Внутриотраслевой структурный анализ

Структурный анализ отрасли основан на выявлении источников и масштабов пяти общих конкурентных сил, определяющих характер конкуренции в отрасли, а также лежащую в ее основе потенциальную прибыль. До сих пор в центре исследования находилась отрасль как целое, и анализ позволил сделать выводы, важные для конкурентной стратегии. В то же время, очевидно, что отраслевой структурный анализ может быть применен на более глубоком уровне, чем уровень отрасли в целом. Во многих, если не в большинстве отраслей, можно наблюдать фирмы, которые приняли различные варианты конкурентной стратегии по таким направлениям, как производственная специализация, вертикальная интеграция и т.д., и достигли различных показателей доли рынка. Кроме того, некоторые фирмы на протяжении длительного периода превосходят другие по уровню прибыли на инвестированный капитал. Например, у IBM этот показатель был всегда выше, чем у других производителей универсальных вычислительных машин. General Motors в течение длительного времени превосходила Ford, Chrysler и АМС. В некоторых отраслях более мелкие фирмы имеют лучшие показатели, чем крупные, например, Crown Cork and Seal и National Can в консервной промышленности, Estee Lauder в косметической.

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

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

Направления конкурентной стратегии

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

* специализация: степень концентрации усилий компании в отношении продуктовой линии при обслуживании целевых потребительских и географических сегментов рынка;
* узнаваемость брендов: стремление компании к узнаваемости бренда — в отличие от преимущественно ценовой и других видов конкуренции — с помощью рекламы, работы системы сбыта и других средств;
* сбыт через сеть или на основе прямых продаж: направление усилий по достижению узнаваемости бренда путем непосредственного контакта с конечным потребителем или с помощью развития оптовых и розничных каналов;
* выбор оптовых и розничных каналов сбыта: варианты выбора каналов включают спектр от собственной системы до специализированных или универсальных торговых предприятий;
* качество продукции: уровень качества продукции компании включая сырье, спецификации, соблюдение нормативов и допусков, потребительских свойств и пр.;
* технологическое лидерство: степень стремления компании к технологическому лидерству по сравнению с заимствованием и копированием новейших технологий; важно отметить, что фирма может быть лидером в технологии, но сознательно не производить продукцию высшего качества, качество и технологическое лидерство не всегда совпадают;
* вертикальная интеграция: размер добавленной стоимости, отражающий уровень интеграции последующих и предшествующих стадий производства, в том числе наличие у фирмы своей системы сбыта, эксклюзивных или собственных розничных торговых предприятий, сети обслуживания и т.д.;
* позиция по издержкам: стремление фирмы к позиции низкого уровня производственных и сбытовых издержек на основе инвестиций в мощности и оборудование, способствующих минимизации затрат;
* обслуживание: уровень предоставления фирмой дополнительных услуг, сопровождающих ее продукцию, в том числе инженерно-техническая поддержка, собственная сеть обслуживания, кредит и пр.; этот аспект стратегии может рассматриваться как элемент вертикальной интеграции, но его полезно выделить для аналитических целей;
* политика ценообразования: относительная ценовая позиция фирмы на рынке; ценовая позиция, как правило, связана с такими параметрами, как позиция по издержкам и качество продукции, однако цена является самостоятельным стратегическим параметром и должна рассматриваться отдельно;
* левередж: показатели использования заемных средств и доля постоянных издержек в полных издержках;
* отношения с материнской компанией: требования к поведению подразделения, вытекающие из отношений между подразделением и его материнской компанией. Фирма может входить в состав диверсифицированного конгломерата, быть звеном вертикально интегрированной цепи предприятий, подразделением группы взаимосвязанных предприятий в широком секторе экономики, дочерним предприятием иностранной компании и т.д. Характер отношений с материнской компанией будет влиять на цели управления, ресурсы, которыми располагает фирма, а возможно, и определять некоторые из ее операций или функций, выполняемых совместно с другими подразделениями.

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

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

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

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

Стратегические группы

Первый шаг внутриотраслевого структурного анализа состоит в характеристике вариантов стратегий всех основных конкурентов по указанным стратегическим направлениям. Эта работа позволяет затем выделить в отрасли стратегические группы. Стратегическая группа представляет собой группу фирм отрасли, следующих одинаковым или сходным вариантам стратегии. В отрасли может быть только одна стратегическая группа, если все фирмы проводят в сущности одну и ту же стратегию. Другая крайность — каждая фирма может представлять самостоятельную стратегическую группу. Однако, как правило, имеется небольшое количество стратегических групп, отражающих существенные различия в стратегии между фирмами отрасли. Например, в производстве основного электрооборудования одна из стратегических групп характеризуется широким ассортиментом товаров, интенсивной рекламой, высоким уровнем интеграции производства, развитием систем сбыта и обслуживания. Другая группа состоит из специализированных производителей, обслуживающих сегмент рынка высококачественной и дорогой продукции и имеющих специальные каналы сбыта. Третья группа выпускает нерекламируемые продукты под маркой торгового предприятия. Кроме того, в этой отрасли можно выделить еще одну или две дополнительные группы.

