SPIS TREŚCI

OD AUTORA .................................................................................. 9

WPROWADZENIE ........................................................................ 13
Zarys: Klasyczne podejście do formułowania strategii ................. 16

CZĘŚĆ I
OGÓLNE METODY ANALITYCZNE

ROZDZIAŁ 1
STRUKTURALNA ANALIZA SEKTORA .................................... 23
Strukturalne wyznaczniki natężenia konkurencji ....................... 25
Analiza strukturalna a strategia konkurencji ............................ 55
Analiza strukturalna a definiowanie sektora ........................... 58

ROZDZIAŁ 2
PODSTAWOWE STRATEGIE KONKURENCJI ......................... 60
Trzy rodzaje strategii .............................................................. 60
„Ugrzęźnięcie” .......................................................................... 68
Ryzyko związane z podstawowymi strategiami ..................... 71

ROZDZIAŁ 3
ZARYS ANALIZY KONKURENTÓW ....................................... 75
Składniki analizy konkurenta ............................................... 77
Synteza czterech składników — schemat reakcji konkurenta ..... 98
Analiza konkurentów i prognozowanie sektora ................... 102
Potrzeba systemu zbierania informacji o konkurentach ........ 102

ROZDZIAŁ 4
SYGNAŁY RYNKOWE ..................................................... 107
Rodzaje sygnałów rynkowych ................................................. 108
Wykorzystanie doświadczeń z przeszłości
przy rozpoznawaniu sygnałów ............................................. 120
Czy zajmowanie się sygnałami rynkowymi może
rozpraszać uwagę? ................................................................. 121
ROZDZIAŁ 5
POSUNIĘCIA KONKURENCYJNE ......................... 122
    Niestabilność sektora: prawdopodobieństwo  124
    wojny konkurencyjnej ........................................ 126
Posunięcia konkurencyjne ........................................ 126
Zaangażowanie ...................................................... 136
Ogniska ................................................................ 143
Ujawnianie informacji i zachowywanie tajemnicy .......... 144

ROZDZIAŁ 6
STRATEGIA WOBEC NABYWCÓW I DOSTAWCÓW ........ 146
    Wybór nabywców ................................................ 146
    Strategia zaopatrzenia ........................................ 162

ROZDZIAŁ 7
ANALIZA STRUKTURALNA WEWNĄTRZ SEKTORA .... 167
    Wymiary strategii konkurencji ............................... 168
    Grupy strategiczne .............................................. 170
    Grupy strategiczne a rentowność firmy ..................... 185
    Formułowanie strategii ......................................... 192
    Mapa grup strategicznych jako narzędzie analityczne .... 197

ROZDZIAŁ 8
EWOLUCJA SEKTORA ........................................ 200
    Podstawowe koncepcje ewolucji sektora ................... 201
    Procesy ewolucyjne ............................................ 207
    Główne zależności w ewolucji sektora ..................... 231

CZĘŚĆ II
PODSTAWOWE RODZAJE ŚRODOWISK SEKTORÓW

ROZDZIAŁ 9
STRATEGIA KONKURENCJI
W SEKTORACH ROZPROSZONYCH ...................... 239
    Co powoduje rozproszenie sektora? ........................ 242
    Przezwyciężanie rozproszenia ............................... 248
    Jak sobie radzić z rozproszeniem? ......................... 254
    Potencjalne pułapki strategiczne ......................... 259
    Formułowanie strategii .................................... 262
ROZDZIAŁ 10
STRATEGIA KONKURENCJI
W POJAWIAJĄCYCH SIĘ SEKTORACH ......................... 264
  Środowisko strukturalne .................................................. 265
  Czynniki ograniczające rozwój sektora ................................ 270
  Wczesne i późniejsze rynki ............................................... 275
  Decyzje strategiczne ...................................................... 280
  Techniki prognozowania .................................................. 285
  Do jakich pojawiających się sektorów wejść? .................... 287

ROZDZIAŁ 11
DOJRZEWANIE SEKTORA ........................................... 288
  Zmiany w sektorze w fazie dojrzewania ............................ 289
  Niektóre strategiczne konsekwencje dojrzewania ................. 292
  Strategiczne pułapki w fazie dojrzewania .......................... 299
  Organizacyjne konsekwencje dojrzałości ............................ 302
  Dojrzewanie sektora a naczelny dyrektor firmy ................... 306

ROZDZIAŁ 12
STRATEGIA KONKURENCJI
W SEKTORACH SCHYŁKOWYCH ................................. 308
  Strukturalne wyznaczniki konkurencji w fazie schyłkowej ...... 309
  Warianty strategii w okresie schyłkowym ......................... 323
  Wybór strategii na okres schyłku .................................... 328
  Pułapki w okresie schyłkowym ....................................... 331
  Przygotowanie do schyłku ............................................. 332

ROZDZIAŁ 13
KONKURENCJA W SEKTORACH GLOBALNYCH ................. 333
  Przyczyny i przeszkody w konkurencji globalnej ................. 335
  Ewolucja w kierunku sektorów globalnych ......................... 347
  Konkurencja w sektorach globalnych ............................... 351
  Warianty strategii w sektorach globalnych ....................... 355
  Tendencje wpływające na konkurencję globalną .................. 356
CZĘŚĆ III
DECYZJE STRATEGICZNE

ROZDZIAŁ 14
STRATEGICZNA ANALIZA INTEGRACJI PIONOWEJ .......... 363
Strategiczne korzyści i koszty integracji pionowej .......... 365
Szczegółowe zagadnienia strategiczne przy integracji wprzód ...... 380
Szczegółowe zagadnienia strategiczne przy integracji wstecz ...... 383
Umowy długoterminowe a ekonomie integracji ...................... 384
Złudzenia występujące przy podejmowaniu decyzji
o integracji pionowej ..................................................... 388

ROZDZIAŁ 15
ROZBUDOWA ZDOLNOŚCI PRODUKCYJNEJ ............... 391
Elementy decyzji o rozbudowie zdolności produkcyjnej ........ 392
Przyczyny nadmiernej rozbudowy zdolności produkcyjnej ...... 396
Strategia wyprzedzająca .................................................. 405

ROZDZIAŁ 16
WEJŚCIE DO NOWYCH DZIEDZIN ....................... 409
Wewnętrzny rozwój jako forma wejścia ................................ 410
Wejście przez nabycie firmy ............................................. 422
Wejście sekwencyjne .......................................................... 429

ZAŁĄCZNIKI

ZAŁĄCZNIK A
TECHNIKI ANALIZY PORTFELI
W ANALIZIE KONKURENTÓW ......................... 433
Macierz rozwoju i udziału ................................................. 433
Macierz pozycji przedsiębiorstwa i atrakcyjności sektora ...... 437

ZAŁĄCZNIK B
JAK PRZEPROWADZIć ANALIZĘ SEKTORA ............. 440
Strategia analizy sektora ................................................... 440
Źródła opublikowane ......................................................... 444
Zbieranie danych w terenie .............................................. 449

BIBLIOGRAFIA ................................................................. 456
ROZDZIAŁ 1
STRUKTURALNA ANALIZA SEKTORA

Istotą formułowania strategii konkurencji jest odniesienie przedsiębiorstwa do jego otoczenia. Jakkolwiek właściwe otoczenie jest bardzo szerokie, obejmujące oprócz sił ekonomicznych również społeczne, to kluczowym elementem otoczenia firmy jest sektor (sektory), w którym konkuruje. Jego struktura wywiera silny wpływ na określenie konkurencyjnych reguł, a także strategii, które firma może stosować. Siły poza danym sektorem mają znaczenie głównie względem, skoro siły zewnętrzne zazwyczaj wpływają na wszystkie firmy należące do niego, to kluczem są odmienne możliwości firm radzenia sobie z nimi.

Natężenie konkurencji w sektorze nie jest ani sprawą zbiegu okoliczności, ani wynikiem pecha, ale wynika ze struktury ekonomicznej i wychodzi daleko poza zachowania obecnych konkurentów. Stan konkurencji zależy od pięciu podstawowych sił konkurencyjnych (rysunek 3). Połączona moc tych sił wyznacza ostateczny potencjał zysku sektora, mierzony długofalową stopą zysku. Poszczególne sektory zasadniczo różnią się pod względem ostatecznego potencjału zysku, tak jak różni się moc sił. Z dużą mocą występują one w takich sektorach, jak przemysł opon samochodowych, papierniczy czy hutnictwo, w których żadna firma nie osiąga zawrotnych zysków, a stosunkowo łagodnie w przemyśle usług i urządzeń wiertniczych, kosmetycznym i drogeryjnym, gdzie wysoka stopa zysku występuje często.

W tym rozdziale zajmuję się wyróżnieniem podstawowych cech strukturalnych sektora, wyznaczających moc sił konkurencyjnych, a zatem i jego rentowność. Celem strategii konkurencji jednostki gospodarczej w danym sektorze jest wyszukanie takiej pozycji, w której przedsiębiorstwo najlepiej może się bronić przed tymi siłami albo spożytkować je na własną korzyść. Skoro połączona moc tych sił może być bolesnie odczuwana przez wszystkich konkurentów, to kluczem do opracowania strategii jest przeanalizowanie
STRATEGIA KONKURENCJI

Rysunek 3
Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora

źródeł każdej z nich. Znajomość sił leżących u podłoża nacisków konkurencyjnych, rzuca światło na silne i słabe strony przedsiębiorstwa, oddziałuje na jego umiejscowienie w sektorze, wskazuje, w jakich dziedzinach zmiany strategii mogą przynieść największe korzyści, i zwraca uwagę na obszary, w których występujące trendy przypuszczalnie będą miały największe znaczenie jako okazje lub zagrożenia. Zrozumienie tych źródeł okaże się także przydatne przy rozważaniu ewentualnych kierunków dywersyfikacji, chociaż przede wszystkim koncentrujemy się na strategii w poszczególnych sektorach. Analiza strukturalna jest podstawą formułowania strategii konkurencji i kluczowym elementem konstrukcji większości koncepcji zawartych w tej książce.

Aby uniknąć zbędnych powtórzeń, będziemy posługiwać się terminem „wyrób”, dla określenia efektów działania danego sektora, mimo że rozwinięte tu zasady analizy strukturalnej odnoszą się w takim samym stopniu do przedsiębiorstw produkcyjnych, jak i usługowych. Analiza strukturalna ma także zastosowanie do diag-
STRUKTURALNA ANALIZA SEKTORA

nozy konkurencji w sektorze w dowolnym kraju lub na dowolnym rynku międzynarodowym, chociaż niektóre warunki instytucjonalne mogą być odmienne³.

STRUKTURALNE WYZNACZNIKI NATĘŻENIA KONKURENCJI

Zdefiniujemy sektor jako grupę firm wytwarzających wyroby będące substytutami. W praktyce występuje sporą kontrowersję co do zasadności definicji, koncentrującej się na stopniu substytucyjności z punktu widzenia wyrobu, procesu czy geograficznych granic rynku. Będziemy lepiej mogli zająć się tymi zagadnieniami po przedstawieniu podstawowej koncepcji analizy strukturalnej. Załóżmy więc początkowo, że granice sektora zostały już nakreślone.

