

Глава 13

Конкуренция при глобалните индустрии

Глобална е онази индустрия, при която стратегическите позиции на конкурентите в основните регионални или национални пазари зависят до голяма степен от цялостните им глобални позиции.¹ Стратегическата позиция на *IBM* например в конкуренцията при продажбите на компютри във Франция и Германия е значително подобрена поради натрупаните технологични и маркетингови умения на други пазари на компанията в комбинация с координирана на световно равнище производствена система. При анализа на конкуренцията в глобалната индустрия се налага да бъдат проучени икономическите параметри и конкурентите на различните регионални и национални пазари в тяхната обвързаност, а не като индивидуални участници.

Глобалните индустрии изискват фирмите да се конкурират на координирана в рамките на целия свят основа, в противен случай те ще бъдат изправени пред стратегически неблагоприятности. Индустриите, които се възприемат като интернационални поради наличието на мултинационални компании на техния пазар, не са носители на основните характеристики на глобалните сектори. В сферата на пакетирани готови хранителни продукти например оперират много мултинационални компании като *Nestle*, *Pet* и *CPC* с добри пазарни позиции

¹ Тази глава е разработена с помощта на Томас Хаут, Айлийн Ръдън и Ерик Ворт от The Boston Consulting Group, както и на Нийл Бадкамкар, магистър по бизнес администрация и асистент в областта на изследванията, 1979 г.

в много държави. Но техните подразделения, ако изключим само до известна степен разработването на продуктите, са автономни и конкурентният баланс се търси единствено в рамките на съответната страна. Не е необходимо фирмата да се конкурира в международен мащаб, за да бъде успешна. По тази причина секторите с мултинационални конкуренти не могат задължително да се определят като глобални индустрии. Би трябвало да се признае все пак, че „глобалността“ е безспорно въпрос на степен, тъй като стратегическите предимства за фирмите при международната конкуренция са твърде различни в отделните сектори.

През 70-те години на XX век значителен брой индустрии бяха или започваха да се превръщат в глобални, като мащабите на тази важна структурна среда все повече се разрастват. Търговията и чуждестранните инвестиции се увеличават съществено и промените в стратегическата позиция, съпътстващи превръщането на една индустрия в глобална, са бързи и драматични. Твърде очевидни и типични примери в това отношение са телевизорите, мотоциклетите, шевните машини и автомобилите. Движението към глобализацията би могло да се сравни с разширяването на конкуренцията в американските индустрии от регионално на национално равнище в периода между 1890 и 1930 г.; анализът показва, че повечето фундаментални причини за трансформацията също съвпадат. Освен това движението към глобална конкуренция може да има трайни последици. Мениджърите в почти всяка индустрия би трябвало да разглеждат глобалната конкуренция като възможност, ако не е вече реалност.

Съществуват много различия между конкуренцията в национален и международен мащаб, като при разработването на интернационалната конкурентна стратегия обикновено се обръща внимание на следните фактори:

- разходните различия между страните;
- различните обстоятелства на чуждите пазари;
- специфичната роля на чуждестранните правителства;
- различията в целите, ресурсите и способността да се наблюдават чуждестранните конкуренти.

Независимо от всичко това *структурните фактори и пазарните сили в глобалните индустрии са същите* като тези в националните. Структурният анализ при глобалните индустрии обхваща задължително чуждестранните конкуренти, по-широкия кръг от потенциални нови участници, по-обширната сфера на възможни заместващи продукти, както и по-голямата вероятност фирмите да се различават по своите цели и състав, както и по оценките си за стратегически важните неща. Тук действат същите пет основни конкурентни сили, описани в Глава 1, като тяхната мощ зависи от същите главни структурни фактори. Както ще видим, най-успешните глобални стратегии се основават на

признаването на тези пазарни сили, но в техния донякъде по-различен (и по-сложен) контекст.