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

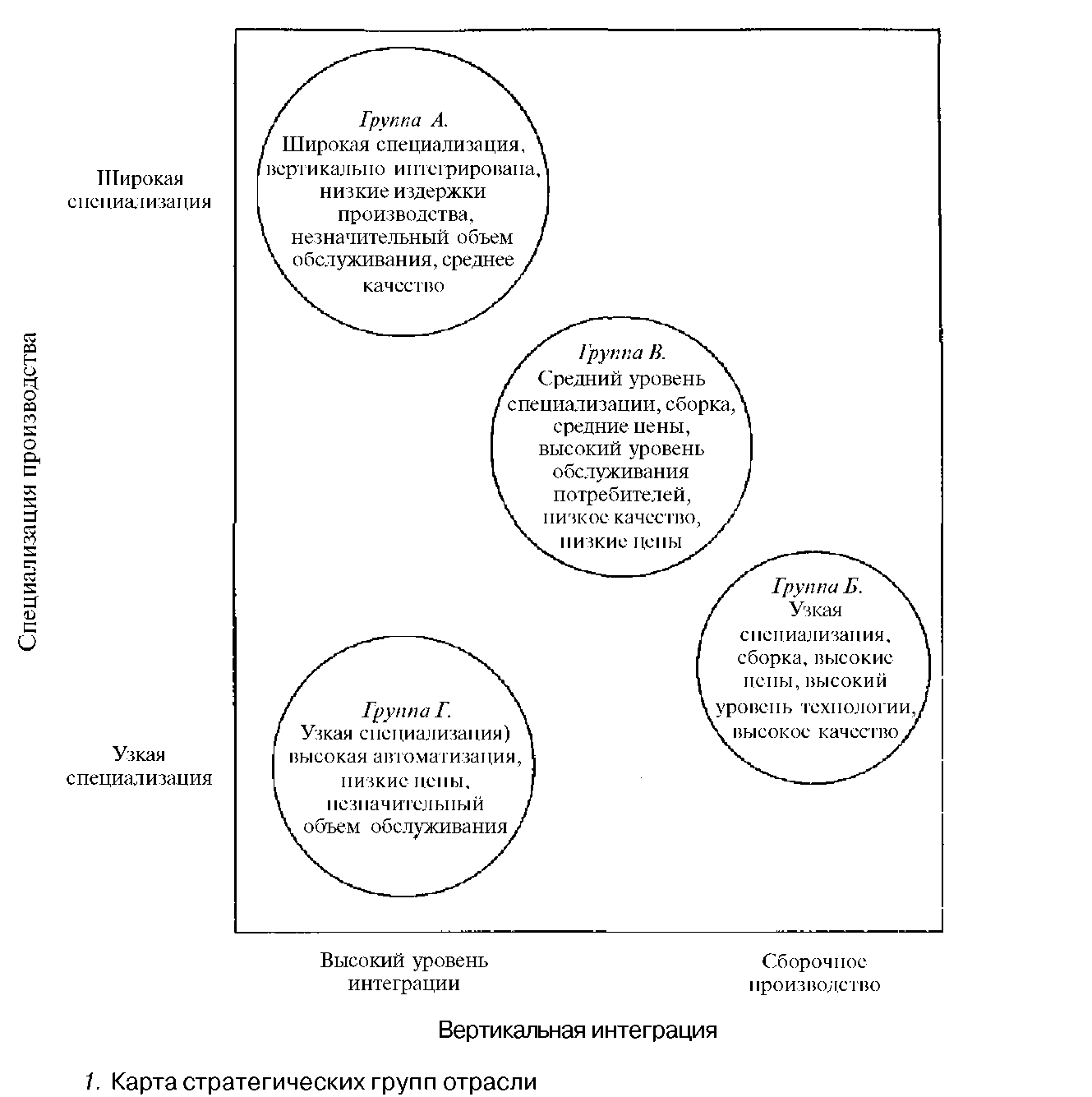
Стратегическая группа часто, но не всегда, отличается своим подходом к продукту или маркетингу. Иногда в таких отраслях, как, например, мукомольная промышленность, производство химикатов или сахара, группы выпускают одинаковые продукты, но их подходы к производству, логистике, вертикальной интеграции различны. Фирмы могут также иметь сходные стратегии, но различные отношения с материнскими компаниями или правительствами, по-разному влияющие на их цели. Стратегические группы не являются эквивалентом рыночных сегментов или стратегий сегментации, они определяются на основе более широкой концепции стратегического положения.

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

Стратегические группы в отрасли могут быть отображены в виде карты, гипотетический пример которой показан на рис. 1. Очевидно, что число осей ограничено двумя параметрами печатной страницы. Это означает, что аналитик должен выбрать соответствующее число особенно важных стратегических направлений, по которым будет строить такую карту\*. Размер символов позволяет представить коллективную долю рынка фирм каждой группы, необходимую для последующего анализа.

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

В редких случаях, когда в отрасли представлена только одна стратегическая группа, эту отрасль можно проанализировать полностью, используя методологию структурного анализа. В таком случае структура отрасли обеспечивает равный потенциальный уровень устойчивой прибыльности для всех фирм, а фактическая прибыльность каждой отдельной фирмы в долгосрочном аспекте определяется способностью реализовать общую стратегию. Если же в отрасли несколько стратегических групп, анализ будет более сложным. Потенциал прибыльности фирм, принадлежащих к различным стратегическим группам, часто неодинаков, что объясняется не только их способностью реализации стратегии, но и различным воздействием на них со стороны пяти основных конкурентных сил.



