

Майкл Портер

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА СТРАН

Porter M.
The competitive advantage of nations

Процветание стран создается, а не передается по наследству. Вопреки тому, на чем настаивают экономисты классической школы, оно не вырастает само собой из естественных богатств страны, ее трудовых ресурсов, установленных в ней ставок банковского процента или ценности ее валюты.

Конкурентоспособность страны зависит от того, насколько ее промышленность способна к обновлению и модернизации. Компании достигают преимущества над сильнейшими в мире конкурентами благодаря своей энергии и предприимчивости. Им выгодно иметь сильных соперников на внутреннем рынке, «агрессивных» отечественных поставщиков и требовательных отечественных потребителей.

В мире принимающей все более глобальный характер конкуренции роль национальных государств до сих пор становилась все более, а не менее значительной. По мере того как основное направление конкуренции все больше и больше смещалось в сферу приобретения и усвоения знаний, возрастала роль национального государства. Создание и поддержание конкурентного преимущества представляет собой в высшей степени локализованный процесс. Различия в национальных ценностях, культуре, экономических структурах, институтах и историческом прошлом, — все эти факторы играют определенную роль в достижении успеха в конкурентной борьбе. Существуют разительные отличия между отдельными странами в том, что касается характера конкурентоспособности; ни одна страна не может быть и не будет конкурентоспособной во всех или хотя бы в большинстве отраслей экономики. В конечном счете страны добиваются успеха в отдельных отраслях экономики потому, что сложившаяся внутри них среда является наиболее ориентированной на будущее, наиболее динамичной и стимулирующей инициативу.

Эти выводы, ставшие результатом четырехлетнего исследования характера успехов, достигнутых в конкурентной борьбе десятью ведущими торговыми державами, противоречат расхожей мудрости, определяющей образ мысли многих компаний и национальных правительств, и которая представляется особенно убедительной в наши дни в Соединенных Штатах. (Более подробно о данном исследовании см. во врезке «Типы успеха стран в международной конкуренции»). Согласно этому превалирующему образу мысли, наиболее мощными факторами, определяющими уровень конкурентоспособности, являются уровень издержек, связанных с оплатой рабочей силы, процентные ставки, обменные курсы валют и экономия от масштаба производства. В компаниях наиболее популярными сегодня словами являются «слияние», «альянс», «стратегическое партнерство», «сотрудничество» и «сверхнациональная глобализация». Руководители фирм добиваются от правительств увеличения поддержки отдельных отраслей экономики. Среди правительств нарастает тенденция к экспериментированию с различными стратегиями, имеющими целью повышение конкурентоспособности стран — от попыток управления курсами валют до новых мер по управлению торговлей и стратегий ослабления антитрестовского законодательства, что обычно приводит лишь к подрыву этого законодательства. (См. врезку «Что такое “конкурентоспособность страны”?»)

Эти подходы, ныне весьма популярные и в фирмах, и в правительствах, имеют свои изъяны. Они исходят из ложного представления об истинных источниках конкурентного преимущества. Приверженность этим подходам, при всей их краткосрочной привлекательности, практически гарантирует то, что США — или любая другая высокоразвитая страна — никогда не сумеют добиться реального и устойчивого преимущества в конкурентной борьбе с другими странами.

Нам необходим новый угол зрения и новые инструменты — новый подход к проблеме конкурентоспособности, формирующийся непосредственно на основе анализа положения в тех отраслях экономики, которые добились успеха в международной конкуренции — независимо от традиционной идеологии или текущей интеллектуальной моды. Нам необходимо очень простое знание: что является действенным и по какой причине. Затем мы должны применить это знание на практике.

КАК КОМПАНИИ ДОБИВАЮТСЯ УСПЕХА НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ

Во всем мире фирмы, добившиеся лидерства в международном масштабе, используют стратегии, которые отличаются друг от друга во всех отношениях. Однако, хотя каждая преуспевающая компания и придерживается собственной, специфической стратегии, «глубинный» образ действий — характер и направление развития — по существу одинаков у всех преуспевающих компаний.

Фирмы добиваются конкурентного преимущества посредством актов новаторства. Они прибегают к новаторству в самом широком значении этого слова, включая и новые технологии, и новые способы ведения дел. Они открывают новые направления конкурентной борьбы или находят лучшие средства ведения этой борьбы на прежних направлениях. Новаторство может выражаться в новой конструкции продукта, новом производственном процессе, новом подходе к маркетингу или новом методе подготовки кадров. Многие новшества носят частный характер и имеют незначительные масштабы; они чаще являются результатами незначительных

частных догадок и достижений, а не мощного единого технологического «прорыва». Зачастую новаторство сопряжено с общеизвестными идеями, но никогда ранее не подвергавшимся тщательной проработке. Новаторство всегда подразумевает осуществление инвестиций в приобретение навыков и знаний, а также в материальные активы и в репутацию фирмы.

Некоторые новшества создают конкурентное преимущество благодаря осознанию совершенно новых возможностей, открывающихся на рынке, или благодаря обслуживанию какого-либо сегмента рынка, который игнорируется другими фирмами. В тех случаях, когда конкуренты не спешат отреагировать на это, такое новшество приносит фирме конкурентное преимущество. К примеру, в таких отраслях, как автомобильная промышленность и производство домашней электроники, японские компании первоначально добивались преимущества, делая ставку на производство меньших по размерам, более компактных и менее мощных моделей, от которых их иностранные конкуренты отворачивались по причине меньшей прибыльности их производства, их меньшего значения и непривлекательности.

Новшества, которые обеспечивают конкурентное преимущество на международных рынках, основаны на предвидении потребностей как отечественных, так и зарубежных потребителей. К примеру, когда в мире возросла озабоченность безопасностью использования промышленной продукции, такие шведские фирмы, как Volvo, Atlas и AGA, добились успеха благодаря тому, что предвидели открывающиеся в этой сфере рыночные возможности. С другой стороны, новшества, появившиеся в ответ на специфические проблемы или обстоятельства, характерные для внутреннего рынка страны, могут фактически препятствовать достижению успеха в международной конкуренции. Примером тому может служить тот факт, что привлекательность огромного рынка оборонной промышленности США до сих пор мешала американским станкостроительным компаниям уделять внимание привлекательным мировым коммерческим рынкам соответствующей продукции.

Большую роль в процессе обновления и усовершенствования играет информация, которая либо недоступна для конкурентов данной фирмы, либо не востребуется ими. Порой такая информация является результатом обычных инвестиций в исследования и разработки или в изучение рынков, но чаще она появляется благодаря усилиям, открытости и осуществлению поиска «в нужном месте», не сдерживаемого ослепляющими предубеждениями или расхожей мудростью.