Konkurencja w danym sektorze zawsze działa w kierunku obniżenia stopy zysku, aż do dolnej granicy tej stopy, czyli stopy uzyskiwanej w sektorze doskonale konkurencyjnym w pojęciu ekonomistów. Tej dolnej granicy stopy zysku, czyli stopy zysku wolnego rynku, w przybliżeniu odpowiada zysk osiągany z długoterminowych obligacji państwowych, skorygowany in plus o ryzyko utraty kapitału. Inwestorzy na dłuższą metę nie będą tolerować stopy zysku poniżej tej granicy, ze względu na możliwość inwestowania w inne sektory, a firmy stale uzyskujące obniżony zysk z czasem zbankrutową. Występowanie stopy zysku wyższej od skorygowanej stopy zysku wolnego rynku stymuluje napływ kapitału do danego sektora w wyniku pojawiania się nowych przedsiębiorstw lub dodatkowych inwestycji w przedsiębiorstwach już istniejących. Moc sił konkurencyjnych w danym sektorze wyznacza nasilenie tego napływu i powoduje, że stopa zysku wraca do poziomu wolnorynkowego, a tym samym oddziałuje na możliwość utrzymania przez firmy ponadprzeciętnej stopy zysku.

Pięć sił konkurencyjnych — wejście, groźba substytucji, siła przetargowa klientów, siła przetargowa dostawców i rywalizacja obecnych konkurentów — odzwierciedla fakt, że konkurencja w danym sektorze wykracza znacznie poza dotychczasowych

³ W rozdziale 13 omawiam niektóre szczególne konsekwencje konkurowania w sektorach globalnych.
uczestników gry. Konkurentami firm są klienci, dostawcy, substytuty oraz ewentualni nowo wchodzący. W zależności od konkretnych warunków mogą oni odgrywać większą lub mniejszą rolę. W tym szerszym znaczeniu konkurencję można określić jako **roszzerzoną rywalizację**.

Wszystkie pięć sił łącznie wyznacza natężenie konkurencji w danym sektorze i jego rentowność, a siła lub siły najmocniejsze mają decydujące znaczenie dla formułowania strategii. Na przykład, firma o bardzo silnej pozycji rynkowej w sektorze, w którym nowo wchodzący nie stanowią zagrożenia, osiągnie niską stopę zysku, gdy ma do czynienia z lepszym substytutem o niższym koszcie. Nawet jeśli nie ma substytutów, a możliwości wejścia są zablokowane, to silna rywalizacja między istniejącymi konkurentami ograniczy potencjalne zyski. Skrajnym przypadkiem natężenia konkurencji jest doskonale konkurencyjny sektor, do którego można swobodnie wejść, w którym istniejące firmy nie mają żadnej siły przetargowej wobec dostawców i klientów, a rywalizacja jest nieograniczona ze względu na dużą liczbę firm i podobieństwo wyrobów.

Oczywiście, w każdym sektorze na kształtowanie konkurencji będą oddziaływać różne siły. W przemyśle tankowców oceanicznych kluczową siłą są przypuszczalnie nabywcy (wielkie towarzystwa naftowe), zaś w przemyśle opon samochodowych potężni nabywcy podstawowego wyposażenia samochodów oraz silni konkurenci. W przemyśle stalowniczym kluczowymi siłami są konkurenci zagraniczni oraz substutyczne materiały.

Należy odróżniać podstawową strukturę danego sektora, znajdująca odbicie w mocy tych sił, od wielu czynników, które przejściowo mogą wpływać na konkurencję i rentowność. Na przykład, fluktuacje warunków ekonomicznych w cyklu gospodarczym, wywierają wpływ na rentowność w krótkich okresach niemal wszystkich firm w wielu sektorach. Podobny wpływ wywierają braki surowców i materiałów, strajki, okresowy nagły wzrost popytu itd. Chociaż czynniki te mogą mieć znaczenie taktyczne, to przy analizie struktury przemysłowej czyli analizie strukturalnej, uwaga skupia się na wyróżnieniu podstawowych cech danego sektora, osadzonych w jego ekonomice i technice, wyznaczających podstawowe warunki, w których musi się ustalić strategię konkurencji. Każda firma ma
STRUKTURALNA ANALIZA SEKTORA

szczególne silne i słabe strony przy radzeniu sobie ze strukturą, która może się zmieniać i rzeczywiście się zmienia w czasie. Niemniej zrozumienie struktury sektora musi być punktem wyjścia analizy strategicznej.

Istotne znaczenie dla mocy każdej z konkurencyjnych sił mają różne ekonomiczne i techniczne cechy sektora. Kolejno je omówię.

Groźba wejścia

Nowo wchodzący do sektora wnoszą nowe zdolności produkcyjne, często znaczne zasoby i dążą do zdobycia udziału w rynku. W efekcie ceny mogą ulec obniżeniu albo koszty dotychczasowych firm mogą wzrosnąć, zmniejszając rentowność. Przedsiębiorstwa, które dywersyfikują swoją działalność na innych rynkach przez wykupienie firmy w danym sektorze, często wykorzystują swoje zasoby do wywołania w nim zmiany sytuacji, tak jak to zrobił Philip Morris z piwem Millera. Tak więc wykupienie firmy w danym sektorze z zamiarem zdobycia pozycji na rynku, przypuszczalnie powinno być traktowane jako wejście, chociaż nie powstaje jakaś całkowicie nowa jednostka.

Groźba wejścia do danego sektora zależy od istniejących barier wejścia, połączonych z reakcją istniejących konkurentów, której może oczekiwać nowo wchodzący. Jeśli bariery są duże, a jednocześnie nowo wchodzący może oczekiwać ostrej reakcji ze strony konkurentów zajmujących w sektorze mocną pozycję, to groźba wejścia jest niewielka.

Bariery wejścia

Istnieje sześć głównych źródeł barier wejścia: ekonomia skali, zróżnicowanie wyrobów, potrzeby kapitałowe, dostęp do kanałów dystrybucji, gorsza sytuacja kosztowa niezależnie od skali i polityka państwa.

Ekonomia skali. Ekonomia skali odnosi się do obniżenia jednostkowego kosztu wyrobu (czy operacji albo funkcji w procesie wytwarzania wyrobu) w miarę wzrostu wielkości produkcji w jednostce czasu. Ekonomia skali przeciwdziała wejściu, zmuszając
wchodzącego do działania na dużą skalę i narażenia się na ostrą re-
akcję istniejących firm, albo do działania na małą skalę i pogodzenia
się z gorszą sytuacją kosztową; obie możliwości są niepożądane.
Ekonomia skali może występować w niemal każdej funkcji przed-
siębiorstwa, a więc w produkcji, zaopatrzeniu, pracach badawczych
i rozwojowych, marketingu, sieci obsługi, usprawnieniu obsługi
klientów czy w dystrybucji. Na przykład, jak się o tym boleśnie
przekonały Xerox i General Electric, ekonomia skali w produkcji,
pracach badawczych, marketingu i serwisie jest główną przeszkodą
wejścia do przemysłu dużych komputerów.

Ekonomia skali może wiązać się z całą dziedziną funkcjonalną,
jak w przypadku zespołu sprzedawców, albo z określonymi opera-
cjami lub działaniami, stanowiącymi część dziedziny funkcjonalnej.
Na przykład, w produkcji odbiorników telewizyjnych ekonomia
skali ma duże znaczenie przy wytwarzaniu kineskopów, natomiast
mniejsze przy wytwarzaniu obudowy i w montażu odbiorników.
Waży jest badanie każdego składnika kosztów z punktu widzenia
zaļności między jego kosztem jednostkowym a skalą produkcji.

Poszczególne jednostki firm wielozakładowych mogą osiągać
korzyści podobne do ekonomii skali, jeśli wspólnie z innymi zakła-
dami firmy realizują operacje lub funkcje wiązające się z ekonomią
skali. Na przykład, przedsiębiorstwo wielozakładowe może wy-
twarzać silniki elektryczne małej mocy, wykorzystywane następnie
do produkcji wentylatorów przemysłowych, suszarek do włosów
i systemów chłodzenia urządzeń elektronicznych. Jeśli ekonomia
skali przy wytwarzaniu silników wychodzi poza liczbę silników po-
trzebnych na którymkolwiek z rynków, to zdywersyfikowane w ten
sposób przedsiębiorstwo wielozakładowe uzyska oszczędności
w produkcji silników znacznie większe od tych, które uzyskałoby
przy ograniczeniu produkcji tylko do silników potrzebnych w sus-
zarkach do włosów. Tak więc dywersyfikacja związana ze wspól-
nymi operacjami lub funkcjami może usunąć ograniczenia wielko-
ści produkcji wynikające z rozmiarów danego sektora⁴. Ewentualny

⁴ Aby ta bariera wejścia była istotna, podstawowe znaczenie ma to, by wspólna operacja
lub funkcja wiązała się z ekonomią skali wykraczającą poza rozmiary któregokolwiek
rynu. Jeśli tak nie jest, to oszczędności wynikające ze wspólnych działań mogą być
iluzoryczne. Przedsiębiorstwo może stwierdzić obniżenie kosztów w wyniku rozkłada-
wchodzącą musi albo dywersyfikować działalność, albo znaleźć się
w niekorzystnej sytuacji kosztowej. Potencjalne wspólne działania
czy funkcje wiążące się z ekonomią skali, mogą obejmować zespoły
sprzedawców, systemy dystrybucji, zaopatrzenie itd.

Korzyści płynące ze wspólnego działania mogą być szczególnie
duże wówczas, gdy występują koszty związane. Istnieją one wtedy,
kiedy firmy wytwarzającej wyrób A (albo wykonującej operację stanowiącą część procesu produkcji wyrubu A), potrzebna jest zdolność wytwarzania wyrubu B. Przykładami są pasażerskie usługi
lotnicze i fracht lotniczy (ze względu na warunki techniczne, do
przewozu pasażerów można wykorzystać jedynie część pojemności
samolotu, a pozostałą przeznaczyć na fracht). Istnieje więc określona
pojemność przewozu ładunków, niezależnie od liczby przewożonych pasażerów. Znaczna część kosztów wiąże się z doprowadzeniem
samolotu do startu. Tak więc firma konkurująca zarówno
w dziedzinie przewozu pasażerów, jak i frachtu, może mieć poważną
przewagę nad firmą konkurującą jedynie na jednym z tych rynków.
Podobne zjawisko występuje w przedsiębiorstwach prowadzących
produkcję, w których obok wyróbów podstawowych wytwarza się
produkty uboczne. Wchodząc, który nie potrafi uzyskać największszego przyrostu dochodów z produktów ubocznych, może znaleźć
się w niekorzystnej sytuacji, jeśli już to robią firmy istniejące.

Podobna sytuacja kosztów związanych występuje wówczas,
gdy jednostki mogą dzielić się zasobami niematerialnymi, takim jak marka wyróbów czy know-how. Koszt stworzenia zasobu niematerialnego trzeba ponieść tylko jeden raz, zasób taki można potem swobodnie wykorzystywać w innych jednostkach, ponosząc najwyżej koszty związane z jego dostosowaniem czy modyfikacją.
Sytuacje, w których wspólnie korzysta się z zasobów niematerialnych, mogą przynosić znaczne oszczędności.

Jedną z barier wejścia, związanych z ekonomią skali, jest sytuacja,
w której występują oszczędności związane z integracją pionową,
czyli prowadzeniem kolejnych etapów produkcji czy dystry-

nienia się kosztów ogólnych to jednak zależy wyłącznie od nadmiaru zdolności produkcyjnej danej operacji lub funkcji. Oszczędności takie mają charakter krótkookresowy, a po pełnym wykorzystaniu i zwiększeniu zdolności produkcyjnej ujawnia się rzeczywiste koszty wspólnej operacji.
 STRATEGIA KONKURENCJI

bucji. W tym przypadku wchodzący albo jest zintegrowany, albo musi stanąć wobec niekorzystnej sytuacji kosztowej. Może też zostać odcięty od źródeł zaopatrzenia lub od rynku swoich wyrobów, jest większość istniejących konkurentów ma postać zintegrowaną. Odcięcie wynika z tego, że większość klientów zakupuje produkty we własnej firmie albo większość dostawców sprzedaje swoje wyroby wewnątrz firmy. Firma niezależna ma trudności w uzyskaniu porównywalnych cen i może zostać odepchnięta, jeśli zintegrowani konkurenci oferują jej inne warunki od tych, jakie stosują względem własnych jednostek. Konieczność wejścia w zintegrowanej postaci może zwiększyć ryzyko działań odwetowych, a także wzmocnić inne przeszkody wejścia, przedstawione poniżej.