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ И БАРЬЕРЫ МОБИЛЬНОСТИ

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

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

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

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

Барьеры мобильности представляют первую важную причину, объясняющую устойчивость более высокой прибыльности одних фирм в отрасли по сравнению с другими. Различные стратегические группы в зависимости от своих характеристик обладают различным уровнем барьеров мобильности, обеспечивая тем самым одним фирмам устойчивые преимущества перед другими. Фирмы, входящие в стратегические группы с высоким уровнем барьеров мобильности, будут иметь более высокий потенциал прибыльности, чем фирмы, входящие в группы с низким уровнем барьеров. Наличие барьеров, кроме того, служит объяснением, почему фирмы продолжают конкурировать на основе различных стратегий, несмотря на то, что не все стратегии в равной степени успешны. Можно задать вопрос, почему успешные стратегии сразу же не копируются. Если бы не было барьеров мобильности, успешные стратегии одних фирм быстро заимствовались бы другими, а прибыльность фирм имела бы тенденцию к выравниванию, за исключением тех случаев, когда фирмы по-разному реализовывали бы лучшую стратегию в операционном плане. Не будь препятствий, такие производители компьютерной техники, как Control Data и Honeywell, воспользовались бы шансом принятия стратегии IBM с ее низким уровнем издержек, высоким качеством обслуживания и развитой сбытовой сетью. Существование барьеров мобильности означает, что некоторые фирмы, подобные IBM, располагают систематическими преимуществами над другими благодаря экономии на масштабе, абсолютному лидерству в издержках и т.д., которые могут быть преодолены только за счет стратегических прорывов, ведущих к структурным сдвигам в отрасли, но не одним лишь улучшением хозяйственной деятельности. Наконец, существование барьеров мобильности означает, что показатели доли рынка фирм в некоторых стратегических группах отрасли могут быть весьма стабильными, при этом другие стратегические группы отрасли могут быть открыты для быстрого вхождения и выхода.

Как и барьеры для вхождения, барьеры мобильности могут меняться, и когда это происходит, фирмы нередко покидают свои стратегические группы и переходят в новые, меняя тем самым саму схему стратегических групп. На барьеры мобильности может, кроме того, влиять выбор стратегии фирмы. Например, компания, действующая в отрасли, производящей недифференцированный продукт, может попытаться создать новую стратегическую группу путем крупных инвестиций в рекламу и достижения тем самым узнаваемости бренда. Или, например, компания может попытаться ввести новый процесс производства, дающий большую экономию на масштабе \*. Однако инвестиции в создание барьеров мобильности, как правило, связаны с риском и в определенной степени снижением краткосрочной прибыльности ради повышения долгосрочной.

Преодоление конкретных барьеров мобильности потребует от одних фирм меньших затрат, чем от других, что будет зависеть от их существующей стратегической позиции, а также наличия опыта и ресурсов. Для диверсифицированных фирм барьеры мобильности представляют собой меньшие препятствия благодаря их возможностям совместного использования операций или функций.

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

БАРЬЕРЫ МОБИЛЬНОСТИ И ФОРМИРОВАНИЕ ГРУПП

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

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

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

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

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ И РЫНОЧНАЯ ВЛАСТЬ

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

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

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

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ И УГРОЗА СУБСТИТУТОВ

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

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

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

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ И СОПЕРНИЧЕСТВО МЕЖДУ ФИРМАМИ

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

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

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

* рыночная взаимозависимость групп или степень, в которой их целевые потребительские сегменты перекрывают друг друга;
* степень дифференциации продукта, достигнутая группами;
* количество стратегических групп и их относительные размеры;
* стратегическая дистанция между группами, или степень, в которой разнятся их стратегии.