Именно в силу этих причин новаторами зачастую оказываются «пришельцы» из другой отрасли или другой страны. Новшества могут исходить от новой компании, основатель которой имеет за плечами нетрадиционную карьеру или попросту не был оценен по достоинству в какой-либо более старой, солидной фирме. В иных случаях потенциал новаторства приносится в уже существующую фирму ее высшими руководителями, которые являются «новичками» в данной конкретной отрасли экономики и в силу этого более способны воспринимать новые возможности и более готовы воспользоваться такими возможностями. Или же новшества могут возникать в связи с диверсификацией деятельности фирмы, когда у нее появляются новые ресурсы, навыки или перспективы в иной отрасли. Новшества могут также приходиться и из другой страны, где существуют иные обстоятельства или иные методы ведения конкурентной борьбы.

За редкими исключениями, новшество является результатом необычной деятельности. Компания, с успехом применяющая новый или лучший способ ведения конкурентной борьбы, непреклонно придерживается своего подхода, зачастую сталкиваясь с суровой критикой в свой

адрес или с труднопреодолимыми препятствиями. Фактически для того, чтобы новшество добилось признания, требуются давление обстоятельств, необходимость и даже невзгоды: страх понести убытки зачастую оказывается более мощным стимулом, чем надежда на получение выгоды.

Добившись при помощи новаторства конкурентного преимущества, фирма может сохранить его только путем неустанного совершенствования своей деятельности. Почти любое преимущество может быть воспроизведено. Южнокорейские фирмы уже не уступают своим японским конкурентам в том, что касается массового производства стандартных цветных телевизоров и видеомагнитофонов; бразильские фирмы-производители кожаной обуви могут соперничать со своими итальянскими конкурентами по части технологии производства и дизайна продукции.

В конечном счете любая фирма, прекратившая совершенствоваться и внедрять новшества, будет неизбежно обойдена конкурентами. Иногда такие преимущества «первопроходцев», как налаженные отношения с потребителями, экономия от масштаба при использовании существующих технологий или приверженность определенным каналам распространения продукции, оказываются достаточными для того, чтобы позволить «застойной» компании сохранять ранее приобретенные позиции на рынке на протяжении многих лет или даже десятилетий. Однако рано или поздно более динамичные соперники найдут новаторский способ «обхода» этих преимуществ или изобретут лучший или более дешевый способ ведения дел. Итальянские производители бытовых приборов, успешно конкурировавшие со своими соперниками по части издержек производства приборов среднего размера и компактных приборов и их сбыта через крупные сети розничной торговли, слишком долго полагались на это свое первоначальное преимущество. Их германские конкуренты начали отвоевывать у них позиции на рынках благодаря разработке более дифференцированных продуктов и созданию сильных фирменных франчайзинговых предприятий.

В конечном счете единственным способом сохранения конкурентного преимущества является модернизация производства — переход к более сложным разновидностям преимущества. Именно это проделали японские автомобильные фирмы. Вначале они проникли на зарубежные рынки, предлагая небольшие, недорогие компактные машины адекватного качества и побеждая конкурентов, в основном, за счет меньших затрат на оплату труда. Но и тогда, когда это преимущество в трудозатратах еще сохранялось, японские фирмы уже модернизировались. Они вели активную инвестиционную деятельность, строя крупные современные заводы, с тем чтобы пользоваться преимуществами экономии от масштаба. Затем они стали новаторами в области технологии производства, первыми внедрив систему производства «точно в срок» и множество других методов, обеспечивающих повышение качества продукции и производительности труда. Эти технологические усовершенствования привели к повышению качества продукции, снижению показателей числа ремонтов автомобилей и к лучшим рейтингам потребительских оценок, превосходившим аналогичные показатели иностранных конкурентов. В последнее время японские автомобильные фирмы выдвинулись в авангард технологического прогресса и стали осваивать производство новых, особо качественных марок автомобилей, с тем чтобы вступить в конкуренцию с производителями самых престижных в мире марок легковых автомобилей.

Этот пример с японскими автостроителями иллюстрирует также два дополнительных исходных условия сохранения конкурентного преимущества. Во-первых, фирма должна при-

держиваться глобального подхода к своей стратегии. Она должна продавать свою продукцию по всему миру, под собственной торговой маркой, используя контролируемые ею международные каналы сбыта. По-настоящему глобальный подход может даже потребовать от компании размещения производства или подразделений, занятых исследованиями и разработками, в других странах для того, чтобы воспользоваться преимуществами более низкого уровня заработной платы, получить или улучшить доступ на те или иные рынки или использовать зарубежные технологии. Во-вторых, создание более устойчивого преимущества часто означает, что фирма должна сделать существующее у нее в данный момент преимущество неактуальным — даже если оно по-прежнему остается преимуществом. Японские автомобильные фирмы осознали это: они должны были сделать свое преимущество неактуальным — иначе это сделали бы за них конкуренты.

Как можно заключить из этого примера, новаторство и перемены неразрывно связаны друг с другом. Однако перемена представляет собой неестественный акт — в особенности в преуспевающих фирмах; существуют и действуют мощные силы, стремящиеся избежать перемен или сорвать их. Принятые в прошлом методы институционализируются в виде стандартных процедур деятельности и контроля за деятельностью со стороны руководства фирмы. При обучении персонала подчеркивается, что существует единственно правильный способ делать что-либо; строительство специализированных сложных объектов воплощает практику прошлых лет в дорогостоящих сооружениях; существующая стратегия приобретает ауру непобедимости и укореняется в традициях фирмы.

ТИПЫ УСПЕХА СТРАН В МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Для того чтобы выяснить, почему отдельные страны достигают конкурентного преимущества в отдельных отраслях экономики и какие последствия это имеет для стратегии фирм и национальных экономик, я провел четырехлетнее исследование на материале десяти стран, играющих важную роль в международной торговле: Дании, Западной Германии, Италии, Японии, Южной Кореи, Сингапура, Швеции, Швейцарии, Великобритании и США. Мне помогал коллектив, состоявший более чем из 30 исследователей, большую часть которых составляли уроженцы этих стран, находившиеся в изучаемых ими странах. Все исследователи использовали одну и ту же методологию.

Три страны из числа изучавшихся — США, Япония и ФРГ — являются ведущими промышленными державами мира. Остальные страны весьма отличаются друг от друга по численности населения, характеру промышленной политики правительств, социальной философии, географическим размерам и положению. В целом, на эти десять стран приходилось ровно 50% от общего мирового объема экспорта в 1985 г. — базовом году статистического анализа.