Zróżnicowanie wyrobów. Zróżnicowanie wyrobów oznacza, że istniejące firmy mają wyrobioną markę i wiernych klientów. Może to być efektem poprzedniej działalności reklamowej, poziomu obsługi klientów, odmienności wyrobów, czy tego, że firmy te były pierwsze w danym sektorze. Zróżnicowanie stwarza bariery wejścia, zmuszając wchodzącego do ponoszenia dużych wydatków dla przezwyciężenia istniejącej lojalności klientów. Wysiłki takie zazwyczaj wiążą się z kosztami rozruchu i wymagają dłuższego okresu. Inwestycje ponoszone na wyrobienie marki są szczególnie ryzykowne ze względu na to, że nie zachowują żadnej wartości w przypadku, gdy wejście się nie uda.

Zróżnicowanie wyrobów jest być może najważniejszą barierą wejścia do przemysłu wyrobów dla niemowląt, leków pozarecytywanych, kosmetycznych; do bankowości inwestycyjnej i usług biegłych księgowych. W produkcji piwa zróżnicowanie wyrobów w połączeniu z ekonomią skali w produkcji, marketingu i dystrybucji stwarza duże bariery.

Potrzeby kapitałowe. Konieczność zainwestowania znacznych zasobów finansowych, by móc konkurować, stanowi barierę wejścia, zwłaszcza jeśli kapitał jest potrzebny na ryzykowną działalność reklamową lub badawczo-rozwojową. Kapitał może być potrzebny nie tylko na urządzenia produkcyjne, lecz także na takie cele, jak kredyty dla odbiorców, zapasy lub pokrycie strat poniesionych przy rozruchu. Na przykład, Xerox stworzył poważną barierę wejścia w przypadku kopiarek, gdy zdecydował się je wynajmować zamiast
sprzedawać, co znacznie zwiększyło zapotrzebowanie na kapitał obrotowy. Chociaż dzisiejsze wielkie korporacje mają zasoby finansowe umożliwiające im wejście do niemal każdego sektora, to ogromne potrzeby kapitałowe w takich dziedzinach, jak komputery czy wydobycie kopalń, ograniczają liczbę ewentualnych wchodzącycych. Jeśli nawet można uzyskać kapitał na rynkach kapitałowych, to wejście stanowi ryzykowne jego wykorzystanie, które powinno znaleźć odbicie w podwyższonym ze względu na to ryzyko oprocentowaniu płaconym przez, ewentualnego wchodzącego. To daje przewagę już działającym firmom\

Koszty zmiany dostawcy. Barierę wejścia stanowią koszty zmiany dostawcy, czyli jednorazowe koszty, które musi ponieść kupujący przerzucający się z wyrobów jednego dostawcy na wyroby innego. Koszty zmiany dostawcy mogą obejmować przeszkolenia pracowników, koszty nowego wyposażenia pomocniczego, czas i koszty związane ze sprawdzeniem lub zakwalifikowaniem nowego źródła zakupów, konieczność zakupy pomocy technicznej, którą dotychczas uzyskiwano w postaci inżynierskich usług dostawcy, zmianę wzoru wyrobu, a nawet emocjonalne koszty zerwania stosunków z firmą, z którą się współpracowało. Jeśli koszty zmiany są wysokie, to nowo wchodzący muszą zaopatrzyć w znanie lepsze warunki cenowe lub większą efektywność wyrobu, żeby nabywca zmienił dostawcę. Na przykład, w szpitalach stosuje się różnego rodzaju roztwory i dostosowane do nich urządzenia do podwieszania pojemników. Zmiana dostawcy roztworów utrudnia pracę pielęgniarek i wymaga zainstalowania nowych urządzeń.

Dostęp do kanałów dystrybucji. Przyczyną powstania bariery wejścia może być potrzeba zapewnienia dystrybucji wyrobów przez nowo wchodzącego. Jeśli kanały dystrybucji danego wyrobu są już obsługiwane przez jakieś firmy, to nowe przedsiębiorstwo musi zachęcić te kanały do przyjęcia jego wyrobów za pomocą opustów cen, rabatów na wspólną reklamę itd., co zmniejsza jednak zyski.

---

5 W niektórych przemyślach dostawcy są skłonnii udzielać pomocy w sfinansowaniu wejścia w celu zwiększenia własnej sprzedaży, np. tankowców czy urządzeń do wyrębu drewna. To oczywiście zmniejsza skuteczność kapitałowych barier wejścia.

STRATEGIA KONKURENCJI

Na przykład, producent nowego wyrobu spożywczego poprzez obietnice kampanii reklamowych, zintensyfikowanie sprzedaży i inne sposoby musi nakłonić detalistę, aby umieścił jego towar na mocno konkurencyjnej półce supermarketu.

Im bardziej są ograniczone kanały hurtowe czy detaliczne dystrybucji danego wyrobu i im bardziej są zajęte przez istniejących konkurentów, tym trudniej, oczywiście, będzie wejść do danego sektora. Istniejący konkurenci mogą mieć powiązania z kanałami, oparte na długotrwałych związkach, usługach wysokiej jakości albo nawet wyłączności związków, polegającej na całkowitej identyfikacji określonego kanału z danym producentem. Niekiedy ta przeszkoda wejścia jest tak duża, że nowa firma musi stworzyć nowy kanał dystrybucji, tak jak to zrobił Timex w przemyśle zegarmistrzowym.

Gorsza sytuacja kosztowa niezależnie od skali. Istniejące firmy mogą mieć korzystniejszą sytuację pod względem kosztów, niemożliwą do osiągnięcia przez potencjalnych wchodzących, niezależnie od ich wielkości i osiągniętej ekonomii skali. Do najbardziej krytycznych elementów przewagi należą poniższe czynniki.

- Wyłączność techniki produkcji: know-how albo cechy konstrukcji, których wyłączność jest zagwarantowana przez patenty lub utrzymanie tajemnicy.
- Korzystny dostęp do surowców: istniejące firmy mogły zająć najlepsze źródła lub zapewnić zaspokojenie możliwych do przewidzenia potrzeb po cenach odpowiadających popytu niższemu od istniejącego. Na przykład, przedsiębiorstwa siarkowe grupy Frasch, jak Texas Gulf Sulphur, wiele lat temu uzyskały kontrolę nad bardzo korzystnymi złożami siarki w słupach solnych, na długo przedtem, nim właściciele kopalin zdali sobie sprawę z ich wartości, wynikającej z zastosowania technologii wydobycia Frascha. Odkrywcami złóż siarki były często zawiercane towarzystwa naftowe, a nie doceniałe siarkę.
- Korzystne lokalizacje: istniejące firmy mogły wykupić korzystne lokalizacje, zanim siły rynku podniosły ceny do poziomu odpowiadającego ich pełnej wartości.
Subsydia państwowe: preferencyjne subsydia państwowe mogą w niektórych sektorach gospodarki zapewnić istniejącym firmom trwałą przewagę.

Krzywa uczenia się lub krzywa doświadczenia: w niektórych rodzajach działalności gospodarczej obserwuje się tendencję do obniżki kosztów jednostkowych w miarę zdobywania przez firmę coraz większego doświadczenia w wytwarzaniu danego wyrobu. Koszty maleją, gdy robotnicy doskonalią metody pracy i nabierają większej sprawności (klasyczna krzywa uczenia się), usprawniają rozmieszczenie urządzeń, opracowują się wyspecjalizowane urządzenia, doskonali proces produkcyjny, techniki pomiaru i kontroli operacji, wprowadza zmiany w konstrukcji wyrobu, które ułatwiają produkcję itd. Doświadczenie to tylko nazwa niektórych rodzajów zmian technologicznych i może odnosić się nie tylko do produkcji, ale także do dystrybucji, logistyki i innych funkcji. Tak jak w przypadku ekonomii skali, zmniejszanie się kosztów wraz ze wzrostem doświadczenia występuje nie tylko w całej firmie, lecz powstaje również w poszczególnych operacjach czy funkcjach, składających się na tę firmę. Doświadczenie może obniżać koszty marketingu, dystrybucji i innych dziedzin, a nie tylko produkcji czy poszczególnych operacji produkcyjnych; należy zatem badać każdy element kosztów z punktu widzenia skutków doświadczenia.

Jak się wydaje, obniżanie kosztów w miarę zdobywania doświadczenia jest najbardziej znaczące w działalności charakteryzującej się dużą pracochłonnością, skomplikowanymi zadaniami czy złożonymi operacjami montażowymi (produkcja samolotów, budowa okrętów). Niemal zawsze obniżka kosztów jest największa w fazie początkowej i rozwijowej produkcji wyrobu, a później zmniejsza się. Często jako jedną z przyczyn obniżki kosztów w miarę nabywania doświadczenia wymienia się ekonomię skali. Ekonomia skali zależy od wielkości produkcji na jednostkę czasu, a nie od skumulowanej wielkości produkcji, i analitycznie znacznie różni się od doświadczenia, chociaż jedno i drugie często występuje łącznie i trudno je rozdzielić. Poniżej omówię niebezpieczeństwa płynące z łącznego traktowania skali produkcji i doświadczenia.
Jeśli w danym sektorze koszty maleją w miarę zdobywania doświadczenia i jeśli istniejące firmy mogą utrzymać wyłączność na to doświadczenie, to sytuacja ta prowadzi do barier wejścia. Nowo założone firmy, bez żadnego doświadczenia, będą miały wyższe koszty niż firmy istniejące i będą ponosiły poważne straty rozruchu, wynikające z ustalania cen poniżej kosztów lub blisko ich poziomu, dla uzyskania doświadczenia potrzebnego do zrównania kosztów w istniejących firmach (jeśli kiedykolwiek im się to uda). Firmy już działające, zwłaszcza mające największy udział w rynku, najszybciej zdobywające doświadczenie, będą miały wyższe zyski brutto ze względu na niższe koszty inwestowania w nowe urządzenia i technologie. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę z tego, że obniżanie kosztów zgodnie z krzywą doświadczenia (oraz ekonomią skali) może wymagać znacznych nakładów inwestycyjnych na urządzenia i rozruch. Jeśli koszty nadal będą małą wraz ze wzrostem produkcji, to nawet mimo bardzo dużej skumulowanej wielkości produkcji, nowo wchodzący mogą nigdy nie dogonić istniejących firm. Szereg przedsiębiorstw, w tym szczególnie Texas Instruments i Black and Decker, opracowało skuteczne strategie oparte na krzywej doświadczenia, drogą agresywnego inwestowania dla uzyskania dużej skumulowanej wielkości produkcji we wczesnej fazie rozwoju sektora, często ustalając ceny z uwzględnieniem przewidywanych przyszłych obniżeń kosztów.

