4

Стратегии выхода для отраслей, находящихся на завершающей стадии развития

Кэтрин Руди Хэрриган,
Майкл Е. Портер

Июль–август 1993 г.

Под редакцией аналитика компании *Стратегика* А.А. Левиной

Выход из игры (1) — это финальная стадия игры в бридж (последние три сдачи), а также окончание во многих настольных играх, особенно в шахматах (эндшпиль), которая сопровождается значительным свертыванием сил. [1]

Когда в начале 1948 года был открыт “транзисторный эффект”, стало очевидным, что с точки зрения более передовых технологий применение электронных ламп морально устарело (возьмем, к примеру, телевизоры). Уже через пару лет производители транзисторов утверждали, что к 1961 году половина телевизоров будет собираться на транзисторах, а не на электронных лампах.

С начала 1950-х производители электронных ламп переходят в завершающую стадию развития отрасли. Подобно завершающим стадиям в других отраслях, этот процесс протекал в условиях снижения спроса и высвобождения всех тех производственных мощностей, которые были введены игроками в период расцвета отрасли. В современном мире при незначительном или даже отсутствующем экономическом росте, а также при быстрых технологических изменениях все больше и больше компаний сталкиваются с необходимостью преодоления завершающей стадии развития.

Подобно ситуации, возникающей в детской игре (когда дети бросаются занимать стулья, которых на один меньше, чем играющих), в реальной жизни конечные игры могут быть куда более грубыми и жесткими. Рассмотрим тяжелое положение, которое сложилось на рынке бензина в США в период с 1973 по 1983 год. Из-за высоких цен на нефть и стремления потребителей к умеренности объем выпуска продукции на нефтеперерабатывающих заводах стремительно падал. Неопределенность спроса и предложения нефтепродуктов делала очень сложным прогноз скорости и уровня этого падения, поэтому предприятиям в отрасли не удалось выработать согласованных действий. Более того, наблюдались существенные различия в оценке собственных перспектив конкурирующими компаниями, а также в выработке ими тактических решений, что стало причиной нестабильного (изменяющегося) характера спада в отрасли.

Аналогично завершающей фазе развития в отрасли производства детского питания, где ценовая волна продолжалась в течение десяти лет, пока кривая спроса не стала совсем пологой, производители нефтепродуктов и связанные с ними торговцы боролись за сохранение неизменных объемов поставок на рынок в условиях его постоянного сокращения. Поскольку загрузка производственных мощностей компаний была доведена до критически низкого предела, а сами компании за эти неудачные годы застряли в завершающей фазе развития, для них оказался неизбежным период низких прибылей.

А у производителей электронных ламп завершающая фаза протекала совершенно иначе. Прибыль от производства полупроводниковых приборов увеличивалась не так быстро, как предсказывали производители транзисторов. Последняя модель телевизора, в которой использовались электронные лампы, производилась до 1974 года, а необходимость замены огромного количества электронных продуктов на многие годы гарантировала наличие довольно значительного рынка (для электронных ламп), который характеризовался спросом, мало чувствительным к цене. Еще в 1983 году

некоторые компании продолжали производить электронные лампы. Когда техническое несоответствие электронных ламп стало очевидным, шесть ведущих производителей нашли возможность сократить избыточную производительность, чтобы привести предложение в соответствие со спросом. Ценовые войны не разрушили прибыльность их завершающей фазы развития, и компании, в которых в период спада было налажено хорошее управление, получали достаточно высокие доходы для отрасли, переживающей спад.

Для обеспечения при спаде максимальной отдачи от своих инвестиций менеджеры в некоторых отраслях вынуждены отказаться от стратегий, которые использовались исключительно для достижения успехов в условиях повышения спроса. Часто единственным приемлемым рецептом для бизнеса, в котором наблюдается спад, является стратегия “сбора урожая” — т.е. ограничение инвестиций, достижение максимальной ликвидности, а иногда и отказ от некоторых активов. Менеджеры, руководствующиеся моделью портфеля стратегических бизнесов, при планировании доходов обычно следуют принципу: никогда не инвестировать в рынок с малым или, тем более, отрицательным темпом роста, а извлекать из него максимум наличных средств.

Результаты исследования отраслей, переживающих спад, наводят на мысль, что природа конкуренции во время спада и стратегические альтернативы для его преодоления — это весьма сложные явления (см. врезку “Исследование стратегий для отраслей, переживающих кризис”). Существенно отличается опыт разных отраслей, которые пострадали от спада продаж в кризисные периоды. Например, некоторые производители электронных ламп добились постепенного спада, и уровень рентабельности у оставшихся на рынке игроков был предельно высоким. Для производителей искусственных волокон спад сопровождался вспышками ценовых войн, которые вынуждали сохранять избыточные (неиспользованные) производственные мощности, и все это вело к очень большим убыткам.