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

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

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

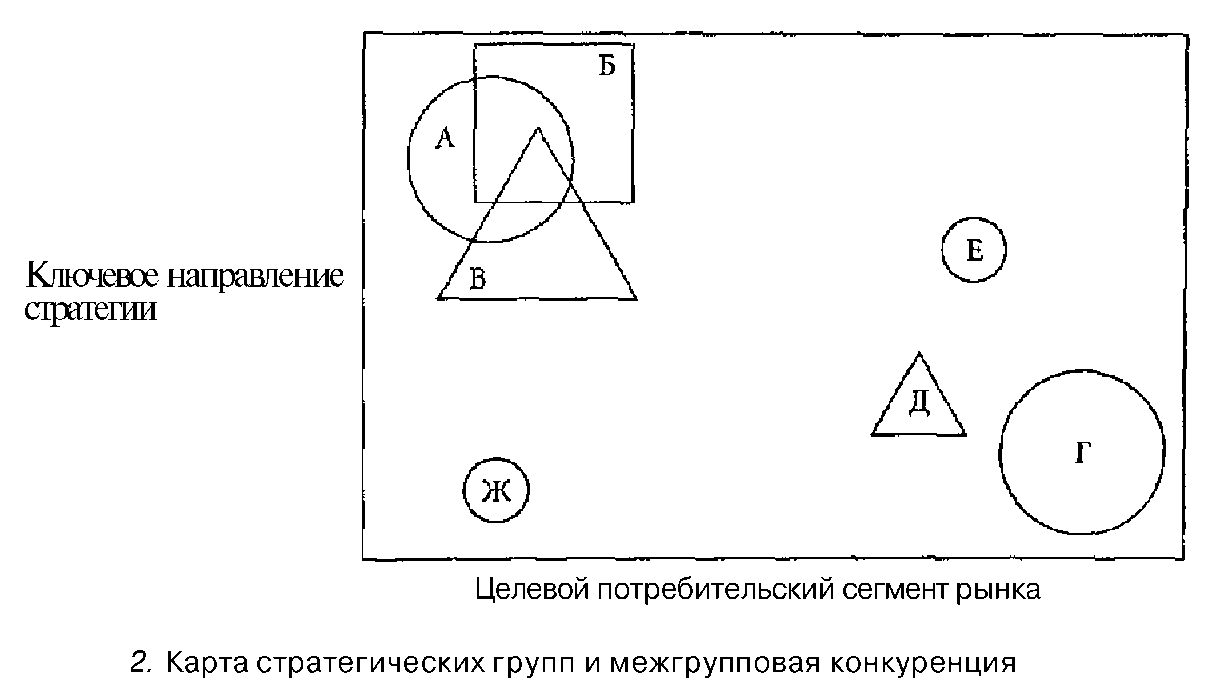
Последний фактор — стратегическая дистанция — означает степень, в которой стратегии различных групп разнятся между собой по своим ключевым параметрам, а также по внешним условиям. Чем больше стратегическая дистанция между группами, тем вероятнее более энергичные столкновения между ними, при прочих равных условиях. Фирмы с существенно различными стратегическими подходами, как правило, имеют совершенно разные идеи о том, как вести конкуренцию, испытывают трудности и недостаток времени, чтобы понять поведение друг друга, а также как избежать ошибочных реакций и вспышек соперничества. Например, в производстве аммиачных удобрений все участники — нефтяные компании, химические компании, кооперативы и независимые производители — имеют весьма различные цели и ограничения. Так, налоговые льготы и специфические стимулы заставляли кооперативы расширять производство даже в периоды общего ухудшения состояния отрасли. Нефтяные компании в 1960-е годы реагировали точно так же, но по другим причинам.

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

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

Таким образом, стратегические группы влияют на характер конкуренции внутри отрасли. Этот процесс схематически иллюстрируется с помощью карты стратегических групп, представленной на рис. 2, который аналогичен рис. 1, за тем исключением, что горизонтальная ось в данном случае соответствует показателю целевого потребительского сегмента стратегических групп, отражающему степень их рыночной взаимозависимости. Вертикальная ось представляет другую важнейшую характеристику стратегии в отрасли. Стратегические группы обозначены фигурами с буквенными символами, их размер пропорционален совокупной доле рынка фирм, входящих в группу. Различные типы фигур обозначают общую конфигурацию стратегии соответствующих групп, отображая тем самым стратегическую дистанцию между ними. Применяя описанную выше методику анализа, можно отметить, что группа Г будет значительно меньше подвержена конкурентной борьбе в отрасли, чем группа А. Группа А конкурирует с такими же крупными по величине группами Б и В, которые следуют разным стратегиям в одном и том же основном потребительском сегменте. Фирмы, входящие в эти три группы, находятся в условиях постоянного соперничества. В то же время группа Г действует в другом сегменте рынка и конкурирует здесь наиболее интенсивно с группами Д и Е, которые меньше по величине и придерживаются сходных стратегий производителей, проводящих «круговую» стратегию или близкие к ней варианты).

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



Стратегические группы и прибыльность фирм

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

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

Общие характеристики отрасли

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

Характеристики стратегических групп

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

Позиция фирмы в рамках ее стратегической группы

1. Уровень конкуренции внутри стратегической группы.
2. Масштаб фирмы в сравнении с другими участниками группы.
3. Издержки вхождения в группу.
4. Способность фирмы проводить или реализовывать выбранную стратегию на оперативном уровне.

Общеотраслевые характеристики рыночной структуры способствуют повышению или понижению потенциала прибыльности всех фирм отрасли»

Внутриотраслевой структурный анализ

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

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

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

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

Затраты на вхождение в стратегическую группу могут меняться в зависимости от планируемого момента вхождения. В некоторых отраслях новые пришельцы в группу могут нести более существенные затраты, необходимые для приобретения соответствующей позиции. Ситуация может быть противоположной, когда более ранние пришельцы получают возможность приобрести наиболее современное оборудование или использовать новую технологию. Различия во времени прихода могут также трансформироваться в различия в накопленном опыте и, следовательно, в уровне издержек. Таким образом, время вхождения может оказывать влияние на долгосрочный уровень прибыльности фирм одной стратегической группы.

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

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

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

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

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

ЯВЛЯЮТСЯ ЛИ КРУПНЫЕ ФИРМЫ БОЛЕЕ ПРИБЫЛЬНЫМИ, ЧЕМ МЕЛКИЕ?