Można uzyskać większe oszczędności wynikające z nabierania doświadczenia, jeśli w danym sektorze funkcjonują jednostki zdywersyfikowanych firm, które prowadzą operacje lub pełnią funkcje umożliwiające osiągnięcie takich oszczędności wspólnie z innymi jednostkami swoich firm, albo jeśli inne jednostki firmy prowadzą pokrewnie rodzaje działalności, w których można uzyskać pożyteczne, choć niepełne doświadczenia. Gdy kilka jednostek wspólnie prowadzi taką działalność, jak przerób surowca, to doświadczenia oczywiście nabiera się szybciej, niż gdyby była ona prowadzona jedynie na potrzeby jednego sektora. Albo też, gdy jednostka korporacji prowadzi działalność podobną jak w innych częściach firmy, to siostrezone jednostki mogą korzystać z jej doświadczeń bezpłatnie lub po niewielkim koszcie, gdyż doświadczenie w znacznym stopniu jest zasobem niematerialnym. Takie wspólne uczenie się
wzmacnia barierę wejścia stworzoną przez krzywą doświadczenia, jeśli spełnione są inne warunki, od których zależy jej znaczenie.

Doświadczenie jest pojęciem tak szeroko stosowanym w formułowaniu strategii, że jego strategiczne konsekwencje zostaną odrębnie omówione.

**Polityka państwa.** Ostatnim głównym źródłem barier wejścia jest polityka państwa. Rząd może ograniczyć czy nawet uniemożliwić wejście do poszczególnych sektorów za pomocą takich instrumentów, jak obowiązek uzyskania licencji lub ograniczenie dostępu do surowców (na przykład do terenów, na których występuje węgiel lub obszarów górskich do budowy ośrodków narciarskich). Oczywistymi przykładami są sektory podlegające regulacjom państwowym, na przykład transport samochodowy, koleje, detaliczna sprzedaż wyrobów alkoholowych czy spedycja. Mniej widoczne ograniczanie przez państwo wejścia może wynikać ze stosowania takich instrumentów, jak normy zanieczyszczania powietrza i wody lub przepisy dotyczące bezpieczeństwa czy sprawności wyrobów. Na przykład, wymagania dotyczące ograniczenia zanieczyszczania środowiska mogą spowodować zwiększenie kapitału potrzebnego na wejście, na uzyskanie wymaganego stopnia wyrafinowania technologii, a nawet na zbudowanie urządzeń optymalnej wielkości. Normy badania wyrobów, powszechnie występujące w przemyśle spożywczym i innych mających związek ze zdrowiem, mogą spowodować znaczne opóźnienia; podwyższają one nie tylko kapitałowy koszt wejścia, ale także z dużym wyprzedzeniem ostrzegają istniejące firmy o mającym nastąpić wejściu, a niekiedy zapewniają im całkowitą wiedzę o wyrobie nowego konkurenta, stanowiąc podstawę sformułowania strategii odwetowych. Polityka państwa w takich dziedzinach z pewnością przynosi bezpośrednie korzyści społeczne, często jednak wywołuje konsekwencje dotyczące wejścia, które nie są dostrzegane.

**Oczekiwane działania odwetowe**

Oczekiwania ewentualnego wchodzącego, związane z reakcją konkurentów, również zwiększają groźbę wejścia. Jeśli wchodzący spodziewa się, że konkurenci zareagują w taki sposób, że koegzystencja będzie niemożliwa, to sytuacja taka może go odstraszyć.
STRATEGIA KONKURENCJI

Na duże prawdopodobieństwo wystąpienia działań odwetowych w przypadku wejścia wskazują:

- energeticzne działania odwetowe wobec wchodzących w przeszłości,
- znaczne zasoby istniejących firm, umożliwiające im podjęcie walki, w tym nadwyżki gotówki i nie wykorzystane możliwości zaciągania kredytów, na tyle duże nadwyżki zdolności produkcyjnej, aby sprostać każdemu przewidywanemu przyszłemu zapotrzebowaniu, a także duża siła oddziaływania na kanały dystrybucji lub na klientów,
- duże zaangażowanie istniejących firm w dany sektor i bardzo mała płynność zainwestowanych zasobów,
- powolny wzrost sektora, ograniczający zdolność przyjęcia nowej firmy bez zmniejszenia sprzedaży i finansowej efektywności istniejących firm.

Cena zapobiegająca wejściu

Warunki wejścia do sektora można określić za pomocą ważnej hipotetycznej koncepcji, zwanej ceną zapobiegającą wejściu. Cena taka występuje wtedy, kiedy wskutek istniejącej struktury cen (i związanych z nią takich czynników, jak jakość wyrobu i poziom jego obsługi) następuje zrównoważenie potencjalnych korzyści wynikających z wejścia, przewidywanych przez potencjalnego wchodzącą, z prognozowanymi przez niego kosztami przezwyciężenia strukturalnych barier wejścia i ryzykiem działań odwetowych. Jeśli obecny poziom cen przewyższa cenę zapobiegającą wejściu, to wchodzący będą przewidywać wyższe niż przeciętne zyski wynikające z wejścia, a zatem zdecydują się na nie. Oczywiście, cena zapobiegająca wejściu zależy od dotyczących przyszłości oczekiwań wchodzących, a nie tylko od obecnych warunków.

Można wyeliminować groźbę wejścia do sektora, jeśli istniejące firmy zechcą lub zostaną zmuszone przez konkurencję do ustalenia cen poniżej poziomu ceny zapobiegającej wejściu. Jeśli ustawiają ceny powyżej niej, to korzyści w postaci rentowności są krótkotrwałe, gdyż na ogół koszty zwalczania nowo wchodzących lub współistnienia z nimi okazują się być większe.
Właściwości barier wejścia

Istnieje kilka dodatkowych właściwości barier wejścia o węzłowym — ze strategicznego punktu widzenia — znaczeniu. Po pierwsze, bariery wejścia mogą się zmieniać i zmieniają się wraz ze zmianami omawianych warunków. Na przykład, wygaśnięcie patentów dotyczących techniki fotograficznej Polaroida znacznie zmniejszyło barierę absolutnego kosztu, wynikającą z opatentowanej technologii. Nic dziwnego, że Kodak „rzucił się” na ten rynek. Zróżnicowanie wyrobów w przemyśle poligraficznym czasopism niemal całkowicie znikło, zmniejszając barierę. Natomiast ekonomia skali w przemyśle samochodowym po drugiej wojnie światowej wzrosła w wyniku automatyzacji i pionowej integracji, praktycznie uniemożliwiając skuteczne nowe wejścia.

Po drugie, chociaż bariery wejścia niekiedy ulegają zmianom z przyczyn w dużym stopniu niezależnych od danej firmy, to jednak jej strategiczne decyzje również mogą wywierać znaczny wpływ. Na przykład, działania wielu amerykańskich producentów win w latach sześćdziesiątych, polegające na szybszym wprowadzaniu nowych wyrobów, intensywniejszej reklamie i podejmowaniu dystrybucji na skalę ogólnokrajową, z pewnością zwiększyły bariery wejścia przez zwiększenie ekonomii skali w sektorze i utrudnienie dostępu do kanałów dystrybucji. Podobnie, decyzje producentów pojazdów kempingowych, prowadzące do pionowej integracji w dziedzinie produkcji części, znacznie zwiększyły ekonomię skali i bariery związane z wielkością nakładów kapitałowych.

Wreszcie niektóre firmy mogą dysponować zasobami czy umiejętnościami pozwalającymi przewyższyć bariery wejścia do danego przemysłu po koszcie niższym niż większości innych firm. Na przykład, dla Gillette’a, mającego rozwinięte kanały dystrybucji maszynek i nożyków do golenia, koszty wejścia związane z jednorazowymi zapalniczkami na pewno były niższe, niż dla wielu innych firm. Możliwość dzielenia kosztów również stwarza okazie do wchodzenia po niskim koszcie. (W rozdziale 16 rozważymy bardziej szczegółowo wpływ takich czynników na strategię wejścia).
STRATEGIA KONKURENCJI

Doświadczenie i skala jako bariery wejścia

Chociaż ekonomia skali i doświadczenie często zbiegają się, to mają zupełnie odmienne właściwości jako bariery wejścia. Ekonomia skali zawsze prowadzi do przewagi kosztowej firmy działającej na dużą skalę (lub firmy, która może wspólnie prowadzić działania) nad firmami działającymi w małej skali, przy założeniu, że te pierwsze mają najbardziej sprawne urządzenia, systemy dystrybucji, organizację obsługi i inne rodzaje działań funkcjonalnych, odpowiednie do ich wielkości. Taką przewagę kosztową można zrównoważyć tylko drogą osiągnięcia porównywalnej skali albo drogą odpowiedniej dywersyfikacji, umożliwiającej dzielenie kosztów. Firma działająca w dużej skali albo zdywersyfikowana, może rozłożyć koszty stałe funkcjonowania urządzeń na wiele jednostek, podczas gdy mniejsza firma, nawet dysponująca technicznie sprawnymi urządzeniami, nie zdoła ich w pełni wykorzystać.

Ze strategicznego punktu widzenia istniejących firm, do których ograniczeń ekonomii skali, traktowanych jako bariery wejścia, zalicza się następujące:

- Oszczędności wynikające z dużej skali można osiągnąć kosztem innych potencjalnie wartościowych barier wejścia, jak zróżnicowanie wyrobu (na przykład duża skala może szkodzić prestiżowi wyrobu czy właściwie reagującej obsłudze posprzedażnej) lub zdolność szybkiego opracowania technologii, należącej wyłącznie do firmy.
- Zmiana technologiczna może wyrządzić szkody firmy działającej na dużą skalę, jeśli urządzenia zaprojektowane do wykorzystania ekonomii skali są bardziej wyspecjalizowane i mniej elastyczne przy dostosowaniu się do nowych technologii.
- Zaangażowanie w osiąganie ekonomii skali przy wykorzystaniu istniejącej technologii może utrudnić dostrzeżenie nowych możliwości technicznych czy innych nowych sposobów konkurencowania, mniej zależnych od skali.

Doświadczenie jest barierą wejścia bardziej ulotną niż skala, gdyż samo istnienie krzywej doświadczenia nie stanowi bariery wejścia. Innym węzłowym warunkiem wstępnym jest to, by doświadczenie

7 Przy założeniu, że firma działająca na dużą skalę nie zmarnuje swojej przewagi przez rozdrobnienie asortymentu produkcji.
STREUKTURALNA ANALIZA SEKTORA

stanowiło wyłączną własność firmy, niedostępną dla konkurentów poprzez: 1) naśladownictwo, 2) zatrudnienie pracowników konkurenta, 3) zakup najnowocześniejszych maszyn u producentów urządzeń lub 4) nabycie wiedzy technicznej od doradców czy innych firm. Często nie da się utrzymać wyłączności doświadczenia, a nawet jeśli to możliwe, to druga i trzecia firma na danym rynku może je zdobywać szybciej niż firma pionierska, gdyż następcy mogą obserwować niektóre aspekty jej operacji. Tam, gdzie nie da się utrzymać wyłączności doświadczenia, nowo wchodzący mogą w istocie uzyskać przewagę, jeśli mogą zakupić najnowsze urządzenia albo przystosować się do nowych metod, bez obciążenia wynikającego ze stosowania starego sposobu operacji w przeszłości.

Inne ograniczenia krzywej doświadczenia jako bariery wejścia są następujące:

- **Barierę tę można zlikwidować przez innowacje wyrobu lub procesu, prowadzące do nowej techniki i tym samym do całkowicie nowej krzywej doświadczenia**. Nowo wchodzący mogą wyprzedzić wiodące firmy w danym sektorze i znaleźć się na nowej krzywej doświadczenia, którą firmom wiodącym może być trudno osiągnąć.