Исследование стратегий для отраслей, переживающих кризис

Были проведены исследования 61 компании в восьми переживающих спад отраслях и собраны данные по конкуренции и выходу компаний из бизнеса за 21 год. Были опрошены представители ключевых игроков на рынке поливинилацетата США, вискозных и ацетатных волокон, сигар, детского питания, кофеварок, электронных ламп, кальцинированной соды и выделанных кож (последующие исследования на предприятиях по переработке нефти

и по производству виски привели к непротиворечивым результатам). Безотносительно к отраслям 42 компании оставались рентабельными или не несли существенных убытков, а 19 компаний оказались нерентабельными или столкнулись с большими убытками. 39 из 42 успешных компаний следовали рекомендациям матрицы стратегий, которая приведена на рис. 4.1. Действия 16 из 19 неудачников оказались противоположными этим указаниям. Таким образом, шансы на успех у компаний, которые следуют указаниям матрицы стратегий, составляли 92%, в то время как шансы компаний, игнорировавших их, — около 15%.

Подробнее см. Kathryn Rudie Harrigan *Strategies for Declining Business* (Lexington, Mass.: D.C. Heath, 1980).

Опыт компаний, успешно переживших завершающую стадию развития своей отрасли, также сильно различается. Некоторые компании, например *GTE Sylvania*, получили высокий доход за счет инвестиций в условиях начинающегося спада, которые впоследствии стали источником поступления денежных средств. Другие компании, например *DuPont* и *Raytheon*, избежали убытков, которые понесли остальные компании, начав распродажу активов до того, как большинство их конкурентов заметили спад и начали “снимать урожай”.

В этом разделе мы обсудим стратегические проблемы, которые возникают в условиях снижающегося спроса, когда спад является болезненной реальностью, а не результатом циклических колебаний или временной остановки производства. Конечно же, имеется возможность добиться в некоторых случаях изменения ситуации со спадом на противоположную за счет нововведений, снижения затрат и изменения других факторов. [2] Однако наше внимание будет сфокусировано на отраслях, в которых исчерпаны возможности для улучшения ситуации и для которых стратегической проблемой является преодоление спада. Когда спад выходит из-под контроля, руководству компании необходимо разрабатывать стратегию выхода.

Прежде всего мы кратко рассмотрим структурные условия при благоприятной обстановке для отрасли, в которой происходит спад, особенно со стороны ее воздействия на конкуренцию. Затем мы остановимся на наиболее общих вариантах стратегии выхода для компаний, переживающих спад.

Чем определяется конкуренция?

Сокращение продаж в отрасли делает фазу спада жизненно важной. Величина снижения прибылей определяется тем, сколько игроков готовы

отказаться от своей деятельности, а также тем, насколько сильно оставшиеся игроки будут стараться сохранить уровень своих продаж.

Состояние спроса

Падение спроса в отрасли происходит по ряду причин. Технологические новшества способствуют переходу на товары-заменители (отказ от логарифмических линеек в пользу калькуляторов), которые предлагаются по меньшей цене (искусственная кожа) или обеспечивают более высокое качество. Иногда сужается круг потребителей (детское питание) или у потребителя возникают проблемы (железные дороги). Перемены в стиле жизни, потребностях и вкусах потребителей также могут вызвать сокращение спроса (ситуация с сигарами и оборудованием для производства шляп). И в конце концов, могут увеличиваться затраты на производство или на сопутствующие продукты, что ведет к снижению спроса (прогулочные автомобили). Выяснение причины спада помогает определить, как в дальнейшем скажется на компании изменение спроса и как отразится на ее рентабельности работа на сужающемся рынке.

Прогнозы компаний в отношении спроса будут существенно влиять на тип конкурентной борьбы, которая будет разворачиваться на завершающей стадии. Большое влияние на конкуренцию в фазе спада будет оказывать процесс, при котором падает спрос на продукт данной отрасли, а также характеристики тех сегментов рынка, которые сохранились.

Неопределенность. На выбор игроками стратегий выхода в отрасли, находящейся в кризисном состоянии, потенциально влияет тот факт, правильно или нет представляют игроки уровень спроса. Если менеджеры в отрасли будут уверены, что падение спроса прекратится или вообще установится его первоначальный уровень, то, вероятно, они будут пытаться удержать позиции своих компаний. Такие усилия по сохранению позиций, несмотря на сокращение продаж, могут привести к ценовой войне, как это происходило в ситуации с детским питанием. Однако если менеджеры компаний в отрасли придут к общему согласию относительно дальнейшего снижения спроса, как это было в случае с производителями синтетической кальцинированной соды, они примут, возможно, наиболее правильное решение о сокращении производственных мощностей.

В разных компаниях представление о будущем уровне спроса может быть различным — даже среди тех, которые уверены в восстановлении его уровня. На представления компании о возможности спада влияет ее положение в отрасли и трудности выхода. Чем больше заинтересованность

компании в данном рынке или чем выше для нее барьеры выхода, тем оптимистичнее будет для нее прогноз уровня спроса.

Темп и характер спада. Стремительный и неравномерный спад усиливает непостоянство конкуренции. Насколько быстрым будет спад в отрасли, частично зависит от способа выведения компаниями своих производственных мощностей. На промышленных предприятиях (таких как производство кальцинированной соды), продукция которых очень важна для потребителя, но существуют товары-заменители, спрос может резко упасть, если один-два основных производителя откажутся от этого рынка, а потребители начнут сомневаться в доступности данного продукта. Преждевременное заявление об уходе с рынка может стать для спроса дополнительным импульсом к падению. Поскольку снижение объемов ведет к увеличению расходов, а часто и к росту цен, темпы спада имеют тенденцию со временем увеличиваться.