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

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

Эмпирические данные свидетельствуют о том, что соотношение между прибыльностью фирм, имеющих различную долю рынка, зависит от условий в отрасли. В табл. 1 представлены сравнительные показатели нормы прибыли на акционерный капитал крупнейших фирм, на долю которых приходится не менее 30% объема продаж в отрасли, и средних по масштабам фирм той же отрасли. В этих расчетах мелкие фирмы с активами менее 500 тыс. долл. были исключены. Несмотря на то что некоторые из представленных отраслей определяются весьма широко, поразительным является тот факт, что в 15 из 38 отраслей последователи были заметно более прибыльны, чем лидеры. Норма прибыли последователей, как правило, оказывается выше в тех отраслях, где экономия на масштабе либо незначительна, либо отсутствует и/или которые характеризуются высокой степенью сегментации. Норма прибыли лидеров, как правило, выше в отраслях с интенсивным использованием рекламы и/или с масштабными исследованиями и разработками и экономией на масштабе в производстве. Эти данные соответствуют нашим ожиданиям.

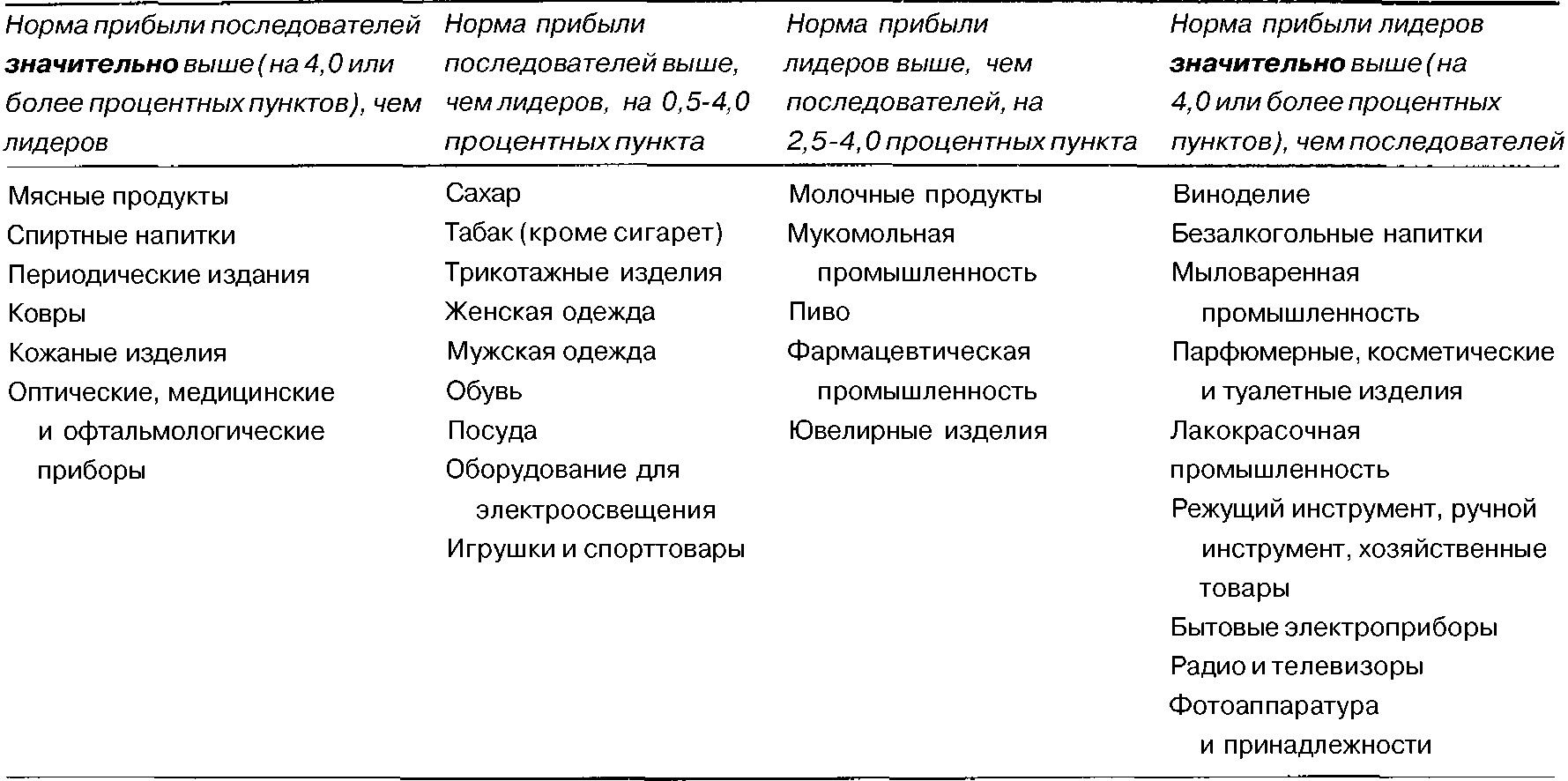
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ И ПОЗИЦИЯ ПО УРОВНЮ ИЗДЕРЖЕК

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

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

Таблица 1

Относительная прибыльность лидеров отрасли и фирм-последователей\*



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

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

Выводы для формулирования стратегии

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

Как отмечалось во введении, наиболее общая схема формулирования стратегии состоит в согласовании преимуществ и слабых сторон фирмы, прежде всего ее специфической квалификации, с возможностями и рисками, заключенными в ее окружении. Принципы внутриотраслевого структурного анализа позволяют существенным образом конкретизировать и уточнить, что именно представляют собой сильные и слабые стороны фирмы, ее специфические компетенции, а также отраслевые возможности и риски. Преимущества и слабые стороны фирмы могут быть представлены следующим образом.