- **Dążenie do obniżenia kosztów w wyniku wzrostu doświadczenia może odbywać się za cenę innych wartościowych barier, jak zróżnicowanie wyrobów osiągnięte dzięki ich prestiżowi, albo drogą postępu technicznego. Na przykład, Hewlett-Packard stworzył poważne bariery oparte na postępie technicznym w sektorach, w których inne firmy stosują strategie oparte na doświadczeniu i skali produkcji, tj. w kalkulatorach i minikomputerach.**

- **Jeśli więcej niż jedno potężne przedsiębiorstwo opiera swoją strategię na krzywej doświadczenia, to skutki dla jednego lub więcej spośród nich mogą się okazać zgrabne. Do czasu, gdy zostanie tylko jeden z rywali stosujących taką strategię, rozwój sektora może ulec zahamowaniu, a perspektywy uzyskania korzyści płynących z krzywej doświadczenia ulotną się dużo wcześniej.**

8 Przykład takiego przebiegu zdarzeń, zaczerpnięty z przemysłu samochodowego, przedstawiają Abernathy i Wayne [1974, s.109].
STRATEGIA KONKURENCJI

- Agresywne dążenie do obniżania kosztów w wyniku nabierania doświadczenia może odwrócić uwagę od nowych zjawisk na rynku w innych dziedzinach albo od nowej techniki, która niweczy dotychczasowe doświadczenia.

Wzrost rywalizacji między konkretnymi

Rywalizacja między konkurentami polega na zdobyciu jak najlepszej pozycji, czy to za pomocą konkurencji cenowej, wojny reklamowej, czy wprowadzania nowych wyrobów, zwiększonym zakresu obsługi klientów, gwarancji itd. Rywalizacja występuje, kiedy jeden lub więcej konkurentów albo podlega naciskom sytuacji, albo widzi okazję do poprawienia własnej pozycji. W większości sektorów konkurencyjne posunięcia jednej z firm wywierają widoczne skutki dla pozostałych, mogą zatem pobudzać do odwetu lub działań neutralizujących te posunięcia; to oznacza, że firmy są wzajemnie od siebie zależne. Taki schemat działań i przeciwdziałań może doprowadzić do tego, że firma inicjująca i cały sektor albo znajdzie się w lepszej sytuacji, albo nie. Jeśli działania i przeciwdziałań nasilają się, to wszystkie firmy w sektorze mogą na tym uciężzyć i znaleźć się w gorszym położeniu niż poprzednio.

Niektróre formy konkurencji, w tym zwłaszcza konkurencja cenowa, są wysoce niestabilne; jest bardzo prawdopodobne, że z punktu widzenia rentowności pogorszą sytuację całego sektora. Rywale łatwo i szybko dostosowują się do obniżeń cen; po ich wyrównaniu, obniżają przychody wszystkich firm, chyba że cenowa elastyczność popytu w sektorze jest dość wysoka. Z drugiej strony, wojny reklamowe mogą spowodować zwiększenie popytu albo przyczynić się do większego zróżnicowania wyrobów, co przynosi korzyść wszystkim firmom.

W niektórych sektorach rywalizację określa się jako „wojnę na noże”, w innych jako „dżentelmeńską”. Wzmożona rywalizacja jest wynikiem wzajemnego oddziaływania licznych czynników strukturalnych.

Liczní albo zrównoważeni konkurenci. Jeśli jest duża liczba firm, to istnieje dość znaczne prawdopodobieństwo występowania jednostek wyłamujących się konwencji, a niektóre z tych firm mogą
STRUKTURALNA ANALIZA SEKTORA

wciąż sądzić, że ich działania pozostaną niezauważone. Nawet jeśli liczba firm jest raczej niewielka lub jeśli są względnie zrównoważone pod względem wielkości i znanych zasobów, prowadzi to do niedostabilité, gdyż firmy mogą mieć skłonność do wzajemnego zwalczania się i mieć zasoby potrzebne do długotrwałego i energicznego przeciwdziałania. Jeśli natomiast dany sektor jest w wysokim stopniu skoncentrowany albo zdominowany przez jedną lub kilka firm, to występuje niewiele błędnych ocen relatywnej siły, a przywódcy czy przywódcy mogą narzucąć dyscyplinę lub odgrywać funkcję koordynującą w sektorze, pełniąc na przykład wiodącą rolę w ustalaniu cen.

W wielu sektorach poważną rolę w konkurencji odgrywają konkurenci zagraniczni, którzy zajmują się eksportem do danego sektora albo uczestniczą w nim bezpośrednio w formie inwestycji zagranicznych. Konkurenci zagraniczni do celów analizy strukturalnej powinni być traktowani dokładnie tak samo, jak konkurenci krajowi, chociaż, jak zauważymy później, różnią się pod pewnymi względami.

Powolny wzrost danego sektora. Powolny wzrost sektora powoduje, że konkurencja przekształca się w grę o zwiększenie udziału w rynku firm dążących do ekspansji. Konkurencja o udział w rynku stwarza sytuację znacznie mniej stabilną od tej, w której szybki rozwój danego sektora umożliwia firmom osiąganie lepszych wyników jedynie przez dotrzymywanie kroku, i w której wszystkie zasoby finansowe i kierownicze są przeznaczane na rozwój równoległy z rozwojem całego sektora.

Wysokie koszty stałe lub koszty składowania. Wysokie koszty stałe wywierają na wszystkie firmy silny nacisk na pełne wykorzystanie zdolności produkcyjnej. Często prowadzi to do eskalacji obniżek cen, zwłaszcza gdy występuje nadmiar tej zdolności. Na chorobę tę cierpi wiele przemysłów surowcowych, jak na przykład papierniczy czy aluminiowy. Znaczącą cechą kosztów jest stosunek kosztów stałych do wartości dodanej, a nie udział kosztów stałych w kosztach ogółem. Firma (o niewielkiej wartości dodanej), której koszty w znacznym stopniu ponoszone są na zakupy z zewnątrz, może podlegać ogromnym naciskom na pełne wykorzystanie zdolności pro-
STRATEGIA KONKURENCJI

dukcyjnej dla równowagi kosztów z wpływami, mimo że bezwzględny udział kosztów stałych w kosztach ogółem jest niewielki.

Sytuacją zbliżoną do wysokich kosztów stałych jest taka, w której przechowywanie wytworzonego wyrobu jest bardzo trudne albo kosztowne. Także i tu firmy mogą ulegać pokusie obniżania cen dla zapewnienia sprzedaży. Tego rodzaju naciski powodują utrzymywanie się małych zysków w takich sektorach, jak połów homarów, wytwarzanie niektórych niebezpiecznych związków chemicznych oraz pewne rodzaje działalności usługowej.

**Brak zróżnicowania lub kosztów zmiany.** Jeśli dany wyrób lub usługa traktowane są jak masowe lub prawie masowe, wybór dokonywany przez nabywcę w znacznym stopniu opiera się na cenie i obsłudze, co prowadzi do eskalacji konkurencji cenowej i obsługowej. Jak wspomniało, te rodzaje konkurencji są szczególnie niestabilne. Natomiast zróżnicowanie wyrobów chroni przed wojną konkurencyjną, gdyż nabywcy mają określone preferencje i wykazują lojalność wobec konkretnych dostawców. Taki sam skutek przynoszą opisane wyżej koszty zmiany.

**Skokowy przyrost zdolności produkcyjnej.** Tam, gdzie ekonomia skali narzuca duże skoki przyrostu zdolności produkcyjnej, jej powiększanie może chronicznie naruszać równowagę podaży i popytu w sektorze, szczególnie tam, gdzie istnieje ryzyko nakładania się przyrostów zdolności. W sektorze mogą występować postrzegające się okresy nadmiaru zdolności i obniżania cen, jak to się dzieje w produkcji chloru, chlorku winylu i nawozów azotowych. Warunki prowadzące do chronicznego nadmiaru zdolności produkcyjnej zostaną omówione w rozdziale 15.

**Różnorodność konkurentów.** Konkurenci różnią się pod względem strategii, pochodzenia, osobowości i stosunku do firm macierzystych. Różnice te powodują odmienność celów i strategii konkurencji. W efekcie może dochodzić do nieustannego zderzania działań konkurencyjnych firm. Mogą one mieć poważne trudności w dokładnym odczytaniu wzajemnych zamiarów i w uzgodnieniu zbioru reguł gry dla danego sektora. Strategiczne wybory odpowiednie dla jednego konkurenta będą błędne dla innego.

Zagraniczni konkurenci często wprowadzają wiele urozmaiczeń do poszczególnych sektorów ze względu na odmienne warunki
STRUKTURALNA ANALIZA SEKTORA

i często odmienne cele. Podobnie może być w przypadku właścicieli prowadzących małe firmy produkcyjne lub usługowe, którzy mogą zadowalać się stopą zysku poniżej przeciętnej dla utrzymania niezależności wynikającej z własności firmy, podczas gdy taka stopa byłaby nie do przyjęcia i wydawałaby się nieracjonalna dla dużego konkurenta, działającego w postaci spółki. W takim sektorze pozycja małych firm może ograniczać rentowność większego koncernu. Podobnie firmy, traktujące dany rynek jako miejsce zbytu nadmiaru zdolności produkcyjnej (np. w przypadku dumpingu), będą stosować zasady postępowania sprzeczne z tymi, których przestrzegają firmy traktujące ten rynek jako podstawowy. Wreszcie ważnym źródłem różnorodności w danym sektorze są także różnice w stosunkach między konkurencyjnymi jednostkami a ich macierzystymi korporacjami. Na przykład, jednostka stanowiąca ogniwo w pionowym łańcuchu przedsiębiorstw danej korporacji, może mieć inne, być może nawet sprzeczne cele z celami samodzielną, konkurującej w tym samym sektorze. Albo też jednostka, będąca „dojną krową” w portfelu filii swojej macierzystej korporacji, będzie się zachowywać inaczej niż ta, która przewidziana jest do długotrwałego rozwoju wobec braku innych możliwości w firmie macierzystej (niektóre metody identyfikacji różnorodności konkurentów zostaną szerzej przedstawione w rozdziale 3).

Wysokie stawki strategiczne. Rywalizacja w przemyśle staje się jeszcze bardziej nieustabilizowana, gdy gra o powodzenie w sektorze toczy się o wysoką stawkę. Na przykład, zdywersyfikowana firma może przywiązywać wagę do osiągnięcia poważenia w określonym sektorze ze względu na realizację jej ogólnej strategii dotyczącej całej korporacji. Albo też firma zagraniczna, jak Bosch, Sony czy Philips, może uznać za szczególnie potrzebne osiągnięcie poważnej pozycji na rynku Stanów Zjednoczonych dla zdobycia prestiżu w skali światowej albo dla uzyskania wiarygodności technicznej. W takich sytuacjach cele firm nie tylko mogą być różnorodne, ale mogą też powodować destabilizację prowadzącą do ekspansji, nawet za cenę ewentualnego obniżenia rentowności (niektóre metody oceny strategicznych stawek zostaną szerzej przedstawione w rozdziale 3).
Bariery wyjścia. Bariery wyjścia mają charakter czynników ekonomicznych, strategicznych i emocjonalnych, powodujących, że firmy nadal konkurują w danej dziedzinie działalności, mimo że uzyskują niską stopę zysku lub w ogóle jej nie uzyskują\(^9\). Do głównych źródeł barier wyjścia należą:

- wyspecjalizowane zasoby: zasoby o wysokim stopniu specjalizacji, wiążące się z określonym rodzajem działalności lub z określoną lokalizacją, mają niską wartość przy ich likwidacji albo powodują wysokie koszty przeniesienia lub konwersji,
- stałe koszty wyjścia: obejmują układy zbiorowe z pracownikami, koszty przeniesienia pracowników, utrzymania produkcji, zapewnienia części zamiennych itd.,
- współzależności o charakterze strategicznym: są to współzależności między daną jednostką a innymi w korporacji z punktu widzenia prestiżu, zdolności działania na rynku, dostępu do rynków kapitałowych, wspólnych urządzeń itd.; powodują one, że firma przywiązuje duże znaczenie do udziału w danej dziedzinie,
- przeszkody emocjonalne: niechęć kierownictwa do podejmowania ekonomicznie uzasadnionych decyzji o wyjściu z danej dziedziny może być powodowana identyfikowaniem się z tą dziedziną działalności, lojalnością wobec pracowników, obawą o własną karierę, dumą i innymi przyczynami,
- restrykcje państwowe i społeczne: obejmują zakazy rządowe lub inne formy zniechęcające do wyjścia, podejmowane w trakcie o zachowanie miejsc pracy lubo regionalne skutki ekonomiczne; są one szczególnie rozpowszechnione poza Stanami Zjednoczonymi.