Структура областей сохраняющегося спроса. В условиях сужающегося рынка области сохраняющегося спроса играют основную роль для оценки рентабельности остающихся игроков. Так, для сигар сохраняется спрос на дорогие сорта, а производителям электронных ламп приходится осуществлять модернизацию или переходить на лампы для военного оборудования.

Если область сохраняющегося спроса имеет благоприятную структуру, спад может оказаться выгодным для игроков, которые хорошо позиционированы на этом рынке. Например, спрос на сигары высокого качества не зависит от их цены, а потребители этих сигар не склонны переходить на другие продукты и являются приверженцами строго определенных марок. Таким образом, если в отрасли наблюдается спад, компании, которые предлагают сигары высокого качества и представляют известные марки, могут получать доходы намного выше средних. По тем же соображениям рынок обивочной кожи (для мебели) всегда является прибыльным сегментом среди отраслей, занимающихся обработкой кожи.

С другой стороны, в некоторых сегментах рынка поливинилацетат заменил полиэтилен. Для этих областей поливинилацетат — продукт широкого потребления, который ввиду высоких постоянных издержек производства служит удобным объектом для ценовых войн. Перспектива экономического роста для оставшихся производителей на этом рынке достаточно мрачная.

В общем, если покупатели товаров, на которые сохраняется спрос, не обращают внимания на их цену, как, например, покупатели модернизированных электронных ламп для телевизоров, или имеют очень маленькую

возможность влиять на рынок, то компании, остающиеся на этом рынке, могут получать прибыль. Низкая чувствительность к цене является важной характеристикой, поскольку предполагается, что в условиях сокращения продаж компании должны поднять цены с целью сохранения прибыли при неизменных постоянных издержках.

Потенциал прибыли в областях сохраняющегося спроса также будет зависеть от того, обладают ли игроки барьерами мобильности, которые защитили бы их от игроков, ищущих новые рынки для восстановления своих продаж.

Барьеры выхода

Компаниям приходится преодолевать не только барьеры входа на рынок, они сталкиваются с барьерами и при выходе из него. Такие барьеры выхода могут оказаться непреодолимыми, особенно если компания получает на свои инвестиции доходы ниже обычных. Чем выше уровень барьеров выхода, тем менее благоприятна отрасль для функционирования в условиях спада. Ряд базовых аспектов бизнеса может оказаться барьерами выхода.

Долгосрочные и специализированные активы. Если основной и оборотный капитал специфичны для данного вида бизнеса, компании или же местности, где этот капитал используется, его уменьшенная ликвидационная стоимость будет создавать барьер выхода. Компания со специализированными активами, например кожевенная фабрика с производством подошв, может быть отдана на слом или ее могут приобрести только те, кто желает заниматься таким же бизнесом, как правило, в той же местности. Естественно, найдется очень мало желающих вкладывать средства в отрасль, переживающую спад.

Так, например, когда начинал сужаться рынок ацетатных и вискозных волокон, покупателей на отдельные предприятия было очень мало или вообще не оказывалось, в результате компании вынуждены были уступать их спекулянтам или группам отчаявшихся работников намного ниже балансовой стоимости. Это особенно характерно для ситуации, когда задействована значительная часть активов, оборачиваемость которых очень низка. При этих обстоятельствах специализированные запасы также будут иметь незначительную стоимость. Проблема специализированных активов является наиболее острой, когда компании приходится принимать решение о выходе по принципу “все или ничего” (например, для предприятий с непрерывным производством) или принимать решение по сокращению ряда производств и закрытию производственных линий.

Если ликвидационная стоимость активов низкая, компания может получить доход от разницы между стоимостью при продаже бизнеса и текущей ликвидационной стоимостью. Когда и другие компании проводят такой же анализ и решают остаться в отрасли, переживающей кризис, это приводит к избытку производственных мощностей и, как правило, к снижению прибылей.

Привлекая новых покупателей, менеджеры могут добиться снижения барьера выхода, который определяется специализированными активами. Иногда активы находят себе применение за рубежом, особенно если их величина в собственной стране невелика. Но если спад в отрасли становится все ощутимее, объемы специализированных активов будут снижаться существенно. Например, компании *Raytheon* удалось получить намного больше средств при распродаже своих активов, связанных с производством электронных ламп, в начале 1960-х, когда спрос на эти лампы, особенно для применения в цветных телевизорах, был еще довольно высоким, чем тем компаниям, которые пытались избавиться от производства электронных ламп в начале 1970-х, когда стало очевидно, что отрасль вступила в период своего заката.

Высокие затраты на выход с рынка. Большие затраты на оплату труда, обязательства по оплате за пользование землей или связанные с выходом из отрасли высокие затраты на сворачивание производства повышают барьеры выхода. Компания может столкнуться с необходимостью разрыва долгосрочных контрактов, в которых могут быть заложены различные штрафные санкции на случай отказа от предусмотренных контрактом обязательств. Во многих ситуациях ей придется оплатить другим компаниям стоимость расходов по выполнению данных контрактов.