В большинстве предыдущих исследований конкурентоспособности стран в фокусе анализа находилась одна страна или сравнение двух стран. Исследуя страны с весьма широкой вариацией характеристик и обстоятельств, я стремился отделить фундаментальные силы, лежащие в основе конкурентных преимуществ стран от идиосинкразических факторов.

В каждой стране исследование состояло из двух частей. В первой части выявлялись все отрасли экономики, в которых фирмы данной страны добились успеха на международных рынках, для чего использовались имевшиеся статистические данные, дополнительные печатные источники и собеседования на местах. Мы считали, что та или иная отрасль национальной экономики добилась успеха на международных рынках, если она обладала конкурентным преимуществом по отношению к сильнейшим в мире конкурентам. Многие характеристики конкурентного преимущества — например, объявленная рентабельность — могут дезориентировать исследователя. Мы выбрали в качестве наилучших показателей наличие существенного и устойчивого экспорта в значительное число зарубежных стран и/или значительный объем инвестиций, осуществляемых в зарубежных странах на основе знаний, навыков и активов, созданных в данной стране. Страна считалась «своей»

для той или иной фирмы в том случае, если фирма была создана в данной стране и принадлежала ее гражданам или же если фирма принадлежала иностранной компании или иностранным инвесторам, но обладала автономией в управлении. Далее мы составили характеристики всех отраслей экономики, в которых каждая страна имела успех на международных рынках в три момента времени: в 1971, 1978 и 1985 гг. Состав конкурентоспособных отраслей в каждой экономике был далеко не произвольным: задача заключалась в том, чтобы объяснить этот состав и его изменения во времени. Особый интерес представляли связи или отношения между конкурентоспособными отраслями экономики отдельной страны.

Во второй части исследования мы изучали историю конкурентной борьбы в отдельных отраслях, стремясь понять, как создавались конкурентные преимущества. Исходя из характеристик отраслей в различных странах, мы выбрали более 100 отраслей или групп отраслей для подробного изучения; многие другие отрасли были исследованы менее детально. Мы возвращались в прошлое, насколько это было необходимо для того, чтобы понять, как и почему данная отрасль получила развитие в данной стране, как она росла, когда и почему фирмы данной страны добились конкурентного преимущества на международных рынках и какие процессы приводили к сохранению или утрате этого конкурентного преимущества. Полученные в результате этой работы исторические описания по степени детализации уступают качественным историческим исследованиям, однако они дают представление о развитии как соответствующей отрасли, так и экономики страны в целом.

Для каждой страны мы составили выборку отраслей, представляющую наиболее важные группы конкурентоспособных отраслей экономики этой страны. Изучавшиеся отрасли давали значительную долю экспорта каждой страны: например, в Японии, ФРГ и Швейцарии их доли превышали 20% от общего объема экспорта, а в Южной Корее их доля превысила 40%. Мы исследовали некоторые из наиболее известных и значительных «историй успеха» на международных рынках: производство высококачественных автомобилей и химической продукции в ФРГ, производство полупроводников и видеомагнитофонов в Японии, швейцарские банки и фармацевтические компании, гражданское авиастроение и кинопромышленность США, а также некоторые относительно малоизвестные, но в высшей степени конкурентоспособные отрасли: производство пианино в Южной Корее, лыжных ботинок в Италии и бисквитов в Великобритании. Кроме того, мы добавили к этому несколько отраслей, ситуация в которых представлялась парадоксальной: например, на внутреннем рынке Японии почти отсутствует спрос на пишущие машинки западного образца, однако в данной отрасли промышленности Япония стабильно остается крупным экспортером продукции и осуществляет значительные инвестиции за рубежом. Мы избегали отраслей, для которых характерна высокая зависимость от природных ресурсов: в высокоразвитых экономиках такие отрасли не являются ключевыми и проблемы их конкурентоспособности лучше исследовать, используя классическую теорию. Однако мы включили в исследование ряд более интенсивных в плане технологии отраслей, связанных с использованием природных ресурсов, например производство газетной бумаги и химикатов для сельского хозяйства.

Этот выбор стран и отраслей экономики представляет собой хороший эмпирический фундамент для разработки и проверки новой теории, объясняющей, каким образом страны добиваются конкурентного преимущества. В сопровождающей статье основное внимание уделяется факторам, определяющим конкурентное преимущество в отдельных отраслях экономики; помимо этого, дается краткая характеристика некоторых общих выводов из данного исследования, касающихся политики правительства и стратегий фирм. Более полная трактовка данного исследования дается в моей книге «Конкурентное преимущество стран», где соответствующая теория и следствия из нее изложены более глубоко и где приводятся многочисленные дополнительные примеры. В этой книге также содержатся подробные характеристики исследованных нами стран и прогнозы развития их экономик в будущем.

У преуспевающих фирм, как правило, развивается тяга к предсказуемости и стабильности, целью их работы становится защита того, что они уже имеют. Перемены сдерживаются боязнью больших потерь. На всех уровнях организации отфильтровывается информация, которая могла бы навести на мысли о новых подходах, изменениях или отступлении от норм. Внутрифирмен-

ная среда действует подобно иммунной системе, изолирующей или изгоняющей «враждебных» индивидуумов, оспаривающих установившиеся направления работы или утвердившийся образ мышления. Новаторство прекращается, в фирме воцаряется застой, и ее поражение в борьбе с агрессивными конкурентами становится всего лишь вопросом времени.

БРИЛЛИАНТ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА СТРАНЫ

Почему же определенные фирмы, базирующиеся в определенных странах, оказываются способными к постоянному новаторству? Почему они непрерывно стремятся к совершенствованию своей деятельности, ведя поиск постоянно усложняющихся источников конкурентных преимуществ? Почему они способны преодолевать существенные барьеры, препятствующие осуществлению изменений и новшеств, которые так часто сопутствуют успеху?

Ответ на эти вопросы связан с четырьмя общими атрибутами национального государства — атрибутами, которые сами по себе и как система образуют «бриллиант конкурентного преимущества страны», то «поле для игры», которое каждая страна создает и использует для развития различных отраслей своей экономики. Эти атрибуты таковы:

1. Состояние факторов производства. Обеспеченность страны факторами производства, такими, как квалифицированная рабочая сила или инфраструктура, необходимая для конкурентоспособности данной отрасли экономики.

2. Состояние спроса. Характер спроса внутреннего рынка на продукцию или услуги данной отрасли.