Gdy bariery wyjścia są duże, to nadmiar zdolności produkcyjnej pozostaje w sektorze, a przedsiębiorstwa przegrywające bitwę w konkurencji nie dają za wygraną. Raczej z uporem usiłują się utrzymać, a ponieważ są słabe, to muszą uciekać się do skrajnych taktyk. W efekcie rentowność całego sektora może stale utrzymywać się na niskim poziomie.

\(^9\) Pełniejsze ich omówienie zawiera rozdział 12, który przedstawia także węzłowe znaczenie diagnozy barier wyjścia przy opracowywaniu strategii dla sektorów schyłkowych.
STRUKTURALNA ANALIZA SEKTORA

Zmiany w rywalizacji

Czynniki wyznaczające konkurencyjną rywalizację mogą ulegać i ulegają zmianie. Przykładem jest zmiana tempa rozwoju sektora, spowodowana osiąganiem przez niego dojrzałości. W miarę dojrzewania sektora tempo jego wzrostu maleje, doprowadzając do wzmożonej rywalizacji, malejących zysków i (często) kryzywu. W okresie ożywienia w przemyśle pojazdów kempingowych na początku lat siedemdziesiątych niemal każdemu producentowi wiodło się dobrze, jednak powolny wzrost od tego czasu wyeliminował wysokie zyski — z wyjątkiem jedynie najsiłęniejszych konkurentów — nie mówiąc już o zmuszeniu do wycofania się wielu słabszych przedsiębiorstw. Ta sama historia rozegrała się kolejno w różnych sektorach: pojazdów śniegowych, opakowań aerozolowych, wyposażenia sportowego, aby przytoczyć tylko niektóre przykłady. Inna często spotykana zmiana w rywalizacji następuje wtedy, kiedy wykupienie którejś z firm, wprowadza do sektora całkiem odmienną osobowość; tak się stało, gdy Philip Morris wykupił Miller Beer, a Procter and Gamble — Charmin Paper Company. Innowacja techniczna może także znacznie podwyższyć poziom kosztów stałych w procesie produkcyjnym i zwiększyć niestabilność rywalizacji, jak to się stało przy przejściu od obróbki w partiach do ciągłej linii wywoływania zdjęć fotograficznych w latach sześćdziesiątych.

Chociaż przedsiębiorstwo musi pogodzić się z wieloma czynnikami wyznaczającymi natężenie rywalizacji wewnątrzsektorowej — gdyż są one wbudowane w ekonomikę sektora — to może mieć pewne możliwości poprawienia sytuacji przez strategiczne przesunięcia. Na przykład, może dążyć do podniesienia kosztów zmiany dla nabywców przez zapewnienie im pomocy technicznej w projektowaniu, tak by włączyć własny wyrób w ich operacje, albo przez uzależnienie nabywców od porad technicznych. Firma może też próbować zwiększyć zróżnicowanie wyrobów za pomocą nowych rodzajów usług, innowacji w marketingu albo zmian w wyrobach. Skoncentrowanie wysiłków sprzedaży na najszybciej rosnących segmentach danego sektora albo na obszarach rynku, w których koszty stałe są najniższe, może ograniczyć wpływ rywalizacji wewnątrzsektorowej. Ponadto, przedsiębiorstwo może dążyć, w miarę możliwości, do unikania konfrontacji z konkurentami.
STRATEGIA KONKURENCJI

o wysokich barierach wyjścia (wzajemne podcinanie cen) albo też może zmniejszyć własne bariery wyjścia. (Posunięcia konkurencyjne szczegółowo rozpatrzmy w rozdziale 5).

Bariery wyjścia i bariery wejścia

Chociaż bariery wyjścia i bariery wejścia koncepcyjnie są czymś innym, ich łączny poziom jest ważnym aspektem analizy danego sektora. Bariery wyjścia i wejścia często są pokrewe. Na przykład, znaczna ekonomia skali produkcji zazwyczaj wiąże się z wyspecjalizowanymi zasobami, podobnie jak wyłączność technologii. Rysunek 4 przedstawia uproszczoną sytuację, w której bariery wyjścia i wejścia mogą być albo duże, albo małe.

Z punktu widzenia zysków sektora najlepsza jest sytuacja, w której bariery wejścia są duże, a bariery wyjścia małe. Tu wejście będzie utrudnione, a konkurenci, którym się nie powiodło, odejdą z danego sektora. Jeśli zarówno bariery wejścia, jak i bariery wyjścia są duże, to potencjalny zysk jest znaczy, ale zazwyczaj waży się z większym ryzykiem. Chociaż wejście jest utrudnione, to firmy, którym się nie powiodło, pozostaną w danym sektorze i będą walczyć dalej.

Przypadek małych bariier wejścia i wyjścia nie jest korzystny, ale najgorsza jest sytuacja, gdy bariery wejścia są małe, a bariery wyjścia duże. Tu wejście jest łatwe, a zachętą będzie koniunkturalna poprawa sytuacji ekonomicznej lub inne chwilowo korzystne warunki losowe. Zdolność produkcyjna nie opuści sektora, nawet jeśli wyniki ulegną pogorszeniu. W efekcie zdolność produkcyjna w sektorze narasta, a rentowność zazwyczaj jest chronicznie słaba.

Rysunek 4
Bariery i rentowność

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bariery wyjścia</th>
<th>Niskie</th>
<th>Wysokie</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Niskie wejścia</td>
<td>Niskie stałe dochody</td>
<td>Wysokie stałe dochody</td>
</tr>
<tr>
<td>Wysokie wejścia</td>
<td>Wysokie stałe dochody</td>
<td>Wysokie ryzykowne dochody</td>
</tr>
</tbody>
</table>

46
STRUKTURALNA ANALIZA SEKTORA

Sektor mógłby się znaleźć w takiej nieszczęśliwej sytuacji, gdyby na przykład dostawcy lub kredytodawcy sfinansowali wejście, a firma, która już się tam znalazła, miała do czynienia ze znacznymi stałymi kosztami finansowania działalności.

Naciski związane z wyrobami substytucyjnymi

Wszystkie firmy w danym sektorze w szerokim rozumieniu konkurują z sektorami wytwarzającymi wyroby substytucyjne. Wyroby substytucyjne ograniczają potencjalne zyski w danym sektorze, ustalając pułap cen, które firmy w sektorze mogłyby korzystnie wyznaczać. Im atrakcyjniejsze pod względem ceny efektywności są wyroby substytucyjne, tym ostrzejsze są ograniczenia zysków w danym sektorze.

Lekcji tej uczą się dziś producenci cukru, konkurujący z wprowadzonym na rynek na dużą skalę syropem kukurydzianym o dużej zawartości fruktozy. Podobnie producenci acetylenu oraz jedwabiu sztucznego przy wielu zastosowaniach ich wyrobów, zetknęli się z ostrą konkurencją ze strony wytwórców substytutów, tanich materiałów. Wyroby substytucyjne nie tylko ograniczają zyski w normalnych czasach, ale redukują też żłotą żyłę, którą sektor mógłby wykorzystać w okresie koniunktury. W 1978 r. producenci materiałów izolacyjnych z włókna szklanego korzystali z bezprecedensowego popytu wywołanego wysokimi kosztami energii i ostrą zimą. Jednak możliwość podnoszenia cen przez ten przemysł została ograniczona przez mnogość substytutów izolacyjnych, w tym celulozy, waty mineralnej i styropianu. Takie substytucyjne wyroby jeszcze silniej ograniczają rentowność, gdy kolejna runda inwestowania w nowe zakłady zwiększa produkcyjną zdolność zaspokojenia popytu (i to w nadmiarze).

Identyfikacja wyrobów substytucyjnych jest sprawą odszukania innych wyrobów, które mogą pełnić taką samą funkcję, jak wyroby danego sektora. Czasem jest to zadanie wymagające od analityka wnioskliwości, prowadzące do dziedzin działalności pozornie bardzo odległych od danego sektora. Na przykład, maklerzy papierów war-

---

10 Wpływ wyrobów substytucyjnych można zreasumować jako ogólną elastyczność popytu w sektorze.
tościowych w coraz większym stopniu mają do czynienia z takimi substytutami, jak nieruchomości, ubezpieczenia, fundusze rynków kapitałowych i inne sposoby inwestowania kapitałów przez poszczególne osoby; ich znaczenie rośnie z powodu słabej efektywności rynków papierów wartościowych. Stanowisko wobec wyrobów substytucyjnych może być sprawą zbiorowego działania sektora. Na przykład, reklama prowadzona przez jedną firmę może okazać się niewystarczająca do wzmocnienia pozycji wyrobu danego przemysłu wobec wyrobu substytucyjnego; ale natężona i długotrwała kampania reklamowa prowadzona przez wszystkich uczestników sektora może poprawić jego pozycję. Podobne rozumowanie odnosi się do kolektywnej reakcji w takich dziedzinach, jak poprawa jakości wyrobów, działania marketingowe, zapewnienie większej dostępności wyrobów itd.

Na największą uwagę zasługują wyroby substytucyjne, które: 1) skutecznie mogą zastępować wyroby danego sektora pod względem cenowo-efektywnościowym, 2) wytwarzane są przez sektory osiągające wysokie zyski. W tym ostatnim przypadku wyroby substytucyjne często wchodzą w grę, jeśli jakiś czynnik wywołujący wzrost konkurencji w ich sektorach, powoduje obniżenie cen lub większą efektywność. Analiza takich tendencji może być ważna przy podejmowaniu decyzji: czy należy strategicznie zablokować drogę substytucyjnemu wyrobowi, czy też planować strategię, traktując wyrób jako nieuniknioną kluczową siłę. Na przykład, w sektorze strażników bezpieczeństwa potężnym substytutem są elektroniczne systemy alarmowe. Ponadto mogą one tylko zyskać na znaczeniu, gdyż pracochłonne usługi strażnicze wiążą się z nieuchronnym wzrostem kosztów, natomiast efektywność systemów elektronicznych najprawdopodobniej będzie wzrastać, a ich koszt maleć. W tym przypadku wydaje się, że najodpowiedniejszą reakcją firm ochrony mienia byłoby połączenie systemów strażników i urządzeń elektronicznych, oparte na ponownym zdefiniowaniu strażnika jako wyszkolonego operatora, zamiast prób bezpośredniego konkurowania z systemami elektronicznymi.
Siła przetargowa nabywców

Nabywcy konkurują z sektorem wymuszając obniżanie cen, targując się o wyższą jakość lub zwiększenie zakresu obsługi oraz przeciwwstawiając sobie konkurentów — wszystko kosztem rentowności sektora. Siła każdej z liczących się grup nabywców w danym sektorze zależy od wielu cech charakteryzujących jej sytuację rynkową oraz od względnego znaczenia jej zakupów w tym sektorze, w porównaniu z jego całym zbytem. Grupa nabywców jest potężna, jeśli spełnia następujące warunki:

- Jest skoncentrowana albo zakupuje duże ilości wyrobów w porównaniu z wielkością oferowaną do sprzedaży. Jeśli dany nabywca kupuje dużą część wolumenu sprzedaży, zwiększa to jego znaczenie dla wyników działalności dostawcy. Tacy nabywcy stanowią szczególną silę, zwłaszcza jeśli dany przemysł charakteryzuje się znacznymi kosztami stałymi — na przykład w przemyśle młynarskim lub chemii ciężkiej — które zmuszają do efektywnego wykorzystania zdolności produkcyjnej.
- Wyroby zakupywane w danym sektorze stanowią poważną część kosztów lub wolumenu zaopatrzenia nabywców. W takim przypadku nabywcy są skłonni do selektywnego przeznaczenia potrzebnych zasobów na poszukiwanie korzystnej ceny lub warunków zakupu. Jeśli wyroby sprzedawane przez sektor stanowią mały ułamek kosztów nabywcy, to jest on zazwyczaj znacznie mniej wyczułony na cenę.
- Wyroby zakupywane w sektorze są znormalizowane lub niezróżnicowane. Nabywcy, mający pewność znalezienia innych dostawców, mogą „wygrywać” jedno przedsiębiorstwo przeciw drugiemu, jak to ma miejsce przy wypraskach aluminiowych.
- Ma niewielkie zyski. Niewielkie zyski stanowią silną zachetę do obniżania kosztów zakupu. Na przykład, dostawcy Chryslera narzekają, że wymusza się od nich lepsze warunki. Natomiast nabywcy osiągający duże zyski są na ogół mniej wyczuleni na koszty (oczywiście, jeśli dana pozycja nie stanowi znaczej części ich kosztów) i mogą godzić się na lepszą sytuację dostawców w dłuższej perspektywie.
STRATEGIA KONKURENCJI

- Nabywcy stwarzają realną groźbę integracji wstecz\(^\text{11}\). Jeśli nabywcy są częściowo zintegrowani albo stwarzają realną groźbę integracji wstecz, to znajdują się w sytuacji, która umożliwia im stawianie warunków przetargowych\(^\text{12}\). Główni produenci samochodów — General Motors i Ford — są znani z tego, że w przetargach z dostawcami wykorzystują groźbę podjęcia własnej produkcji części. Stosują praktykę zwężającej się integracji, to znaczy częściowego zaspokojenia zapotrzebowania na dany komponent własną produkcją i zakupywania pozostalej części od dostawców z zewnątrz. Powoduje to nie tylko szczególnie dużą realność groźby dalszej integracji, ale i dokładną znajomość kosztów produkcji, co stanowi ogromną pomoc przy negocjacjach. Siłę nabywców można w części zneutralizować, jeśli dostawcy grożą, im integracją w przód, czyli wejściem do sektora, w którym działają nabywcy\(^\text{13}\).

- Wyrób danego sektora nie wpływa na jakość wyrobów czy usług nabywcy. Jeśli jakość wyrobów nabywców w znacznym stopniu zależy od wyrobu danego sektora, to nabywcy są na ogół mniej wrażliwi na ceny. Sytuacja taka występuje na przykład w przemyśle urządzeń wiertniczych, gdzie awaria urządzenia może prowadzić do dużych strat (świadczą o tym ogromne straty poniesione wskutek awarii urządzenia zabezpieczającego przed erupcją ropy w przybrzeżnym szybie naftowym w Meksyku) oraz przemysł futerałów elektronicznych instrumentów medycznych i diagnostycznych (jakość futerału może mieć duży wpływ na wrażenia użytkownika dotyczące jakości zawartego w nim instrumentu).

- Nabywca dysponuje pełną informacją. Jeśli nabywca dysponuje pełną informacją o popycie, bieżących cenach na rynku, a na-

\(^{11}\) Integracja wstecz (backward integration) oznacza przystąpienie przez dane przedsiębiorstwo – w wyniku odpowiednich inwestycji lub wykupienia istniejących firm – do realizowania faz wytwarzania w cyklu produkcyjnym danej grupy wyrobów (przyp. tłum.).

\(^{12}\) Jeśli motywem integracji dla nabywców są raczej takie czynniki jak zapewnienie dostaw czy inne względy pozainwestycyjne może to wskazywać, że firmy działające w sektorze muszą zaproponować znaczne ustępstwa cenowe, aby zapobiec integracji.

\(^{13}\) Integracja w przód (forward integration) oznacza podjęcie przez dane przedsiębiorstwo dalszych faz wytwarzania w cyklu produkcyjnym, bliższych wyrobowi finalnemu (przyp. tłum.).
wet o kosztach dostawcy, daje mu to zazwyczaj lepszą pozycję przetargową niż wtedy, kiedy informacji tych ma za mało. Przy pełnej informacji nabywca ma większe możliwości uzyskania najlepszych cen oferowanych innym klientom i może przeciwdziałać się twierdzeniom dostawcy, że zagrożona jest jego zdolność przetrwania.

Większość tych źródeł siły nabywców można przypisać zarówno konsumentom, jak i klientom przemysłowym lub handlowym; potrzebna jest tylko modyfikacja ram odniesienia. Na przykład, konsumenty bywają bardziej uczuleni na ceny, jeśli zakupują wyroby nie zróżnicowane, drogie w porównaniu z ich dochodami albo których jakość nie ma dla nich szczególnego znaczenia.

Siła nabywcza hurtowników i detalistów jest wyznaczana przez takie same zasady, z jednym ważnym uzupełnieniem. Detaliści mogą uzyskać znaczną siłę przetargową wobec producentów, jeśli potrafią wpływać na decyzje konsumentów o zakupach, jak to ma miejsce przy sprzęcie akustycznym, biżuterii, urządzeniach gospodarstwa domowego, sprzęcie sportowym i innych towarach. Podobnie hurtownicy mogą uzyskać większą siłę przetargową, jeśli potrafią wpływać na decyzje o zakupach detaliów lub innych firm, którym sprzedają.

Zmiana siły nabywców

W miarę, jak zmieniają się powyższe czynniki, czy to w wyniku upływu czasu, czy strategicznych decyzji firmy, siła nabywców wzrasta lub maleje. Na przykład, w przemyśle odzieżowym koncentracja nabywców i przejęcie kontroli przez wielkie sieci handlowe (domy towarowe i magazyny odzieżowe) wzmocniły nacisk na producentów, a marże zysku uległy obniżeniu. Przemysł odzieżowy nie zdołał zróżnicować swoich wyrobów ani spowodować wystąpienia kosztów zmiany, wiążących nabywców z producentami w stopniu wystarczającym do zneutralizowania tych tendencji, zaś napływ towarów importowanych nie przyczynił się do poprawy sytuacji.

Wybór grup nabywców, którym przedsiębiorstwo ma sprzedawać, należy traktować jako węzłową decyzję strategiczną. Przedsiębiorstwo może poprawić swoją strategiczną pozycję przez dobór nabywców. Rzadko kiedy wszystkie grupy nabywców, którym
dane przedsiębiorstwo sprzedaje, mają jednakową siłę. Jeśli nawet dane przedsiębiorstwo sprzedaje swoje wyroby jednemu sektorowi, to zwykle istnieją tam segmenty o mniejszej siłe (a zatem mniej uczulone na ceny) niż inne. Na przykład, rynek części zamiennych większości wyrobów jest mniej wyczulony na ceny niż rynek części służących jako wyposażenie pierwotne. Szerzej rozważymy dobór nabywców jako strategię w rozdziale 6.

Siła przetargowa dostawców

Dostawcy mogą wykorzystywać siłę przetargową wobec nabywców w określonym sektorze, grożąc podniesieniem cen lub obniżeniem jakości sprzedawanych towarów czy usług. Dysponujący siłą nabywcy mogą zatem zdusić rentowność sektora, niezdolnego do odzyskania podwyżek kosztów przez podnoszenie własnych cen. Na przykład, firmy chemiczne podnosząc ceny przyczyniły się do spadku rentowności firm napełniających aerozolowe. Firmy te wobec nasilonej konkurencji odbiorców, którzy sami napełniają opakowania, mają ograniczoną możliwość podnoszenia własnych cen.

Warunki, od których zależy siła dostawców, stanowią odbicie tych, od których zależy siła nabywców. Grupa dostawców dysponuje siłą, jeśli:

• Jest zdominowana przez kilka przedsiębiorstw i jest bardziej skoncentrowana niż sektor, któremu sprzedaje. Dostawcy sprzedający towar bardziej rozproszonym nabywcem zazwyczaj będą mogli wywierać znaczny wpływ na ceny, jakość i warunki dostawy.
• Nic musi współzawodniczyć z innymi wyrobami substytucyjnymi oferowanymi sektorowi. Można utrzymać w ryzach potencjał nawet wielkich dostawców, jeśli konkrują oni z wyrobami substytucyjnymi. Na przykład, dostawcy produkujący środki słodzące, ostro konkurują o rozmaite zastosowania, mimo że poszczególne firmy są duże w porównaniu z poszczególnymi nabywcami.
• Sektor nie jest znaczącym klientem dla grupy dostawców. Gdy dostawcy sprzedają swoje wyroby innym sektorom, z których
jeden nie zapewnia znacznej części sprzedaży, to dostawcy są bardziej skłonni wykorzystywać swoją siłę. Jeśli dany sektor jest ważnym klientem, to losy dostawców będą z nim ściśle związane; będą zatem dążyć do jego ochrony przez ustalanie rozsądnych cen i przez udzielanie pomocy w takich dziedzinach, jak prace badawczo-rozwojowe czy dążenie do uzyskania poparcia politycznego.

- Wybór dostawcy jest ważnym nakładem w działalności nabywcy. Taki nakład ma znaczenie dla powodzenia procesu produkcyjnego nabywcy lub dla jakości jego wyrobu. To powiększa siłę dostawcy. Ma to szczególnie znaczenie wtedy, kiedy dane go nakładu nie można przechowywać, czyli tworzyć u nabywcy zapasu.


- Grupa dostawców stwarza realną groźbę integracji w przód. To ogranicza możliwości uzyskania przez sektor lepszych warunków zakupu.

Zazwyczaj mówiąc o dostawcach mamy na myśli inne firmy. Za dostawcę musimy również uważać siłę roboczą, i to dysponującą w wielu sektorach wielkim potencjałem. Istnieje sporo dowodów empirycznych na to, że wysoko wykwalifikowani, trudno osiągalni pracownicy lub silnie uziemia owerkowany personel może wynegocjować dla siebie znaczną część potencjalnych zysków sektora. Zasady określania potencjalnej siły pracowników jako dostawców są podobne do przedstawionych. Kluczowymi uzupełnieniami przy ocenie potencjału syły roboczej jest stopień jej zorganizowania oraz to, czy podaż pracowników deficytowych specjalności może się zwiększyć. Tam, gdzie siła robocza jest ściśle zorganizowana albo gdzie zwiększenie podaży pracowników deficytowych specjalności było by trudne, potencjał siły roboczej może być duży.

Warunki wyznaczające potencjał dostawców nie tylko mogą podlegać zmianom, ale często nie poddają się również kontroli firmy. Jednak tak jak w przypadku siły nabywców, firma może niekiedy
STRATEGIA KONKURENCJI

poprawić swoją sytuację przez odpowiednią strategię. Może zwiększyć groźbę integracji wstecz, dążąc do eliminacji kosztów zmiany itd. (W rozdziale 6 szerzej rozpatrzmy niektóre konsekwencje siły dostawców dla formułowania strategii zakupów).