С другой стороны, при выходе из бизнеса компании могут избегать фиксированных капиталовложений, например в оборудование по контролю загрязнения окружающей среды, в альтернативные топливные системы, или расходов на техническое обслуживание оборудования оставшегося бизнеса. Эти требования способствуют выходу из бизнеса, так как ведут к увеличению инвестиций без роста доходов и улучшения перспектив в ситуации спада.

Стратегические соображения. Диверсифицированная компания может решить остаться в отрасли, переживающей кризис, по стратегическим причинам, даже если описанные барьеры низкие. В число этих причин входят следующие.

- **Взаимозависимость.** Бизнес может быть частью стратегии, которая включает группу бизнесов, как, например, производство виски

и других спиртных напитков, в результате чего отказ от производства виски отрицательно скажется на всей корпоративной стратегии. Кроме того, бизнес может оказаться основным с точки зрения деятельности компании или ее сложившегося имиджа, как для *General Cigar* или *Allied Leather* (кожевенная промышленность), и отказ от него может нарушить отношения компании с сетью торговых посредников, через которых осуществляется реализация продукции, изменить отношения с основными потребителями или нанести удар по уровню продаж компании. Более того, в зависимости от возможностей компании перемещать активы на новые рынки, выход из данной отрасли может сделать совместно используемые основные производственные средства или другие активы бездействующими.

- *Доступ к финансовым рынкам.* Выход из отрасли может ослабить финансовую надежность компании и уменьшить ее привлекательность для кандидатов на ее приобретение. Если в компании относительная доля бизнеса, от которого решено отказаться, велика, такой отказ может нанести ущерб прибыльности или повысить стоимость капитала, даже если списание этого бизнеса экономически оправдано. Вполне вероятно, что на финансовом рынке в течение ряда лет могут игнорироваться небольшие убытки от основной деятельности, незаметные на фоне других прибыльных направлений, но, несмотря на это, рынок будет живо реагировать на отдельные большие потери. В то время как диверсифицированная компания может использовать снижение налогов вследствие списания активов для покрытия убытков, связанных с выходом, само сокращение активов может оказывать серьезное влияние на финансовый рынок. В последнее время на этом рынке предпочтительнее выглядели компании, которые перекладывают свои убытки на краткосрочные виды бизнеса, и это хороший знак.
- *Вертикальная интеграция.* Если существует вертикальная связь между компаниями, высота барьера выхода будет зависеть от того, сказываются последствия спада на всей цепочке или только на одном ее звене. В случае с поливинилацетатом несоответствие требованиям времени вызвало спад по всей цепочке химического производства, применение ацетилена в качестве основного сырья привело к высвобождению производственных мощностей. Если компания в такой

цепочке зависит от сырья, которое используется вместо морально устаревшего материала, то у нее появляются очень веские мотивы для поиска стороннего поставщика такого сырья. В этом случае интеграция компаний может подстегнуть принятие решения о выходе из цепочки, поскольку будет нарушать стратегию всей группы компаний. В исследовании завершающей фазы мы обнаружили, что большинство интегрированных по вертикали компаний, отказались от интеграции до того, как перед ними встал окончательный вопрос о выходе из отрасли.

Недостаток информации. Многие направления деятельности компании связаны между собой (особенно если они используют совместные активы) или связаны отношениями продавец-покупатель, поэтому для ее руководства может оказаться довольно сложным получение достоверной информации о их функционировании. Например, когда терпит неудачи подразделение электрических кофеварок, которое является одним из источников прибыли для компании по производству бытовой электротехники, работа этого подразделения на фоне успешных продаж остального оборудования может оцениваться неправильно, и, следовательно, решение об отказе от данного бизнеса принято не будет.

Сопротивление менеджмента. Пока наше рассмотрение барьеров выхода основывалось на рациональных подсчетах или на отсутствии возможности выполнения последних из-за недостатка информации, некоторые сложности при отказе от определенного вида деятельности оказываются вне сферы экономики. Привычка менеджеров к своему бизнесу и их эмоциональная привязанность, основанная на гордости за достижения и опасениях за свое будущее, создает психологический барьер выхода. Решение о выходе из бизнеса в компании с одним направлением деятельности грозит потерей работы и создает менеджерам личные проблемы, связанные с ударом по честолюбию, горечью поражения, ошибками в самооценке, которая складывалась многие годы, а также с их нежеланием менять работу.

Так же и в диверсифицированной компании весьма сложно объявить менеджерам подразделения, в котором наблюдается спад, об отказе от соответствующего направления, даже если уже определены сроки выхода, которые, как правило, устанавливаются руководителями высшего звена. Но и на высшем уровне может наблюдаться особая преданность этому бизнесу, особенно если соответствующее подразделение тесно связано с историей компании или деятельностью нынешнего исполнительного директора, который разворачивал или приобрел этот бизнес. Напри-

мер, в *General Mill* решение об отказе от первоначального бизнеса (производство муки) было принято руководством после нескольких лет мучительного поиска выхода из сложной ситуации. Решение о прекращении производства кофевамок и вафельниц натолкнулось на очень сильное сопротивление совета директоров в компании *Sunbaem*.