На основата на концептуалната база, разработена в Част I, в тази глава ще бъдат разгледани някои от специфичните икономически и конкурентни проблеми, възникващи при глобалните индустрии. Появяващият се централен въпрос би могъл да се третира както от положителна, така и от отрицателна гледна точка. Придобива ли фирмата стратегическо предимство в резултат на конкурирането на глобална база в своята индустрия? В каква степен ще бъде заплашена фирмата от международната конкуренция? При анализа на този проблем ще изложа на първо място структурните условия, които насърчават конкуренцията на глобална основа, както и възникващите пред нея пречки. Подобен анализ представлява важна основа за разбирането на трансформацията на индустрията към глобален статут, включително промените в средата и стратегическите иновации на фирмата, които биха довели до глобална конкуренция. В този контекст ще разгледам и някои важни стратегически проблеми на конкурирането в глобалните индустрии, както и алтернативни стратегии в това отношение. Накрая ще бъдат анализирани тенденции, които биха могли да повлияят на глобалната конкуренция, включително поглед върху обстоятелствата, насърчаващи или затрудняващи конкуренцията от страна на фирми от новоразвитите държави като Корея и Сингапур, превърнали се напоследък в изключително важен елемент на глобалните индустрии.

Източници и пренятствия при глобалната конкуренция

Фирмите могат да участват в международна дейност посредством три основни механизма: лицензиране, износ и директни чуждестранни инвестиции. Обикновено първоначалното чуждестранно участие на фирмата е свързано с износ или лицензиране и едва след придобиването на известен международен опит тя започва да мисли за преки чуждестранни инвестиции. Износът или преките чуждестранни инвестиции присъстват в сектори, в които конкуренцията е наистина глобална. Съществените обеми на износ в много държави представляват надежден белег за глобална конкуренция, но това не важи за голямата пряка чуждестранна инвестиция. Тази инвестиция може да включва относително независими чуждестранни подразделения в различни държави, като конкурентните позиции на всяко едно от тях зависят до голяма степен от неговите активности и от специфичните условия в държавата, където е разположено.

Общовалидно правило е, че една индустрия става глобална, когато са налице икономически (или други) предимства за фирмите, конкуриращи се по координиран начин на много национални пазари. Съществуват някои специфич-

ни източници на подобно глобално стратегическо предимство, както и пречки за достъп до тях.² Целта на анализа е да се оценят тези елементи в разглежданата индустрия, за да се разбере защо тя не е глобална, или обратното, кои източници на глобално предимство са съдействали за неутрализиране на пречките.

ИЗТОЧНИЦИ НА ГЛОБАЛНО КОНКУРЕНТНО ПРЕДИМСТВО

Източниците на глобално конкурентно предимство са свързани най-общо с четири причини: предимство в резултат на сравними стандарти, икономии от мащаба или криви на познанието, надхвърлящи нормалните рамки или кумулативен обем, който може да се постигне от отделните национални пазари, предимство поради продуктова диференциация и утвърдили се като обществено благо пазарна информация и технологии³:

Предимство в резултат на сравними стандарти. Съществуването на предимството в резултат на сравними стандарти е класическа детерминанта при глобалната конкуренция. Когато една страна или няколко страни разполагат с важно предимство по отношение на разходите или на качеството на произвеждания от тях продукт, именно в тези страни ще се осъществява производството на продукта, а след това той ще се изнася в други части на света. При подобни индустрии от съществено значение за световната позиция на една глобална фирма е нейната стратегическа позиция в онези държави, които притежават такова предимство.

Производствени икономии от мащаба. Ако са налице икономии от мащаба в производството (или в предоставянето на услуга), които излизат извън границите на основните национални пазари, фирмата разполага с потенциал да постигне разходно предимство чрез централизирано производство и глобална конкуренция. Съвременните високопроизводителни стоманодобивни заводи например имат минимален ефективен обем, възлизащ на около 40% от световното търсене. Понякога предимствата от вертикалната интеграция са ключови за постигането на глобални производствени икономии, тъй като ефективният обем на вертикално интегрираната система е по-голям от размера на националните пазари. Постигането на производствени икономии задължително изисква обмен на износ между различни държави.

