

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 wojny konkurencyjnej	124
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
Przewyciężanie 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
Szczególne zagadnienia strategiczne przy integracji wprzód	380
Szczególne 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 względnie, skoro siły zewnętrzne zazwyczaj wpływają na wszystkie firmy należące do niego, to kluczem są odmienne możliwości firm radzenia sobie z nimi.

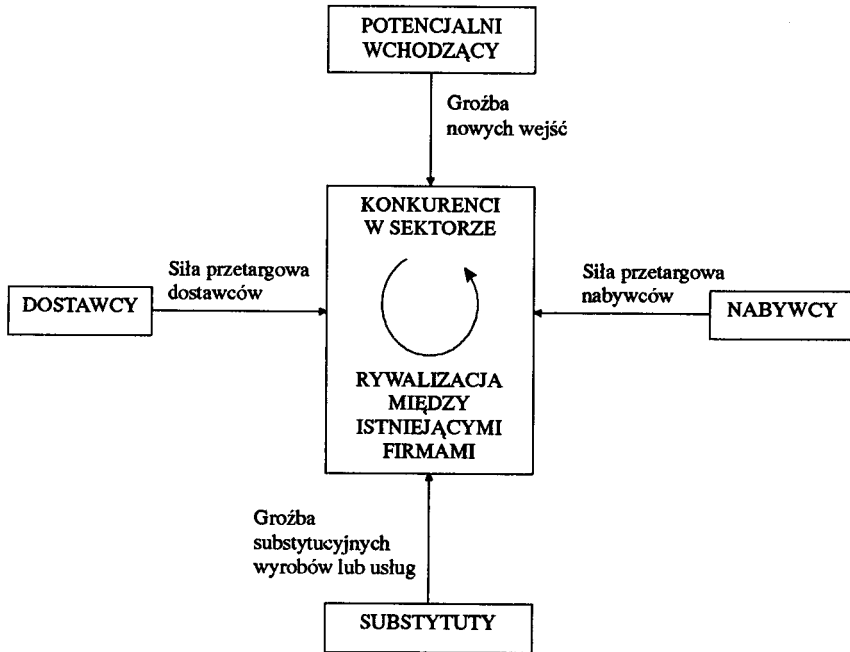
Natężenie konkurencji w sektorze nie jest ani sprawą zbiegu okoliczności, ani wynikiem pecha, ale wynika ze struktury ekonomicznej i wychodzi daleko poza zachowania obecnych konkurentów. Stan konkurencji zależy od pięciu podstawowych sił konkurencyjnych (rysunek 3). Połączona moc tych sił wyznacza ostateczny 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 boleśnie 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

Zdefiniujmy sektor jako grupę firm wytwarzających wyroby będące substytutami. W praktyce występuje sporo kontrowersji 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. Założmy 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 zbankrutują. 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.

STRATEGIA KONKURENCJI

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 **rozszerzoną 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 substytucyjne materiały.

Należy odróżniać podstawową strukturę danego sektora, znajdującą 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.

Barьеры 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

STRATEGIA KONKURENCJI

wchodzącego do działania na dużą skalę i narażenia się na ostrą reakcję 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 przedsiębiorstwa, 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 operacjami 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. Ważne jest badanie każdego składnika kosztów z punktu widzenia zależności między jego kosztem jednostkowym a skalą produkcji.

Poszczególne jednostki firm wielozakładowych mogą osiągać korzyści podobne do ekonomii skali, jeśli wspólnie z innymi zakładami firmy realizują operacje lub funkcje wiążące się z ekonomią skali. Na przykład, przedsiębiorstwo wielozakładowe może wytwarzać 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 potrzebnych 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 suszarkach do włosów. Tak więc dywersyfikacja związana ze wspólnymi operacjami lub funkcjami może usunąć ograniczenia wielkości 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 któregośkolwiek rynku. Jeśli tak nie jest, to oszczędności wynikające ze wspólnych działań mogą być iluzoryczne. Przedsiębiorstwo może stwierdzić obniżenie kosztów w wyniku rozkłada-