В некоторых случаях, когда неудовлетворительные результаты деятельности предприятия являются хроническими, связанный с руководящим составом барьер выхода может оказаться настолько сильным, что отказ от участия в определенном бизнесе становится возможным только после смены высшего руководства. [3] Вполне возможно, что решение о таком отказе будет для менеджеров самым мучительным. [4]

Однако если у менеджеров уже имеется личный опыт отказа от какого-либо бизнеса, это значительно уменьшает их нежелание выходить из отрасли. Так, в отраслях, где возможны частые технологические просчеты и замена одних продуктов другими, как, например, в химическом производстве или в отраслях с коротким жизненным циклом продукта, а также в компаниях, использующих высокие технологии, в которых постоянно происходит замена устаревших направлений деятельности на новые, ответственным работникам приходится чаще преодолевать соображения эмоционального характера и принимать обоснованные решения об отказе.

Социальные барьеры. Поскольку правительство заинтересовано в поддержании высокого уровня занятости, стоимость бизнеса, связанного с ликвидлируемым направлением, может быть намного ниже, или могут сказаться другие факторы, препятствующие выходу, так что прекращение этой деятельности часто оказывается невозможным, особенно в иностранных государствах. Отказ от какого-либо направления бизнеса практически всегда означает потерю работы для многих сотрудников, что может останавливать менеджеров, ответственных за коллектив. Так было с рабочими, которые более 30 лет производили электронные лампы и имели весьма отдаленное представление о технологиях производства полупроводников (для которого они абсолютно непригодны в силу специфики производства и по возрастным показателям). Такой отказ имеет также пагубные последствия для экономики данного региона. Например, закрытие в Канаде предприятий целлюлозной промышленности во время спада фактически означало гибель связанных с ними небольших городов. [5]

Размещение активов. Когда в отрасли происходит спад, метод размещения активов может существенно сказываться на прибыли компании и, таким образом, создавать или разрушать барьеры для вы-

хода. Если компания не закрывает крупное предприятие, а продает его группе предпринимателей по низкой цене, то его производственные мощности останутся неизменными, чего нельзя сказать о его конкурентоспособности. Новое руководство будет принимать решения по ценовой политике, а также другие решения, целесообразные для данного предприятия, но его конкурентным свойствам будет уже нанесен значительный урон. Таким образом, когда вместо вывода активов первоначальные собственники продают предприятие, новые собственники могут пострадать намного сильнее, чем первоначальные в случае, если бы они сохранили за собой предприятие и остались в отрасли.

Непостоянство завершающей фазы

Из-за снижения объемов продаж и наличия избытка производственных мощностей игроки, которые переходят к завершающей фазе, могут прибегнуть к разжиганию ценовых войн. Агрессия вполне вероятна, если в отрасли имеется несколько традиционных игроков с разнотипными целями, видами на будущее и высокими барьерами выхода или если рынок очень “негостеприимный” (табл. 4.1).

Таблица 4.1. Структурные факторы, которые определяют ситуацию в переживающей спад отрасли

Структурные факторы	Привлекательность окружения	
	Гостеприимное	Негостеприимное
Состояние спроса		
Скорость спада	Очень низкая	Высокая или переменчивая
Предсказуемость спада	На 100% предсказуемые модели	Труднопрогнозируемые, изменчивые паттерны
Области устойчивого спроса	Несколько или множество	Отсутствуют
Дифференциация продукта	Приверженность к торговой марке	Похожие продукты
Стабильность цен	Высокая стабильность, цена выше номинала	Очень невысокая, цены не покрывают затрат

Окончание табл. 4.1

Привлекательность окружения		
Структурные факторы	Гостеприимное	Негостеприимное
Барьеры выхода		
Необходимость реинвестиций	Отсутствует	Значительная, часто принудительная, включая основные фонды
Избыток мощностей	Небольшой	Значительный
Возраст активов	Преимущественно старые	Существенная часть активов новые, а старые не полностью возмещены
Перепродажа рынков для возмещения активов	Легко конвертировать или продать	Рынки недоступны, существенные издержки на возмещение
Совместное использование мощностей	Несколько независимых предприятий	Наличие существенных взаимосвязей с важными бизнесами
Вертикальная интеграция	Малая	Существенное
Конкуренты по продукту	Отсутствуют	Несколько крупных компаний
Ограничения соперничества		
Наличие отраслей-потребителей	Фрагментарно, слабо выраженное	Сильный экономический потенциал
Затраты по переключению потребителей на другие сегменты	Высокие	Минимальные
Снижение экономии от увеличения масштаба	Отсутствует	Существенное
Различные стратегические группы	Незначительное количество	Несколько на тех же целевых рынках

Когда в отрасли наблюдается спад, этот факт может уменьшить интерес поставщиков (которые будут повышать цены и сворачивать обслуживание), в то время как возрастает сила дистрибьюторов. Например, для

успеха в сигарном бизнесе, поскольку спрос на сигары носит импульсный характер, принципиальное значение имеет объем запасов в розничной торговле, о чем должны заботиться оптовики. Производители виски также соревнуются за право сотрудничества с самыми лучшими оптовиками. Спад вызвал существенное ценовое давление, поэтому снизилась прибыль у промежуточного звена продаж. С другой стороны, если отрасль сама по себе является основным потребителем какой-то продукции, то поставщики могут попытаться помочь ей преодолеть спад, как, например, производители целлюлозы помогали производителям искусственных волокон в их конкурентной борьбе с продукцией из хлопка.