² Макар и на различно равнище, това до известна степен е сравнимо с причините за фрагментация на индустрията и начините за преодоляването им, разгледани в Глава 9.

³ Обществено благо, например технологична иновация, е нещо, което може да се използва многократно без допълнителни разходи, след като е направена първоначалната инвестиция.

Глобален опит. При технологиите, водещи до значително намаляване на разходите в резултат на натрупване на практически опит, от голяма полза е способността да се продават един и същ тип продукти на много национални пазари. Кумулативният обем на всеки отделен продукт е по-голям, ако той се реализира на повече национални пазари, което води до разходно предимство на глобалния конкурент. Такава ситуация се наблюдава в производството на леки повдигащи съоръжения, в което водещо място успява да заеме компанията *Toyota*. Глобалната конкуренция може да помогне и за *по-ускорено* натрупване на познания, дори когато кривата на познанието се изправя при отчитането на кумулативните обеми, които се постигат чрез конкуриране на отделни регионални пазари. Една компания би могла да натрупа опит и в резултат на внедряване на подобренията от едно свое предприятие в останалите, така че възниква възможност за придобиване на разходно предимство при глобалната конкуренция дори когато производството не е централизирано, а се осъществява на отделните национални пазари.

Логистични икономии от мащаба. Ако международната логистична система задължително включва разходи, които се разпределят чрез доставката между много национални пазари, глобалният конкурент разполага с потенциално разходно предимство. Глобалната конкуренция позволява също така постигане на икономии от мащаба в логистиката, което е свързано с възможността да се използват по-специализирани системи от рода на специализирани товарни средства. Японските фирми успяват да спестят значителни разходи, като използват специализирани средства за транспортиране на суровини и готови продукти в сферата на производството на стомана и на автомобили. Оперирането със световни обеми позволява цялостно преосмисляне на системата на логистика.

Маркетингови икономии от мащаба. Макар че повечето аспекти на маркетинговата функция задължително трябва да се осъществяват на всеки национален пазар, все пак при някои индустрии са възможни и потенциални маркетингови икономии от мащаба, които надхвърлят обхвата на националния пазар. Най-типичният пример са индустриите, при които основната продажна сила се разпростира в целия свят. При тежкото машиностроене и производството на самолети или генератори за турбини например задачата по продажбите е доста сложна и реализацията се осъществява рядко, а купувачите са относително малко. При тези условия глобалната фирма би могла да разпростре основните разходи на група висококвалифицирани и скъпи търговци в рамките на много национални пазари.

Възможни са и потенциални маркетингови икономии чрез глобалното използване на утвърдени собствени маркетингови техники. Тъй като натрупаното познание на един пазар може да се използва без допълнителни разходи и на

други пазари⁴, една глобална фирма веднага би получила разходно предимство. Например „формулата“ на компанията *McDonald's* или свързаната с „изпитателен тест“ маркетингова кампания на *Timex* работят успешно в световен мащаб. Някои наименования на марки лесно се разпространяват на отделните регионални пазари, макар че в повечето случаи фирмата трябва да инвестира за утвърждаването на своята марка на всеки пазар. Съществуват обаче марки, които придобиват международна известност чрез бизнес пресата, техническата литература, благодарение на културната си значимост или по други причини, без да се налагат допълнителни инвестиции за това.