Преимущества

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

Слабые стороны

* факторы, снижающие барьеры мобильности, защищающие стратегическую группу фирмы;
* факторы, ослабляющие рыночную власть группы в отношениях с покупателями и поставщиками;
* факторы, подвергающие группу соперничеству со стороны других фирм;
* меньшие масштабы фирмы относительно ее стратегической группы;
* факторы, вызывающие более высокие издержки при вхождении в стратегическую группу фирмы по сравнению с другими группами;
* низкая способность реализации стратегии по сравнению с конкурентами;
* недостаток ресурсов и компетенций, которые могли бы позволить фирме преодолеть барьеры мобильности и войти в желаемые стратегические группы.

Если основные барьеры мобильности» защищающие стратегическую группу фирмы, базируются, например, на ее широкой производственной специализации, патентованной технологии или абсолютном преимуществе в издержках за счет опыта, то эти источники барьеров мобильности представляют одни из главных преимуществ фирмы. Или если наиболее привлекательная стратегическая группа отрасли защищена барьерами мобильности, основанными на достижении экономии на масштабе за счет собственной системы сбыта и обслуживания, то отсутствие этих факторов становится одной из самых слабых сторон фирмы. Структурный анализ дает нам схему систематической оценки важнейших сильных и слабых сторон фирмы по сравнению с ее конкурентами. Эти характеристики не являются застывшими, они могут меняться по мере того, как эволюция отрасли по-новому выстраивает относительные позиции стратегических групп, или в результате инновационной деятельности фирм или осуществляемых ими инвестиций, направленных на изменение их структурных позиций.

Представленная схема преимуществ и слабых сторон демонстрирует два существенно различных типа характеристик: структурные и реализационные. Структурные преимущества и слабые стороны связаны с основополагающими особенностями отраслевой структуры, такими как барьеры мобильности, факторы относительной рыночной власти и т.д. Отсюда их относительная стабильность и сложность преодоления. Преимущества и слабые стороны в реализации, означающие различную способность фирм проводить в жизнь свою стратегию, зависят от человеческого и управленческого потенциала. Отсюда их возможное, хотя и не всегда, непостоянство. В любом случае при анализе стратегии важно проводить различие между этими двумя типами.

Рассматриваемые принципы также способствуют конкретизации стратегических возможностей которыми располагает фирма в отрасли. Такие возможности могут быть разделены на ряд категорий:

* создание новой стратегической группы;
* переход в стратегическую группу, имеющую более благоприятную позицию;
* укрепление структурной позиции существующей группы или позиции фирмы в группе;
* переход в новую группу и укрепление структурной позиции этой группы.

Среди этих категорий наибольшую выгоду, по всей видимости, обещает создание новой стратегической группы. Технологические изменения или эволюция структуры отрасли нередко открывают перспективы для совершенно новых стратегических групп. Фирма, обладающая перспективным видением, даже без подобных стимулов может оказаться способной выявить потенциал благоприятной позиции новой стратегической группы, не воспринимаемый ее конкурентами. Например, фирма American Motors в середине 1950-х годов обнаружила уникальную позицию в производстве малолитражных автомобилей, которая на какое-то время помогла ей преодолеть серьезное отставание от «большой тройки» автомобильных компаний США. Фирма Timex разработала концепцию производства дешевых и надежных часов, соединив впервые применяемую технологию с новым подходом к маркетингу и сбыту. Позднее фирма Hanes с помощью оригинальной стратегии создала совершенно новую группу в трикотажной промышленности. Перспективное видение — редкое качество, но структурный анализ может помочь обратить внимание на те области изменений, которые способны принести наибольший выигрыш.

Следующий вид потенциальной стратегической возможности представлен стратегическими группами отрасли с более благоприятными позициями» в которые фирма может решить перейти.

Третий тип стратегической возможности — перспектива осуществления фирмой инвестиций или усовершенствований, улучшающих структурную позицию ее стратегической группы или ее позицию в рамках группы, например, с помощью усиления барьеров мобильности, укрепления позиции по отношению к продуктам-субститутам, улучшения маркетинга и т.д. Подобные инвестиции и усовершенствования можно также рассматривать как создание новой, более благоприятной стратегической группы.

Последний тип стратегической возможности — вхождение в другие стратегические группы и усиление их барьеров мобильности или улучшение их позиции с помощью иных средств. Структурная эволюция отрасли является мощным инструментом для таких изменений, а также для улучшения позиции фирмы в ее группе.