3. Состояние смежных и вспомогательных отраслей. Наличие или отсутствие в стране отраслей-поставщиков и других смежных отраслей экономики, конкурентоспособных на международном уровне.

4. Стратегия, структура и соперничество фирм. Существующие в стране условия, определяющие методы создания фирм, их организацию и управление, а также характер соперничества на внутреннем рынке.

Эти определяющие факторы создают ту среду, в которой фирмы данной страны рождаются и учатся вести конкурентную борьбу (см. диаграмму «Факторы, определяющие конкурентное преимущество страны»). Каждая вершина этого «бриллианта» — и весь «бриллиант» как единая система — оказывает влияние на существенные факторы, от которых зависит достижение успеха в международной конкуренции: наличие ресурсов и квалификации, необходимых для достижения конкурентного преимущества в какой-либо отрасли экономики: информация, определяющая восприятие фирмами имеющихся у них возможностей и направления использования их ресурсов и навыков; цели собственников, руководителей и отдельных работников фирм и, что наиболее важно, давление, вынуждающее фирмы осуществлять инвестиции и внедрять новшества (см. врезку «Как действует бриллиант: производство керамической плитки в Италии»).

Когда сложившаяся в стране среда делает возможным и поддерживает стремительное накопление специализированных активов и навыков — иногда попросту благодаря более интенсивным усилиям и решимости, — фирмы этой страны получают конкурентное преимущество. Когда сложившаяся в стране среда способствует улучшению циркуляции информации и лучшему пониманию потребностей в продукции и технологических нужд, фирмы этой страны получают

конкурентное преимущество. Наконец, когда сложившаяся в стране среда вынуждает фирмы внедрять новшества и осуществлять инвестиции, фирмы этой страны получают конкурентное преимущество и к тому же модернизируют это преимущество с течением времени.

Состояние факторов производства. Согласно стандартной экономической теории, факторы производства — труд, земля, природные ресурсы, капитал, инфраструктура — будут определять характер торговли. Страна будет экспортировать те товары, в производстве которых в наибольшей степени используются те факторы, которыми данная страна относительно хорошо обеспечена. Эта доктрина, зародившаяся еще во времена Адама Смита и Давида Рикардо и прочно укоренившаяся в классической экономической теории, в лучшем случае является неполной, а в худшем — неверной.

В высокотехнологичных отраслях, образующих «становой хребет» любой высокоразвитой экономики, наиболее важные факторы производства, например квалифицированные трудовые ресурсы и научная база, не достаются стране по наследству, а создаются ею. Более того, количество факторов, имеющееся в стране в данный конкретный момент времени, имеет меньшее значение, чем скорость и эффективность создания этих факторов, их модернизации и распределения между отдельными отраслями экономики.

Наиболее важными являются те факторы производства, которые подразумевают осуществление непрерывных и крупных инвестиций и которые являются специализированными. Наличие таких базовых факторов производства, как общие трудовые ресурсы и местные источники сырья, не является преимуществом в отраслях, требующих интенсивного применения знаний. Фирмы легко могут получить доступ к данным ресурсам при помощи осуществления глобальной стратегии или же возместить их отсутствие путем применения более совершенных технологий. Вопреки расхожей мудрости простое наличие рабочей силы, получившей среднее или даже высшее образование, в настоящее время не является конкурентным преимуществом в конкуренции между странами. Для того чтобы послужить созданию конкурентного преимущества, фактор производства должен быть высокоспециализированным, приспособленным для удовлетворения конкретных нужд соответствующей отрасли; такими факторами могут быть научный институт, специализирующийся на исследованиях в области оптики или ресурсы венчурного капитала, используемые для финансирования фирм, создающих программное обеспечение для компьютерной техники. Такие факторы встречаются реже, иностранным конкурентам труднее воспроизвести их у себя, к тому же для их создания требуются непрерывные инвестиции.

Страны добиваются успеха в тех отраслях экономики, в которых они особенно удачно создают факторы производства. Конкурентное преимущество является результатом наличия институтов мирового класса, которые сначала создают специализированные факторы производства, а затем ведут непрерывную работу по их модернизации и совершенствованию. Голландия располагает первоклассными исследовательскими институтами, специализирующимися на разведении, упаковке и транспортировке цветов, по экспорту которых она является мировым лидером.

Не столь очевиден, однако, тот факт, что в отдельных случаях недостаточная обеспеченность более простыми, базовыми факторами производства может побудить фирму к внедрению новшеств и усовершенствованию своей деятельности — то, что является недостатком в статической модели конкуренции, в динамической модели становится преимуществом. При

наличии стабильных поставок дешевого сырья или избытка рабочей силы фирмы могут просто полагаться на эти преимущества и зачастую использовать их неэффективным образом. Однако когда фирмы сталкиваются с отдельными неудобствами, например с высокой стоимостью земли, нехваткой рабочей силы или местного сырья, для того чтобы вести конкурентную борьбу, они попросту должны прибегать к инновациям и усовершенствованиям.

Часто повторяемое японцами утверждение «Мы — островная страна, не имеющая природных ресурсов» скрывает за собой понимание того факта, что до сих пор эти трудности лишь способствовали развитию в Японии новаторства, обеспечивающего ее конкурентоспособность. Например, система производства «точно в срок» обеспечила экономию за счет сокращения затрат, связанных с использованием непомерно дорогих производственных и складских площадей. Итальянские производители из района Бреши столкнулись со схожим набором неудобств: высокая стоимость капитала, высокие энергозатраты и отсутствие местного сырья. Находившиеся в Северной Ломбардии предприятия этих частных компаний несли непомерно большие транспортные издержки, вызванные их удаленностью от портов на юге страны и неэффективной работой государственной транспортной системы Италии. Результат: эти фирмы первыми внедрили технологически совершенные плавильные мини-печи, требующие лишь умеренных капиталовложений, потребляющих меньшее количество энергии, использующие в качестве сырья металлолом, эффективные при малых масштабах производства и позволяющие производителям размещать свои предприятия поблизости от источников металлолома и от конечных потребителей. Другими словами, они превратили свои недостатки, связанные с факторами производства, в источник конкурентного преимущества.

Недостатки могут становиться преимуществами лишь при определенных условиях. Во-первых, они должны посылать фирмам надлежащие «сигналы» относительно обстоятельств, благоприятствующих другим странам, тем самым побуждая фирмы внедрять новшества раньше, чем их зарубежные соперники. Примером здесь может служить Швейцария, которая после второй мировой войны первой столкнулась с дефицитом трудовых ресурсов. Швейцарские фирмы отреагировали на этот недостаток повышением производительности труда и освоением приносящих более высокую стоимость, более устойчивых сегментов рынков. В большинстве других районов мира, где работников по-прежнему хватало, фирмы сосредоточивали свое внимание на других вопросах, что имело следствием более медленный рост производительности труда.