Икономии от мащаба при покупките. Глобалната фирма има потенциал за разходно предимство, когато са налице възможности за постигане на икономии от мащаба при покупките, дължащи се на сила в преговорите или по-ниски разходи на доставчиците поради дългосрочно производство, надхвърлящо необходимото им за конкуриране на отделни национални пазари. Световните производители на телевизори например обикновено успяват да купят транзисторите и диодите за своите продукти на по-ниски цени. Това предимство е най-вероятно, когато закупените обеми са умерени в сравнение с обема на произвеждащата суровините или компонентите индустрия; ако покупките са големи, тогава силата в преговорите до голяма степен се стопява. Подобно е потенциалното предимство и ако фирмата се занимава пряко с добив на суровини (минерали) или с производство (селскостопански продукти). Ако ефективният обем на добив на определена суровина надхвърля потребностите на фирмата от тази суровина за конкуриране на голям национален пазар, разходно предимство ще има онази фирма, която добива ефективни обеми и се конкурира в глобален мащаб. Но необходимостта от конкуриране в глобален мащаб за постигането на това предимство предполага, че фирмата не би могла да добива ефективен обем и да продава ненужните ѝ количества на други фирми.

Продуктова диференциация. В някои дейности, особено технологично прогресивните, глобалната конкуренция може да осигури на фирмата по-добра репутация и по-голямо доверие. В производството на хитова модерна козметика например всяка фирма получава значително предимство от присъствието си в Париж, Лондон и Ню Йорк по отношение на имиджа си, така че да може да се конкурира успешно в Япония.

Собствена продуктова технология. Глобалните икономии са резултат от способността да се прилага собствена технология на няколко национални пазара. Тази способност е особено важна, когато икономии от мащаба в областта на проучванията са големи в сравнение с продажбите на отделни национални пазари. Компютри, полупроводници, авиационни части и турбини – във всички

⁴ Може да се наложат разходи за адаптиране на познанието към специфичните регионални пазари – виж анализа по-нататък в тази глава.

тези производства технологичните предимства на глобалните фирми са особено големи. Някои новаторски промени в технологията са толкова скъпи, че наистина изискват глобални продажби, за да се покрият направените разходи. Глобалната конкуренция помага също така на фирмата да е в крак със световното технологично развитие, което може да подобри технологичната ѝ конкурентоспособност.

Производствена мобилност. Важен специфичен случай на икономии в резултат на мащаба или на използване на собствена технология възниква, когато производството на определен продукт или услуга е мобилно. В строителството например една фирма може да прехвърля своя персонал от една страна в друга за изпълнението на обекти; нефтените танкери могат да доставят товари до всички кътчета на света; нефтопроучвателните екипи и консултантите също са мобилни. В подобни дейности основните разходи за създаването и поддържането на организация и за разработването на собствена технология могат лесно да се разпрострат върху операциите на множество национални пазари. Наред с това фирмата би могла да инвестира във висококвалифицирани специалисти или мобилно оборудване, чието натоварване не би могло да се осъществи посредством търсенето на продукта само на един национален пазар – така че отново се натъкваме на пример за икономии от мащаба, надхвърлящи обхвата на един пазар.

Често източниците на глобално предимство представляват комбинация и между тях може да има съответно взаимодействие. Производствените икономии например могат да създадат база за завладяването на нови пазари, което от своя страна води до логистични икономии или икономии от покупките.

Значението на всеки източник на глобално предимство безспорно зависи от едното от две неща. Първото – доколко значим за общите разходи е аспектът от бизнеса, който е предмет на глобални икономии? И второто – доколко важен за конкуренцията е аспектът от бизнеса, в който глобалният конкурент има предимство? Предимството в област, представляваща относително малък процент от общите разходи (т.е. сила в продажбите), може все пак да се окаже изключително важно за конкурентния успех или провал в определени отрасли. В този случай значимо може да стане дори малкото подобрение по отношение на разходи или ефективност, постигнато чрез глобална конкуренция.

Трябва да се отбележи също така, че всички източници на предимство *предполагат наличието на бариери пред мобилността* за глобалната фирма. Този фактор ще бъде от голямо значение при разглеждането на конкурентните проблеми в глобалните индустрии.