитал, необходимый для соответствия требованиям технического прогресса, у такого лидера также не будет свободы действий, необходимой для решительных ответных мер против нападающих.

Атака на лидеров и структура отрасли

Последний тест, применяемый при планировании атаки на лидера отрасли, состоит в том, чтобы оценить воздействие атаки на всю структуру отрасли. Глупо вести атаку на лидера, если она подорвет основы прибыльности отрасли. Добиваясь успеха в наступлении, нападающие ищут *новые* способы ведения конкуренции, отличные от методов лидера. Однако в некоторых случаях новая методика конкуренции сокращает возможности для

дифференциации, снижает барьеры для вхождения в отрасль или оказывает другие виды нежелательного воздействия на структуру отрасли, о чем уже говорилось в главе 1. Аналогичные риски возникают в ситуации, когда нападающий завоевывает долю рынка, но не получает в свое распоряжение несомненных преимуществ по сравнению с лидером, и лидер вместе с нападающим оказываются в приблизительно равных конкурентных позициях. Это гарантия того, что наступает длительный период отсутствия равновесия в отрасли. Начавшаяся война будет длительной и дорого обойдется обеим сторонам, в результате чего конкурентных преимуществ не получит ни одна из компаний.

Важно также осознавать, что некоторые лидеры являются «правильными» лидерами, о чем уже говорилось в главе 6. Атака на хорошего лидера может не только не улучшить, но даже ухудшить прибыльность нападающего, если в ходе такой атаки он лишается защиты, исходящей от правильного лидера. В таких случаях нападающий вообще не должен идти в атаку. Вместо этого компании следует найти другую отрасль, чтобы за счет нее обеспечить себе рост.

ОБ АВТОРЕ

Майкл Е. Портер — один из ведущих мировых специалистов в области конкурентной стратегии и международной конкурентоспособности, профессор Гарвардской школы бизнеса. В 1983 г. вошел в созданную президентом Р. Рейганом Комиссию по конкурентоспособности промышленности, послужившей толчком к широкому обсуждению проблемы конкурентоспособности в США. Профессор М.Е. Портер работал в качестве консультанта глав государств и правительств, мэров городов и руководителей корпораций во многих странах мира. Он — обладатель премии Уэллса по экономике, премии Адама Смита, трех премий компании McKinsey, почетных степеней доктора Стокгольмской школы экономики и шести университетов, автор четырнадцати книг, в том числе *«Competitive Strategy» ("Конкурентная стратегия"), «The Competitive Advantage of Nations» («Конкурентное преимущество наций»),* «Cases *in Competitive Strategy» («Ситуации конкурентной стратегии»).* Живет в Бруклине, штат Массачусетс.