Второе условие трансформации недостатков в преимущества — это наличие благоприятных обстоятельств в остальных вершинах «бриллианта» — соображение, которое применимо почти ко всем значительным факторам. Для того чтобы внедрять новации, фирмы должны иметь доступ к людям, обладающим соответствующими навыками, а состояние внутреннего рынка должно быть таким, чтобы фирмы получали правильные «сигналы». Кроме того, у фирм должны быть активные соперники внутри страны, чье давление будет побуждать фирмы к новаторству. Еще одно предварительное условие состоит в том, что у фирмы должны быть такие цели, которые обеспечивают ее устойчивую приверженность данной отрасли экономики. Без такой приверженности и при отсутствии активных соперников фирма может избрать легкий путь — избегать неудобств, вместо того чтобы использовать их в качестве стимула для новаторства.

К примеру, американские фирмы, производящие потребительскую электронику, столкнувшись с проблемой относительно высоких затрат на оплату труда, предпочли отказаться от перевода трудоемких операций на Тайвань и в другие азиатские страны, не осуществляя при этом значительных изменений в продукции и в производственных процессах. Вместо того, чтобы усовершенствовать свои источники преимущества, они ограничились выравниванием затрат на оплату труда. С другой стороны, их японские конкуренты, столкнувшись с интенсивной конкуренцией на насыщенном внутреннем рынке своей страны, предпочли сокращать число работников за счет автоматизации производства. Это привело к уменьшению себестоимости сборки продукции, количества компонентов конечной продукции и к повышению ее качества и надежности. Вскоре после этого японские фирмы приступили к строительству сборочных производств в США — в тех местах, откуда сбежали американские компании.

Состояние спроса. Может показаться, что глобализация конкуренции должна приводить к уменьшению значения спроса на внутренних рынках. На практике, однако, дело обстоит иначе. Фактически структура и характер внутреннего рынка обычно оказывает непропорционально значительное влияние на то, как фирмы воспринимают, интерпретируют и реагируют на запросы покупателей. Страны добиваются конкурентного преимущества в тех отраслях экономики, в которых внутренний спрос обеспечивает их фирмам более четкое или более быстрое представление о формировании потребностей у покупателей и в которых требовательность покупателей вынуждает фирмы быстрее внедрять новшества и достигать более утонченных по сравнению с их иностранными соперниками конкурентных преимуществ. Оказывается, что размер внутреннего спроса имеет гораздо меньшее значение, чем его характер.

Состояние внутреннего спроса способствует созданию конкурентного преимущества в тех случаях, когда какой-либо конкретный сегмент данной отрасли на внутреннем рынке является более крупным или более заметным, чем на зарубежных рынках. Более крупные сегменты рынка страны пользуются большим вниманием со стороны фирм этой страны; менее крупным или менее желанным сегментам рынка фирмы придают меньшее значение. Хорошим примером являются гидравлические экскаваторы — наиболее популярный тип строительной техники на внутреннем рынке Японии; в других высокоразвитых странах на эти машины приходится много меньшая доля данного рынка. Этот сегмент рынка строительной техники является одним из тех немногих сегментов, в которых японские фирмы ведут интенсивную конкурентную борьбу на международном рынке и в которых фирма Caterpillar не контролирует существенной доли мирового рынка.

Более важное значение, чем сегментация рынка как таковая, имеет характер покупателей на внутреннем рынке. Фирмы страны добиваются конкурентного преимущества в том случае, если отечественные покупатели данного продукта или услуги являются наиболее разборчивыми и требовательными покупателями в мире. Разборчивые, требовательные покупатели знакомят фирмы с самыми передовыми запросами потребителей, они вынуждают фирмы придерживаться строгих стандартов, внедрять усовершенствования и изобретения и вторгаться в более передовые сегменты рынка. Как и в случае с состоянием факторов производства, состояние спроса обеспечивает создание преимуществ, вынуждая фирмы реагировать на серьезные вызовы.

Особенно специфические потребности возникают в связи со специфическими местными ценностями и обстоятельствами. К примеру, японские потребители, проживающие в неболь-

ших, плотно заселенных домах, вынуждены иметь дело с жаркой влажной погодой летом и с высокой стоимостью электроэнергии — обескураживающее сочетание обстоятельств. Реагируя на него, японские фирмы первыми стали производить компактные, малощумные кондиционеры воздуха, приводимые в действие ротационными компрессорами, потребляющими малое количество энергии. В различных отраслях экономики строгие ограничения, создаваемые требованиями японского рынка, вынуждали местные фирмы проявлять изобретательность, создавая продукты, отвечающие требованию «кей-хаку-тан-шо» — «легкие, тонкие, короткие, небольшие» и при этом пользующиеся признанием в международном масштабе.

Местные покупатели могут помочь фирмам той или иной страны добиться преимущества над зарубежными конкурентами, если их потребности превосходят или даже определяют потребности покупателей в других странах — если их запросы являются постоянно действующими «сигналами раннего предупреждения», возвещающими о тенденциях развития глобального рынка. Иногда такие «прогностические» потребности формируются потому, что политические ценности данной страны превосходят те ценности, которые будут усиливаться в остальном мире. Давно сложившаяся в Швеции традиция уделять особое внимание нуждам инвалидов положила начало индустрии, специализирующейся на удовлетворении этих специфических потребностей, и конкуренция в этой сфере постоянно усиливается. Особое внимание, уделяемое в Дании охране окружающей среды, способствовало успешной деятельности фирм, производящих оборудование для контроля чистоты воды и ветровой энергетики.

В более общем плане фирмы какой-либо страны могут превосходить глобальные тенденции в том случае, если ценности этой страны находят распространение за ее пределами, то есть, если страна наряду со своими продуктами экспортирует также свои ценности и вкусы. К примеру, международный успех фирм США, специализирующихся на предприятиях быстрого питания и на операциях с кредитными карточками, отражает не только свойственное американцам стремление к бытовым удобствам, но и распространение подобных вкусов в остальном мире. Страны экспортируют свои ценности и вкусы при помощи средств массовой информации и обучения иностранных граждан, благодаря своему политическому влиянию и благодаря деятельности своих граждан и фирм в зарубежных странах.