Возможно, самая плохая ситуация в кризисной отрасли складывается, когда в одной или нескольких компаниях с ослабленными возможностями, но существенными корпоративными ресурсами принимается решение остаться на рынке. Их слабость вынуждает обращаться к экстраординарным мерам, таким как резкое снижение цен, что вызывает ответные действия других компаний.

Стратегические альтернативы для переживающих спад отраслей

При рассмотрении стратегий для отраслей, в которых наблюдается спад, внимание обычно концентрируется на стратегии выхода из данного бизнеса или на стратегии “сбора урожая”, но менеджеры должны иметь в виду, что существует еще как минимум два варианта — захват с удержанием лидерства и освоение определенных ниш. Эти четыре стратегии преодоления спада существенно отличаются друг от друга не только по целям, но и по условиям инвестирования, так что менеджеры могут осуществлять их по отдельности или — в некоторых случаях — последовательно одну за другой.

Захват и удержание лидерства. Компания, осуществляющая стратегию захвата лидерства, старается получить прибыль выше средней, так как она находится среди компаний, которые остались в отрасли. Когда компания становится лидером, что зависит от соответствующей структуры продаж в отрасли, она, как правило, переходит к действиям по сохранению этого положения или к стратегии “сбора урожая”. Исходная предпосылка состоит в том, что, достигнув лидерства, компания может стать прибыльнее, поскольку она прилагает все усилия, чтобы как можно лучше контролировать процесс спада и избежать дестабилизирующей обстановку ценовой войны.

Инвестирование в медленно растущий или сужающийся рынок — дело довольно рискованное, потому что капитал может быть заморожен или оказаться невозвратным. Однако в соответствии с этой стратегией доминирующая позиция данной компании должна определить цену лидерства или дифференциации, что позволит восстанавливать активы, даже если она осуществляет инвестирование в период спада.

Менеджеры могут захватить лидерство путем различных тактических маневров.

- Следует обеспечить быстрый выход остальных компаний из отрасли. Компания *H. J. Heinz and Gerber Products* проводила агрессивные акции в ценообразовании, маркетинге и других областях, за счет чего увеличилась доля компании на рынке, а у конкурентов пропало всякое желание отвоевать свою долю.
- Следует способствовать снижению барьера выхода из отрасли для конкурентов. Компания *GTE Sylvania* добилась увеличения своего присутствия на рынке путем приобретения по завышенным ценам прав конкурентов на производство групп товаров, аналогичных собственным. *American Viscose* приобрела и вывела из оборота производственные мощности конкурентов (предпринимая такой шаг, следует удостовериться, что в отрасли больше никто не приобретает производственные мощности). В *General Electric* начали производить запасные части для товаров конкурентов. *Rohm & Haas* переформировала на себя все долгосрочные контракты конкурентов на рынке ацетилена. *Proctor-Silex* добилась права на оптовые поставки для конкурентов, которым пришлось свернуть производственную деятельность.
- Добиваться получения достоверной информации о рынке и распространять ее. Укреплять уверенность менеджеров других компаний, что спад имеет постоянный характер, который, вполне вероятно, может привести к тому, что они будут считать перспективы отрасли худшими и постараются выйти из нее.
- Повышать ставки. Вынуждать конкурентов осуществлять реинвестирование в новые продукты или в усовершенствование производства, пока дополнительные затраты не сделают невозможным их дальнейшее присутствие в данной отрасли.

Определение ниши. Задача этой стратегии заключается в определении сегмента рынка переживающей спад отрасли, в котором устанавливается

стабильный спрос или кризис развивается очень медленно, а структурные особенности рынка позволяют получать высокую прибыль. Затем компания старается удержать исключительно этот сегмент рынка путем прекращения инвестиций в другие сегменты и изъятия из них средств. Компания *Armira* реализовала эту стратегию в кожевенной отрасли, а *Courtaulds* — на рынке искусственных волокон. Чтобы добиться для конкурентов снижения барьеров выхода из сегмента или убедить их в его низкой прибыльности, руководство компании может предпринять некоторые меры, перечисленные в описании стратегии захвата лидерства.

Сбор урожая. При осуществлении стратегии “сбор урожая” после прекращения вложений капитала руководство компании стремится получить от своего бизнеса максимально возможные потоки денежных средств. В *DuPont* эта стратегия использовалась для искусственных волокон, а в *BASF Wyandotte* — для кальцинированной соды. Для увеличения потоков денежных средств руководство прекращает или значительно ограничивает новые инвестиции, сокращает материально-техническое обеспечение производства, сворачивает рекламную деятельность и исследовательские работы и получает прибыль за счет нематериальных активов (известности торговых марок, деловых связей, устойчивой клиентуры и т.п.). Приведем еще несколько распространенных тактических приемов, используемых при реализации этой стратегии: сокращение количества выпускаемых моделей, а также количества каналов оптовых продаж, отказ от обслуживания мелких покупателей, снижение качества таких сервисных услуг в форме увеличения сроков выполнения заказа (и, таким образом, уменьшения запасов), времени выполнения ремонта или сокращения продавцов-консультантов.