Те же основополагающие концепции могут быть применены для выявления рисков, каковыми являются:

* риски вхождения других фирм в стратегическую группу фирмы;
* риски факторов снижения барьеров мобильности для стратегической группы фирмы, ослабления рыночной власти в отношениях с потребителями и поставщиками, ухудшения позиции по отношению к продуктам-субститутам или увеличения соперничества;
* риски, сопровождающие инвестиции, направленные на улучшение позиции фирмы за счет усиления барьеров мобильности;
* риски, связанные с попытками преодоления барьеров мобильности для вхождения в более благоприятные или новые стратегические группы.

Первые две группы рисков можно рассматривать как угрозы существующей позиции фирмы, или риски бездействия, последние — как риски, связанные с деятельностью, направленной на использование возможностей.

Выбор фирмой стратегии, или стратегической группы, для ведения конкуренции является процессом соотнесения всех этих факторов. Многие, если не большинство, крупные стратегические прорывы произошли в результате структурных изменений. Структурный анализ показывает, как стратегическая позиция фирмы в сочетании с существующей структурой отрасли трансформируется в результаты функционирования на рынке. Если структура отрасли неизменна, то издержки преодоления барьеров мобильности для вхождения в иную стратегическую группу, уже занятую другими фирмами, вполне могут перечеркнуть выгоды такого вхождения. Однако если фирма способна добиваться совершенно новой стратегической позиции, благоприятной со структурной точки зрения, или если она способна изменить свою позицию в момент, когда эволюционные процессы в отрасли снижают издержки, связанные с этим изменением, то в итоге она может получить реальное и значительное улучшение результатов функционирования. Представленная здесь методика призвана указать на области анализа, необходимые при таком перепозиционировании.

Три базовые стратегии представляют три основных содержательных подхода к успешному стратегическому позиционированию. В контексте данной работы они являются основными типами стратегических групп, успех которых зависит от экономики соответствующей отрасли. Таким образом, наша расширенная концепция структурного анализа позволяет прояснить идею базовых стратегий и перевести ее в более практическую плоскость.

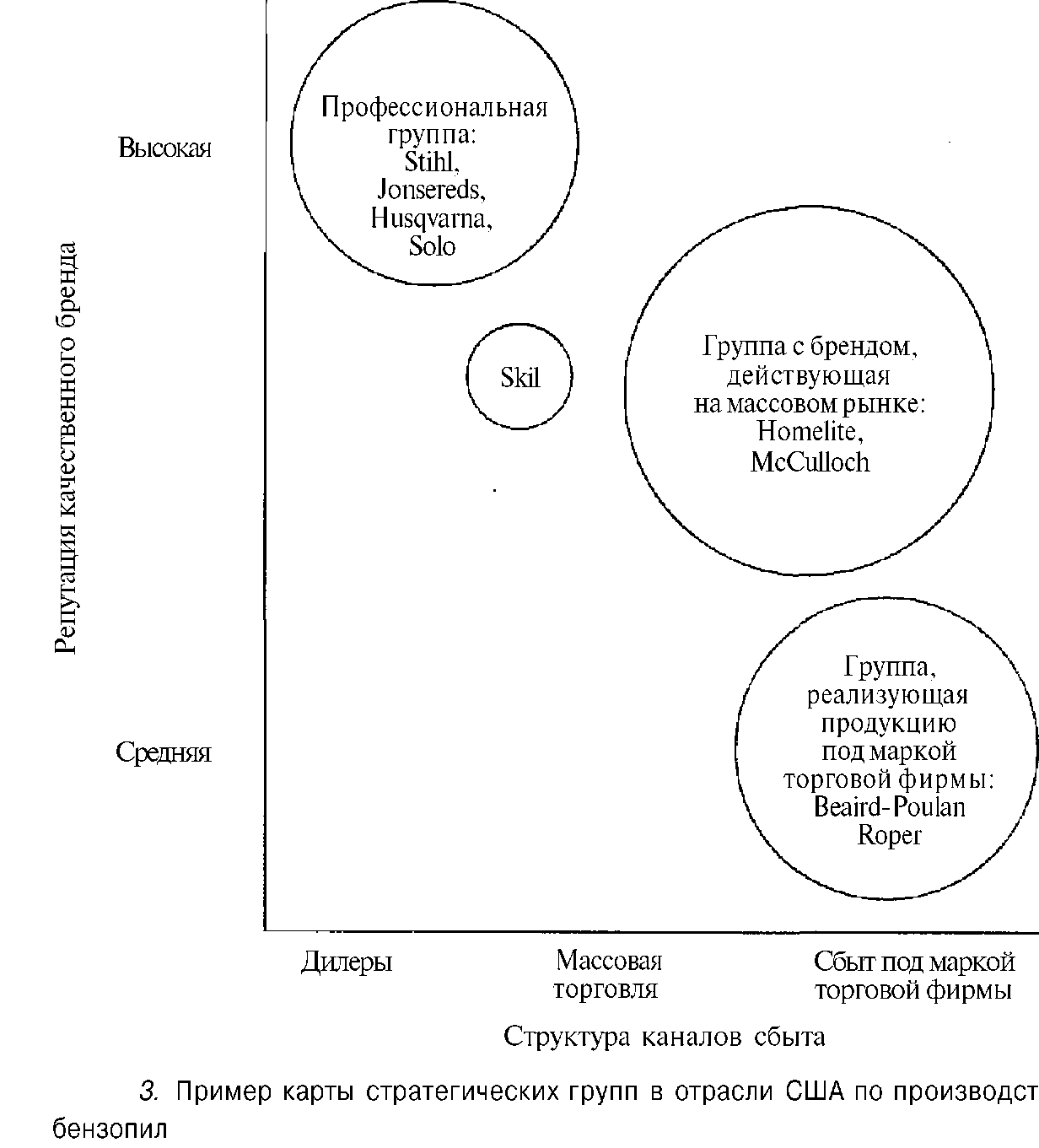
Карта стратегических групп как аналитический инструмент