Состояние смежных и вспомогательных отраслей. Третьим важным фактором, определяющим конкурентное преимущество страны, является наличие в этой стране смежных и вспомогательных отраслей, обладающих конкурентоспособностью на международном уровне. Конкурентоспособные на международных рынках отечественные поставщики создают преимущества для обслуживаемых ими отраслей несколькими способами. Во-первых, они обеспечивают эффективные, своевременные, быстрые поставки наиболее эффективных — с точки зрения затрат производства — компонентов продукции и порой делают это на льготных условиях. Итальянские фирмы, производящие ювелирные изделия из золота и серебра, стали мировыми лидерами в своей отрасли отчасти потому, что другие итальянские фирмы обеспечивают две трети мировых поставок оборудования для ювелирной промышленности и повторной переработки драгоценных металлов.

Однако гораздо большее значение, нежели простой доступ к компонентам и оборудованию, имеет то преимущество в плане новаторства и совершенствования деятельности, которое обеспечивается наличием в стране смежных и вспомогательных отраслей — преимущество, основанное на существовании хороших рабочих отношений. Поставщики и конечные потреби-

тели, чьи предприятия расположены поблизости друг от друга, могут пользоваться теми преимуществами, которые дают короткие линии связи, быстрое и постоянное движение информации и непрерывный обмен идеями и изобретениями. Фирмы обладают возможностями влиять на техническую политику своих поставщиков и могут предоставлять последним возможность испытать результаты их исследований и разработок, что ускоряет инновационный процесс.

Приведенная в качестве иллюстрации схема «Производство обуви в Италии» представляет собой наглядный пример того, как группа смежных и взаимодополняющих отраслей создает конкурентное преимущество во взаимосвязанных отраслях экономики, каждая из которых обладает международной конкурентоспособностью. К примеру, производители ботинок регулярно взаимодействуют с производителями кожи, создавая новые стили и методы производства и узнавая о новых типах и расцветках кожаного сырья, когда они еще не вышли из стадии разработки. Производители кожи заранее получают представление о тенденциях, что помогает им планировать новые виды продукции. Это взаимодействие является взаимовыгодным и самодостаточным, однако оно не возникает автоматически: географическая близость способствует взаимодействию, но оно имеет место лишь благодаря соответствующим усилиям обувных фирм и их поставщиков.

Наибольшую выгоду фирмы страны получают в том случае, когда их поставщики сами участвуют в конкурентной борьбе на глобальных рынках. Когда фирма или страна создает «ручных» поставщиков, полностью зависимых от отечественной промышленности и не имеющих возможности обслуживать ее иностранных конкурентов, такая политика в конечном счете оборачивается поражением для тех, кто ее проводит. Равным образом стране не нужно быть конкурентоспособной во всех отраслях-поставщиках для того, чтобы ее фирмы обрели конкурентное преимущество в конечной отрасли. Фирмы вполне могут получать из-за рубежа материалы, компоненты или технологии, и это не будет оказывать значительного влияния на инновационный процесс или на качество продукции в данной отрасли. Это же верно и в отношении других обобщенных технологий — типа производства электроники или программного обеспечения, — где отрасль представляет собой узкую область применения для исходных продуктов.

Конкурентоспособность смежных отраслей на внутреннем рынке обеспечивает аналогичные выгоды: движение информации и взаимообмен техническими достижениями способствуют ускорению внедрения инноваций и усовершенствований. Наличие в стране смежной отрасли, кроме того, повышает вероятность приобретения фирмами новых навыков, а также обеспечивает приток новых работников и компаний, которые могут приносить с собой новаторский подход к ведению конкурентной борьбы. Так, например, успеху швейцарских фирм в фармацевтической промышленности предшествовали международные успехи фирм этой страны в производстве красителей. Господство Японии на рынке электронных клавишных музыкальных инструментов является следствием ее успеха в производстве акустических музыкальных инструментов в сочетании с ее прочными позициями на рынке потребительской электроники.

Стратегия, структура и соперничество фирм. Сложившиеся в стране обстоятельства и обстановка весьма серьезно влияют на тенденции создания, организации и управления фирмами, а также на характер соперничества между фирмами внутри страны. Например, в Италии успеха в конкурентной борьбе на международных рынках зачастую добиваются небольшие или средние фирмы, принадлежащие частным лицам и управляемые «семейным образом»; в

Германии, напротив, фирмы, как правило, имеют строго иерархическую организацию и практику управления, а высшие руководители фирм обычно имеют техническую подготовку.

Ни одна из существующих систем управления не является подходящей для всех случаев, невзирая на нынешнее восхищение японским менеджментом. Конкурентоспособность в конкретной отрасли экономики является результатом конвергенции различных приемов управления и организационных систем, популярных в данной стране, и источников конкурентного преимущества в данной отрасли. В тех отраслях, где итальянские фирмы являются мировыми лидерами — в производстве осветительных приборов, мебели, обуви, шерстяных тканей и упаковочных машин, — стратегия тех фирм, которые делали ставку на целенаправленность действий, узнаваемость продукции, нишевой маркетинг, стремительные изменения и головокружительную гибкость, оказалась соответствующей и динамике данных отраслей, и характеру итальянской системы управления. Напротив, германская система управления оказывается весьма действенной в отраслях, ориентированных на технические или инженерные разработки, — оптической промышленности, химической промышленности, сложной машиностроении, где производство сложной продукции требует точности в работе, тщательной организации процесса разработки изделий, послепродажного обслуживания продукции и соответственно высокодисциплинированной управленческой структуры. Значительно реже германские фирмы добивались успеха в производстве потребительских товаров и услуг. Для успеха в конкурентной борьбе важное значение имеют имиджевый (образный) маркетинг и стремительное внедрение новых характеристик и моделей продукции.

Существуют, кроме того, значительные различия между странами в том, что касается целей, добиться которых стремятся фирмы и отдельные люди. В целях фирм находят отражение характерные черты национальных рынков капитала и системы оплаты труда управленцев. К примеру, в Германии и Швейцарии, где существенная часть акционерного капитала фирм принадлежит банкам, акционеры по большей части ориентируются на долгосрочные перспективы и сделки по купле-продаже акций совершаются редко. Фирмы добиваются успеха в зрелых отраслях экономики, в которых существенное значение имеют постоянные инвестиции в исследования и разработки и в создание новых мощностей, однако при этом доходы могут быть не более чем умеренными. На противоположном полюсе находятся США, где значительные капиталы вкладываются в рискованные операции, где широко распространены сделки с акциями компаний открытого типа, а инвесторы уделяют значительное внимание квартальной и годовой динамике курсов акций. Заработки менеджеров фирм в очень значительной степени зависят от годовых премий, увязанных с индивидуальными результатами работы. Америка добивается успеха в относительно новых отраслях экономики, таких, как производство программного обеспечения и биотехнологии, или же в тех отраслях, в которых финансирование новых компаний за счет акционерного капитала обеспечивает активное соперничество внутри страны, например в производстве специализированной электроники и в сфере услуг. Более зрелые отрасли, однако, страдают из-за сильной конкуренции, приводящей к недостатку инвестиций.