У компаний, которые следуют стратегии “сбора урожая”, часто возникают сложности с сохранением доверия поставщиков и потребителей, поэтому ее нельзя осуществить полностью в некоторых видах бизнеса. Более того, данная стратегия оценивает профессиональные навыки менеджеров потому, что эта ситуация является источником проблем, связанных с сохранением персонала и стимулированием его работы. Все эти соображения указывают на то, что стратегия “сбора урожая” — довольно рискованный выбор и далеко не панацея, хотя иногда и претендует на эту роль.

И в завершение следует отметить, что руководство прибегает к стратегии “сбора урожая”, когда собирается продать или ликвидировать бизнес.

Быстрое изъятие капиталовложений. Руководители, придерживающиеся этой стратегии допускают, что компания может возместить боль-

шую часть своих капиталовложений за счет продажи бизнеса на ранних стадиях кризиса, что в свое время сделали в *Raytheon*, а не за счет “сбора урожая” с последующей его продажей или за счет других действий. Чем раньше будет осуществлена продажа, тем меньше потенциальный покупатель может знать о надвигающемся сползании отрасли к кризису и тем больше шансов найти такого покупателя внутри страны или за рубежом, который обеспечит возмещение всех капиталовложений.

В некоторых ситуациях предпочтительнее отказаться от бизнеса еще до начала спада или на стадии максимального его развития, как это произошло с ацетиленовым бизнесом в *DuPont*. Рано или поздно всем станет ясно, что в отрасли происходит спад, и потенциальные покупатели бизнеса, которые могли бы возместить активы, займут жесткую позицию на переговорах. В то же время существует риск для компании, которая осуществляет продажу, что ее прогнозы насчет спада не оправдаются, как это произошло с *RCA*, когда там неправильно оценили будущее электронных ламп.

Быстрый выход из отрасли на ранних стадиях может столкнуть компанию с собственными барьерами выхода, выражающимися в отношениях с потребителями и в корпоративных взаимозависимостях. Так что, планируя такой выход, менеджеры должны обеспечить ослабление влияния этих факторов. Например, компания может договориться с остающимися в отрасли игроками о продаже своей продукции, в частности о поставках запасных частей, как это происходило с электронными лампами производства *Westinghouse Electric*.

Выбор стратегии для периода кризиса в отрасли

Понимание характеристик, которые определяют конкуренцию в отрасли, переживающей кризис, и знание различных стратегий, которые можно использовать, позволяет менеджерам задавать себе вопрос о том, в каком положении может оказаться их бизнес.

- Может ли структура отрасли обеспечить благоприятное, с возможностью получения прибыли, протекание фазы спада?
- Какие барьеры выхода стоят перед каждым крупным игроком? Кто покинет отрасль сразу же, а кто останется?
- Насколько приспособлена компания к ведению дел в сегментах сохраняющегося спроса?

- Каковы сильные стороны игроков в этой отрасли? Как они могут преодолеть свои барьеры выхода?

Выбирая стратегию, менеджер должен увязать оставшиеся возможности в отрасли с положением своей компании на рынке. Теперь, в ходе завершающей фазы, не обязательно учитывать сильные и слабые стороны, которые помогали или мешали компании в период подъема отрасли, поскольку успех будет зависеть от того, насколько удовлетворительны для ведения бизнеса области сохраняющегося спроса, а также наличие и характер конкуренции в этих областях.

На рис. 4.1 представлены, правда, в весьма упрощенном виде, варианты выбора стратегии для компании, доступные в период спада. При хорошей осведомленности о положении дел, низких барьерах выхода и подобных условиях, состояние отрасли максимально подходит для того, чтобы пройти очередную фазу спада: сильные компании в зависимости от своего сегмента, остающегося на рынке, будут пытаться захватить лидерство или занять нишу. Если у компании не хватает сил для удержания сегмента, ей необходимо перейти к “сбору урожая” или как можно скорее уйти из отрасли. Выбор определяется возможностями для “сбора урожая” или возможностями продажи данного бизнеса.

Такая простая схема поведения компании должна быть дополнена третьим измерением этой проблемы, когда компании стратегически целесообразно остаться в бизнесе. Так, например, в случае необходимости в перемещении денежных средств руководство может отклонить решение в направлении “сбора урожая” или немедленной продажи бизнеса, хотя другие факторы свидетельствуют в пользу захвата лидерства, а взаимодействие с другими компаниями может навести на мысль о необходимости более агрессивной позиции. Чтобы определить корректную стратегию для компании, следует руководствоваться ее стратегическими потребностями в отношении бизнеса и соответственно модифицировать завершающую стадию ведения бизнеса.

Обычно очень полезно как можно раньше выбрать ту или иную стратегию выхода. Например, если компания сразу даст понять конкурентам, что она стремится сохранить лидерские позиции, для них это будет не только дополнительным стимулом к выходу из отрасли, но и позволит самой компании сэкономить немало времени для выхода в лидеры. Однако иногда компании могут выжидать подходящего момента для изменения своей стратегии, занимаясь “сбором урожая”, пока колеблющиеся компании не приступят к каким-либо действиям. Пока ситуация не прояснится, компания может ли-

бо готовиться к инвестициям в случае, если компания-лидер уходит с рынка, либо планировать стратегию “сбора урожая”, либо немедленно покинуть рынок в случае, если компания-лидер остается на рынке. Как бы там ни было, компании должны сами выбрать стратегию выхода, а не ждать, чтобы такой выбор происходил помимо их воли.