Теперь мы можем вернуться к обсуждению карты стратегических групп и показать возможности ее использования в качестве аналитического инструмента. Карта является полезным способом графического отображения конкуренции в отрасли, позволяющим видеть, как меняется отрасль или какие тенденции могут на нее воздействовать. Это не изображение стоимостных показателей или показателей объема, а карта «стратегического пространства».

При составлении карты стратегических групп аналитик должен выбрать основные стратегические параметры, чтобы использовать их в качестве осей координат. При этом следует руководствоваться определенными принципами. Во-первых, роль осей наилучшим образом выполняют параметры, определяющие ключевые барьеры мобильности в отрасли. Например, в производстве безалкогольных напитков основными барьерами являются узнаваемость брендов и каналы сбыта, которые и следует выбирать при составлении карты. Во-вторых, при картографировании групп в качестве осей координат не следует выбирать параметры, которые изменяются пропорционально друг другу. Например, если все фирмы, характеризуемые высокой дифференциацией продукта, имеют также широкую производственную специализацию, оба эти параметра не должны служить в качестве осей. Следует выбирать параметры, отражающие разнообразие компонентов стратегии в отрасли. В-третьих, выбираемые параметры могут не носить характер непрерывных или монотонных переменных. Например, в отрасли по производству бензопил целевыми каналами сбыта являются дилеры, выполняющие также функции обслуживания, предприятия массовой торговли и продавцы, сбывающие продукцию под маркой торговой фирмы. Некоторые фирмы делают упор на один из каналов, другие стремятся расширить их разнообразие. С точки зрения стратегии в наибольшей степени отличается сбыт через обслуживающих дилеров и под маркой торговой фирмы, а предприятия массовой торговли занимают промежуточное положение. При составлении карты этой отрасли, возможно, наилучшую картину отрасли дает расположение фирм, представленное на рис. 7.3 и отражающее состав их каналов сбыта. Наконец, еще одним принципом является возможность картографирования отрасли несколько раз с использованием различных комбинаций стратегических параметров, что позволяет аналитику увидеть ключевые проблемы конкуренции. Задача картографирования заключается в том, чтобы помочь в диагностировании конкурентных отношений, поэтому подходы к нему могут быть различны.

Составление карты стратегических групп отрасли позволяет осуществить ряд полезных направлений анализа.

Определение барьеров мобильности. С помощью карты можно определить барьеры мобильности, защищающие каждую группу от атак со стороны других групп. Например, на рис. 3 основными барьерами, защищающими группу, для которой характерны высокое качество и ориентация на дилеров, являются технология, имидж брендов и развитая сеть обслуживающих дилеров. Для группы, реализующей продукцию под маркой торговой фирмы, основными защитными барьерами являются экономия на масштабе, опыт и в определенной мере отношения с торговыми фирмами, сбывающими ее товар. Такая методика может быть весьма полезной при прогнозировании возможных угроз для различных групп и вероятных перемен позиций различными фирмами.



Выявление маргинальных групп. Посредством структурного анализа можно выявить группы, занимающие незначительные или маргинальные позиции. Составляющие их фирмы являются кандидатами на выход из отрасли или переход в другие группы.

Определение направлений стратегических изменений. Очень важно использовать карту стратегических групп для определения направлений, в которых осуществляются и изменяются стратегии фирм в общеотраслевом аспекте. Эту задачу можно довольно легко выполнить, рисуя стрелки, исходящие из каждой стратегической группы и указывающие вероятные направления движения группы по стратегическому пространству. Проделав это для всех групп, можно, например, увидеть, что фирмы движутся в самостоятельных направлениях, что может оказывать стабилизирующее влияние на конкуренцию в отрасли, особенно если при этом происходит разделение целевых рыночных сегментов, обслуживаемых фирмами, или, напротив, обнаружить конвергенцию стратегических позиций, что может привести к неустойчивой ситуации.

Анализ тенденций. Полезным может быть анализ влияния на карту стратегических групп различных тенденций, имеющих место в отрасли. Угрожают ли эти тенденции жизнеспособности каких-либо групп? Где возможны изменения в позиции фирм данной группы? Существует ли тенденция к усилению барьеров, защищающих те или иные группы? Существует ли тенденция, снижающая способность фирм проводить самостоятельную стратегию по тем или иным направлениям? Ответы на эти вопросы помогают прогнозировать эволюцию отрасли.

Прогнозирование реакций. Карта стратегических групп может использоваться для прогнозирования реакций отрасли на то или иное явление. Фирмы одной группы благодаря сходству их стратегий проявляют склонность к похожим реакциям на тревожные события или тенденции.