Важное значение для достижения конкурентного преимущества имеет также и индивидуальная мотивация к труду и повышению квалификации. Выдающиеся таланты в любой стране представляют собой дефицитный ресурс. Успех страны в значительной мере зависит от того, какой тип образования выбирают в ней талантливые люди, где они предпочитают работать и от их настойчивости и усердия. Цели, которые задаются отдельным людям и

фирмам институтами и ценностями данной страны, и престиж, придаваемый ими отдельным отраслям экономики, определяют распределение капитала и трудовых ресурсов, а оно, в свою очередь, оказывает непосредственное влияние на конкурентоспособность отдельных отраслей экономики. Как правило, страны становятся конкурентоспособными в тех областях деятельности, которые высоко ценятся их гражданами или от которых ее граждане зависят, т. е. в тех областях деятельности, где появляются национальные герои. В Швейцарии такими областями являются банковское дело и фармацевтическая промышленность. В Израиле население испытывает наибольшую тягу к сельскому хозяйству и к деятельности, связанной с обороной страны. Порой здесь бывает трудно отличить причину от следствия. Достижение международного успеха может сделать ту или иную отрасль экономики престижной, что усиливает ее преимущество над конкурентами.

Наличие сильных отечественных конкурентов представляет собой заключительный — и мощный — стимул для создания и удерживания конкурентного преимущества. Это верно по отношению к небольшим странам, таким как Швейцария, где соперничество между фармацевтическими компаниями «Хоффман-Ларош», «Сибя-Гейги» и «Сандоз» способствовало завоеванию страной мирового лидерства в данной отрасли промышленности. Это верно и для США в отношении компьютерной промышленности и производства программного обеспечения. Роль, которую играет ожесточенное соперничество между фирмами, нигде не проявляется так наглядно, как в Японии, где в станкостроительной промышленности конкурируют между собой 112 фирм, в промышленности полупроводников — 34, в производстве аудиоаппаратуры — 25, в производстве фотоаппаратов — 15 фирм. Фактически во всех отраслях, в которых Япония гордится своим глобальным лидерством, численность конкурирующих фирм выражается двузначными числами. (См. таблицу «Расчетная численность конкурирующих фирм в отдельных отраслях экономики Японии»).

Можно утверждать, что из всех точек рассматриваемого «бриллианта» соперничество внутри страны имеет наиболее важное значение вследствие того мощного стимулирующего воздействия, которое оно оказывает на все остальные факторы.

Принято считать, что конкуренция внутри страны опустошительна: она приводит к дублированию усилий и не позволяет фирмам добиваться экономии от масштаба. «Правильное решение» заключается в том, чтобы благоприятствовать одному-двум национальным чемпионам — фирмам, чьи масштабы и сила позволяют им вести борьбу с зарубежными конкурентами, — и с благословения правительства гарантировать им доступ к необходимым ресурсам. На самом деле, однако, большинство национальных чемпионов неконкурентоспособны, несмотря на щедрые субсидии и защиту, обеспечиваемые им правительствами соответствующих стран. Во многих из ведущих отраслей экономики, в которых на национальном уровне действует лишь одна фирма, например в авиакосмической промышленности и в индустрии телекоммуникаций, правительства сыграли значительную роль в деформировании конкурентной борьбы.

Статическая эффективность имеет гораздо менее важное значение, чем динамичное совершенствование, уникальным стимулятором которого является конкуренция внутри страны. Подобно любому соперничеству, такая конкуренция создает давление на фирмы, побуждая их к новаторству и совершенствованию своей деятельности. Конкуренция между фирмами страны вынуждает их снижать свои издержки, улучшать качество продукции и обслуживание потребителей и создавать новые продукты и технологические процессы.

Таблица:

Расчетная численность конкурирующих фирм в отдельных отраслях экономики Японии

Производство кондиционеров воздуха	13
Производство аудиоаппаратуры	25
Автомобильная промышленность	9
Производство фотоаппаратов	15
Производство аудиоаппаратуры для автомобилей	12
Производство углеродных волокон	7
Производство строительной техники*	15
Производство копировальной аппаратуры	14
Производство аппаратов факсимильной связи	10
Производство больших компьютеров	6
Производство самосвалов	8
Станкостроение	112
Производство микроволнового оборудования	5
Производство мотоциклов	4
Производство музыкальных инструментов	4
Производство персональных компьютеров	16
Промышленность полупроводников	34
Производство швейных машин	20
Судостроение**	33
Черная металлургия***	5
Производство синтетических волокон	8
Производство телевизоров	15
Производство шин для грузовиков и автобусов	5
Производство грузовых автомобилей	11
Производство пишущих машинок	14
Производство видеомagneтофонов	10

*Число фирм варьируется в зависимости от типов продукции. Наименьшее число -10 — в производстве бульдозеров. 15 фирм производят уборочные машины, автокраны и технику для укладки асфальта. 20 фирм занимаются производством гидравлических экскаваторов — в этой области Япония занимает особенно сильные позиции.

**У шести фирм ежегодный объем экспорта продукции превышает 10 000 тонн.

***Интегрированные компании

Источники: Собеседования на месте; Nippon Kogyo Shinbun, Nippon Kogyo Nenkan, 1987; Yano Research, Market Share Jitan, 1987; оценки исследователей.

Однако в отличие от соперничества с иностранными фирмами, которое, как правило, носит аналитический, отстраненный характер, соперничество между местными фирмами зачастую выходит за рамки чисто экономической или деловой конкуренции и принимает чрезвычайно личностный характер. Соперничающие фирмы одной страны ведут активную междоусобную борьбу, они борются не только за доли на рынке, но и за людей, за техниче-

кое превосходство и — что, быть может, наиболее важно — за «право первенства». Успех одной из соперничающих фирм страны служит для других доказательством того, что выход на передовые позиции возможен, и зачастую привлекает в данную отрасль экономики новых конкурентов. Фирмы часто объясняют успехи своих иностранных конкурентов тем, что последние имеют «нечестные» преимущества. В борьбе с отечественными конкурентами такие оправдания невозможны.