	Имеет конкурентные силы для оставшейся зоны спроса	Отсутствие конкурентных сил для оставшейся зоны спроса
Благоприятная структура спроса для периода спада	Захват лидерства или захват ниши	“Сбор урожая” или немедленная ликвидация бизнеса
Неблагопри- ятная структура спроса для периода спада	“Сбор урожая” или захват ниши	Немедленная ликвидация бизнеса

Рис. 4.1. Стратегии для бизнеса, в котором наблюдается спад

Естественно, лучшая линия поведения заключается в осуществлении предупредительных мер при подготовке к спаду. Если компания способна заранее предусмотреть ситуацию, которая возникнет в отрасли, она может еще до начала завершающей фазы улучшить свое положение, предприняв меры в зрелой стадии развития отрасли (иногда такие усилия не очень сказываются на стратегической позиции на тот момент).

Довести до минимума инвестиции или выполнить другие действия, которые будут повышать барьеры выхода до тех пор, пока это не станет очевидно выгодным для всей корпоративной стратегии.

- Увеличить гибкость активов настолько, чтобы они могли использовать различное сырье или производить родственные продукты.
- Сместить стратегические акценты на те сегменты рынка, которые, согласно предположениям, могут оказаться устойчивыми к спаду в отрасли.
- Удорожить для потребителей переключение в этих сегментах.

Как избежать поражения

Для определения позиции вашей компании на рис. 4.1 необходимо провести скрупулезный анализ, который часто недооценивается на фоне жестких операционных проблем, возникающих в процессе спада. Многие менеджеры игнорируют необходимость выбора стратегии в условиях спада в соответствии со структурой отрасли, поскольку рассматривают спад с несколько другой точки зрения. В нашем исследовании отраслей, переживающих спад, были обнаружены и другие факторы, общие для прибыльных игроков.

Они правильно распознают спад. Оглядываясь на прошлое, легко предостеречь компанию от чересчур оптимистичной оценки возможностей восстановления отраслей, в которых наблюдается спад. Несмотря на это, руководители, например в нефтеперерабатывающей промышленности США, не желают объективно анализировать перспективы спада, оценивают возможности своей отрасли слишком высоко или очень слабо осознают возможность перехода на другие продукты. Наличие высоких барьеров выхода может также оказать влияние на их восприятие ситуации, поскольку люди очень болезненно относятся к плохим предзнаменованиям и, что вполне объяснимо, предпочитают хорошие знаки.

Наше исследование многих отраслей, переживавших кризис, указывает на то, что компании, наиболее объективно управляющие процессом спада, также активно участвуют в производстве товаров-заменителей. Они имеют четкое представление о перспективах товаров-заменителей и о реальном положении дел в условиях спада.

Они избегают изматывающих войн. Конкурентная борьба, характеризующаяся высокими барьерами выхода, например в кожевенной отрасли, как правило, приводит к катастрофе. В ответ на маневры конкурентов предпринимаются ответные действия, и компания не может добиться определенного положения без значительных потерь.

Они не занимаются “сбором урожая” без определенного запаса прочности. Пока в ходе фазы спада структура отрасли не стала очень благо-

приятной, компании, которые пытаются “собрать урожай”, не обладая достаточной устойчивостью, обычно терпят крах. Если маркетинг или обслуживание сокращается либо компания повышает цены, это вынуждает потребителей иметь дело с другими компаниями. В процессе “сбора урожая” стоимость бизнеса в случае возможной продажи также снижается. Ввиду большого конкурентного и административного риска менеджеры должны иметь очень веские основания для перехода к этой стратегии.

Они рассматривают спад как благоприятную возможность. Переживающие спад отрасли могут оказаться источником необычайно высокой прибыли для компаний, которые четко определили свое положение, как это было с электронными лампами в *GE* и *Raytheon*. Такие компании могут рассматривать спад в отрасли скорее как дополнительную возможность извлечения прибыли, а не как проблему, они также принимают объективные решения и могут получать значительные прибыли.

Примечания

1. *Webster's Third New International Dictionary* (Springfield, Mass.: G. & C. Merriam, 1976). Термин еще используется в экзистенциалистских пьесах Сэмюэла Бэкетта (Samuel Beckett).
2. См. главу 8 в Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980). В книге также рассматриваются преодоление препятствий для перехода в другие отрасли и другие характеристики отрасли и конкурирующих компаний, которые будут рассмотрены далее.
3. Примеры см. в Stuart C. Gilmour, “The Divestment Decision Process” (DBA diss., Harvard Graduate School of Business Administration, 1973) и в Kathryn Rudie Harrigan, *Strategies for Declining Business* (Lexington, Mass.: D.C. Heath, 1980).
4. Michael E. Porter, *Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power* (Cambridge: Harvard University Press, 1976).
5. Nitin T. Mehta, “Policy Formulation in Declining Industry (DBA diss., Harvard Graduate School of Business Administration, 1980).