Wpływ państwa na konkurencję w przemyśle

Omawialiśmy państwo głównie z punktu widzenia jego ewentualnego wpływu na bariery wejścia. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych państwo na wszystkich szczeblach miało potencjalny wpływ na wiele, jeśli nie na wszystkie aspekty struktury przemysłowej, i to wpływ zarówno pośredni, jak i bezpośredni. W wielu sektorach państwo jest dostawcą lub nabywcą i może wpływać na konkurencję w przemyśle poprzez prowadzoną politykę. Na przykład, państwo odgrywa kluczową rolę jako nabywca wyrobów związanych z obronnością oraz jako dostawca drewna (wynika to z kontroli, jaką sprawuje Służba Leśna nad ogromnymi zasobami drewna w zachodnich Stanach Zjednoczonych). W wielu przypadkach rola państwa jako dostawcy czy nabywcy jest wyznaczana w większym stopniu przez czynniki polityczne niż przez warunki ekonomiczne. Zapewne tak już musi być. Również regulacje prawne mogą wyznaczać granice sposobów postępowania firm jako dostawców czy nabywców.


Żadna analiza strukturalna nie jest więc pełna bez diagnozy tego, w jaki sposób obecna i przyszła polityka państwa na wszystkich szczeblach wpłynie na warunki strukturalne. Do celów analizy strategicznej bardziej użyteczne jest zatem rozważenie, w jaki sposób
STRUKTURALNA ANALIZA SEKTORA

państwo wpływa na konkurencję za pośrednictwem pięciu sił konkurencji, niż traktowanie państwa jako odrębnej siły. Strategia może jednak zakładać traktowanie państwa jako podmiotu działającego, na który należy wywierać wpływ.

ANALIZA STRUKTURALNA A STRATEGIA KONKURENCJI

Po przeprowadzeniu analizy sił wpływających na konkurencję w sektorze, firma jest w stanie zidentyfikować swoje mocne i słabe strony, w porównaniu z całym sektorem. Ze strategicznego punktu widzenia najważniejsza jest sytuacja przedsiębiorstwa wobec każdej z sił konkurencyjnych. Jaka jest pozycja firmy wobec wyrobów substytucyjnych? Wobec źródeł barier wejścia? Wobec rywalizacji ze strony konkurentów?

Skuteczna strategia konkurencji przewiduje działania zaczepne lub obronne, aby stworzyć pozycję możliwą do obrony przed pięcioma siłami konkurencyjnymi. Ogólnie biorąc, możliwe są różne podejścia:

- usytuowanie firmy w taki sposób, aby jej możliwości stanowiły najskuteczniejszą obronę przed istniejącym układem sił konkurencyjnych,
- wpływanie na równowagę sił przez działania strategiczne, aby poprawić w ten sposób względną sytuację firmy,
- uprzedzanie zmian czynników leżących u podłoża tych sił i reagowanie na nie, wykorzystuje się zmianę przez wybór strategii odpowiedniej dla nowego układu równowagi konkurencyjnej, zanim rywale zainteresują się nim.

Usytuowanie firmy

W pierwszym podejściu traktuje się strukturę sektora jako daną i dostosowuje do niej mocne i słabe strony przedsiębiorstwa. Strategię można traktować jako wznoszenie umocnień przeciw siłom konkurencyjnym albo jako wyszukiwanie w sektorze pozycji, w których są one najsłabsze.

Znajomość możliwości przedsiębiorstwa oraz przyczyn występowania sił konkurencyjnych uwypukla dziedziny, w których
STRATEGIA KONKURENCJI

przedsiębiorstwo powinno podjąć konkurencję oraz te, w których powinno jej unikać. Na przykład, jeśli przedsiębiorstwo produkuje po niskim koszcie, może zdecydować się na sprzedaż wyrobów potężnym nabywcom, ale jedynie wyrobów niewrażliwych na konkurencyjne substytuty.

Wpływanie na równowagę

Przedsiębiorstwo może opracować strategię zaczepną. Jej celem jest nie tylko radzenie sobie z samymi siłami, ale także oddziaływanie na ich źródła.

Innowacje w marketingu mogą prowadzić do silniejszej identyfikacji znaków firmowych lub do zróżnicowania wyrobów w inny sposób. Nakłady inwestycyjne na urządzenia produkcyjne dużej skali lub na pionową integrację wpływają na bariery wejścia. Równowaga sił jest w części wynikiem działania sił zewnętrznych, a w części sił znajdujących się pod kontrolą przedsiębiorstwa. Analizę strukturalną można wykorzystać do identyfikacji głównych czynników napędzających konkurencję w określonym sektorze, a więc do rozpoznania tych obszarów, w których strategiczne oddziaływanie na równowagę przyniesie największe efekty.

Wykorzystywanie zmiany

Ewolucja sektora ma znaczenie strategiczne, gdyż wiąże się ona ze zmianami strukturalnych źródeł konkurencji. Na przykład, w znanym modelu rozwoju gałęzi przemysłu, opartym na cyklu życia wyrobu, tempo wzrostu ulega zmianie, reklama ulega ograniczeniu w miarę dojrzewania przedsiębiorstwa, a firmy skłaniają się ku pionowej integracji.

Tendencje te same w sobie nie są tak bardzo ważne; najważniejsze jest to, czy wpływają one na strukturalne źródła konkurencji. Rozważmy integrację pionową W dojrzewającym przemyśle mini-komputerów następuje na szeroką skalę integracja pionowa. zarówno w produkcji, jak i w opracowaniu oprogramowania. Ta bardzo istotna tendencja w znacznym stopniu zwiększa ekonomię skali, a także ilość kapitału potrzebnego do konkurowania w tym przemyśle. To z kolei umacnia bariery wejścia i może zmusić niektórych
STRUKTURALNA ANALIZA SEKTORA

pomniejszych konkurentów do opuszczenia przemysłu, gdy tempo jego wzrostu ulegnie zahamowaniu.

Oczywiście, ze strategicznego punktu widzenia najważniejsze są te tendencje, które wpływają na główne źródła konkurencji w sektorze, oraz te, które na pierwszy plan wysuwają nowe czynniki strukturalne. Na przykład, w zlecanym napełnianiu pojemników aerozolowych dominuje obecnie tendencja do zmniejszania się zróżnicowania wyrobów. Tendencja ta zwiększyła potencjał nabywców, podwyżsyła bariery wejścia i nasiliła rywalizację.

Analizę strukturalną można wykorzystać do prognozowania przyszłej rentowności sektora. W planowaniu długofalowym zada nie to polega na zbadaniu każdej z sił konkurencyjnych, oszacowaniu nasilenia występowania ich przyczyn oraz zbudowaniu obrazu prawdopodobnego potencjału rentowności sektora.

Wynik takiego programowania może znacznie odbiegać od istniejącej obecnie struktury sektora. Na przykład, dziedzina ciepłownictwa wykorzystującego energię słoneczną obejmuje obecnie dziesiątki, a może setki przedsiębiorstw, z których żadne nie ma poważnej pozycji na rynku. Łatwo jest wejść, a konkurenci toczą walkę o to, aby energia słoneczna została uznana za nadrzędny substytut konwencjonalnych źródeł ciepła.

Potencjał ciepłownictwa wykorzystującego energię słoneczną w znacznym stopniu zależeć będzie od przyszłych barier wejścia, od poprawy pozycji sektora w odniesieniu do substytutów, od ostatecznego natężenia konkurencji i od potencjału zdobytego przez dostawców i nabywców. Na te cechy z kolei wpływać będą takie czynniki, jak: prawdopodobieństwo ustanowienia odrębności znaków firmowych, to, czy zmiany techniczne doprowadzą do znacznej ekonomii skali lub krzywych doświadczenia, ostateczne kapitałowe koszty wejścia i przyszły udział kosztów stałych w produkcji. (Proces strukturalnej ewolucji sektora i siły wpływające nań będą przedmiotem szczegółowych rozważań w rozdziale 8).

Strategia dywersyfikacji

Zasady analizy konkurencji w sektorze można wykorzystać przy ustaleniu strategii dywersyfikacji. Wskazują one, w jaki sposób uzyskać odpowiedź na niezwykle trudne pytanie, nieodłącznie towa-
STRATEGIA KONKURENCJI

rzyszące decyzjom, dotyczącym dywersyfikacji „Jaki jest potencjał danej dziedziny działalności?” Analiza umożliwia przedsiębiorstwu wykrycie sektorów z dużą przyszłością, zanim powszechna świadomość tej przyszłości doprowadzi do podwyższenia ceny jednostek rozważanych do wykupienia.

Analiza może także pomóc przy rozpoznaniu szczególnie cennych rodzajów związków w dywersyfikacji. Na przykład, podstawą dywersyfikacji mogą być związki pozwalające firmie na przezwyciężenie kluczowych barier wejścia drogą dzielenia funkcji, albo istniejące wcześniej związki z kanałami dystrybucji. (zagadnienia te zostaną rozpatrzone bardziej szczegółowo w rozdziale 16).

ANALIZA STRUKTURALNA A DEFINIWANIE SEKTORA

Wiele uwagi poświęcono sprawie definiowania sektora, będącego wękelowym etapem w formułowaniu strategii konkurencji. Wielu autorów podkreślało także potrzebę wyjścia poza wyrób i spojrzenia na funkcję przy definiowaniu działalności, poza granice kraju i spojrzenia na ewentualną konkurencję międzynarodową, poza obecne szeregi konkurentów i spojrzenia na tych, którzy mogą być konkurentami w przyszłości. Poprawna definicja sektora, do którego należy przedsiębiorstwo, jest przedmiotem nieustannej dyskusji. Ważnym jej motywem jest obawa przed pominięciem utajonych źródeł konkurencji, które mogłyby pewnego dnia zagrozić temu sektorowi.

Analiza strukturalna skupiająca się na konkurencji w szerokim tego słowa znaczeniu, wykraczającym poza obecnych konkurentów, powinna ograniczyć dyskusję o tym, gdzie nakreślić granice sektora. Każda definicja sektora jest w istocie sprawą wyboru, gdzie wyznaczyć granicę między istniejącymi konkurentami a wyrobami substytucyjnymi, między istniejącymi firmami a potencjalnymi nowo wchodzącymi, między istniejącymi firmami a dostawcami i odbiorcami. Wyznaczenie tych granic jest z natury sprawą umowną, mającą niewiele wspólnego z wyborem strategii.

Jeśli jednak dostrzeże się te ogólne źródła konkurencji i oceni ich relatywny wpływ, to konkretne ustalenie granic staje się bez
znaczenia przy formułowaniu strategii. Nic przeoczy się utajonych źródeł konkurencji ani podstawowych jej rozmiarów.

Zdefiniowanie sektora nie jest równoznaczne ze zdefiniowaniem dziedziny, w której firma chce konkurować (zdefiniowaniem jej dziedziny działalności). Na przykład to, że sektor został zdefiniowany szeroko, nie oznacza wcale, że firma może albo powinna konkurować w równie szerokim zakresie. Mogą też istnieć duże korzyści wynikające z konkurowania w grupie pokrewnych sektorów, jak to już mówiono. Oddzielenie definicji sektora od definicji dziedzin działalności, którą firma chce prowadzić, w dużym stopniu przyczyni się do wyeliminowania niepotrzebnego zamieszania przy określaniu granic sektora.

Wykorzystanie analizy strukturalnej

W rozdziale tym zidentyfikowano wiele czynników, które potencjalnie wpływają na konkurencję przemysłową. Nie w każdym jednak sektorze będą odgrywały znacząca, rolę. Należy raczej wykorzystać zasady analizy do szybkiej identyfikacji głównych cech strukturalnych, wyznaczających istotę konkurencji w określonym sektorze. Na nich trzeba skupić uwagę analityczną i strategiczną.

---

14 W Załączniku B omówiono źródeł danych, dotyczących czynników.