Географическая концентрация значительно усиливает остроту конкуренции между фирмами одной страны. Эта особенность с изумительным однообразием проявляется во всем мире: итальянские ювелирные фирмы располагаются вокруг двух городов — Ареццо и Валенца-По; фирмы-производители ножей сосредоточены в Золингене (Западная Германия) и в Секи (Япония); фармацевтические компании — в Базеле (Швейцария); производители мотоциклов и музыкальных инструментов — в Хамамацу (Япония). Чем более локализовано соперничество, тем оно интенсивнее. А чем оно интенсивнее, тем лучше для страны.

Еще одно преимущество, обеспечиваемое соперничеством внутри страны, заключается в том, что оно создает давление, вынуждающее фирмы постоянно модернизировать источники конкурентного преимущества. Наличие отечественных конкурентов автоматически устраняет те разновидности конкурентного преимущества, которые являются следствием одного лишь пребывания в той или иной конкретной стране, — стоимость факторов производства, доступ на внутренний рынок или льготный режим на этом рынке или дополнительные издержки, которые несут иностранные конкуренты, поставляющие продукцию на данный рынок. Фирмы вынуждены искать иные источники конкурентного преимущества, и в результате они добиваются более устойчивых преимуществ. Более того, конкурирующие друг с другом фирмы страны будут действовать честно в том, что касается получения поддержки от государства. Уменьшается вероятность попадания фирм в «наркотическую зависимость» от правительственных заказов и от скрытого отраслевого протекционизма. Вместо этого отрасль будет добиваться — с выгодой для себя — более конструктивных форм государственной поддержки, таких как содействие в освоении новых зарубежных рынков, а также инвестиций в специализированные учебные заведения и в другие специализированные факторы производства.

Ирония заключается в том, что именно ожесточенное соперничество внутри страны, в конечном счете, вынуждает фирмы этой страны ориентироваться на глобальные рынки и добиваться на этих рынках успеха. В частности, в тех случаях, когда существует экономия от масштаба, местные конкуренты вынуждают друг друга искать рынки в других странах, с тем чтобы добиться повышения эффективности и рентабельности производства. А прошедшие испытание ожесточенной конкуренцией внутри страны более сильные фирмы оказываются хорошо оснащенными для того, чтобы одерживать победы на зарубежных рынках. Если фирма Digital Equipment может удерживать свои позиции в борьбе с IBM, Data General, Prime и «Hewlett Packard», то перспектива борьбы против «Siemens» или Mashine Bull ее уже не пугает.

«БРИЛЛИАНТ» КАК СИСТЕМА

Каждый из четырех охарактеризованных выше атрибутов определяет одну из «вершин» «бриллианта» конкурентного преимущества страны, причем влияние одной вершины часто зависит от того, в каком состоянии находятся другие вершины. Так, например, наличие поку-

пателей с утонченными вкусами не приведет к появлению усовершенствованных продуктов, если качество трудовых ресурсов не позволяет фирмам удовлетворить запросы покупателей. Отдельные недостатки в обеспеченности факторами производства не обеспечат мотивации для внедрения новшеств, если отсутствует ожесточенное соперничество и если цели фирм не способствуют постоянному осуществлению инвестиций. Если поставить вопрос в самом широком плане, то можно сказать, что наличие слабостей в любом из определяющих факторов будет ограничивать потенциал отрасли в том, что касается прогресса и совершенствования.

Однако вершины «бриллианта», кроме того, способны и усиливать друг друга, ибо они образуют систему. Два элемента — соперничество внутри страны и географическая концентрация — в особенной степени способствуют превращению «бриллианта» в систему: соперничество внутри страны — поскольку оно способствует совершенствованию всех остальных определяющих факторов; географическая концентрация — поскольку она поднимает на новый уровень и усиливает взаимодействие четырех отдельных определяющих факторов.

Роль соперничества внутри страны может служить примером функционирования «бриллианта» как самоподдерживающейся системы. Ожесточенное соперничество между фирмами страны на внутреннем рынке стимулирует развитие уникальных комплексов специализированных факторов производства, в особенности если все соперничающие фирмы расположены в одном городе или в одном районе. Так, отделение Калифорнийского университета в Дэвисе стало ведущим центром исследований в области виноделия мирового значения, работающим в тесном сотрудничестве с винной промышленностью Калифорнии. Кроме того, активная конкуренция между местными фирмами способствует совершенствованию спроса на продукцию соответствующей отрасли. К примеру, итальянские потребители привыкли ожидать появления новых и лучших моделей мебели и обуви благодаря быстрым темпам разработки новых видов продукции в соответствующих отраслях, что вызвано интенсивной конкуренцией между сотнями итальянских фирм. Соперничество между фирмами страны, кроме того, способствует формированию в стране смежных и вспомогательных отраслей экономики. Так, например, мировое лидерство группы японских фирм в области производства полупроводников способствовало тому, что фирмы этой страны стали мировыми лидерами и в производстве оборудования на базе полупроводниковых схем.

Эти эффекты могут действовать во всех направлениях: иногда достигшие мирового класса фирмы-поставщики начинают оперировать в той отрасли экономики, которую они снабжают своей продукцией. В других случаях высокотребовательные фирмы-покупатели каких либо продуктов могут сами «вторгнуться» в снабжающую их отрасль, в особенности, если они обладают соответствующей квалификацией и считают, что данная отрасль имеет для них стратегическое значение. Примером может служить производство роботов в Японии: первоначально фирмы Matsushita и Kawasaki разрабатывали роботов для собственных нужд, а затем начали продавать роботов другим фирмам. Сегодня они являются сильными конкурентами на мировом рынке роботехники. В Швеции фирма Sandweek, производитель специальных сталей, освоила производство бурильных установок, а другой производитель специальных сталей — фирма SKF — освоил производство шарикоподшипников.

Еще одно следствие системного характера «бриллианта» заключается в том, что страны редко добиваются конкурентоспособности лишь в одной отдельной отрасли экономики. Чаше бывает так, что «бриллиант» создает среду, способствующую развитию групп конкурентос-

пособных отраслей. Конкурентоспособные отрасли не разбросаны в беспорядке по всему пространству экономики. Обычно они бывают связаны друг с другом посредством взаимоотношений: вертикальных (покупатель-продавец) или горизонтальных (общие потребители, технологии, каналы распространения продукции). Физически эти отрасли также не бывают «разбросанными» по стране; как правило, они тяготеют к географической концентрации. Одна конкурентоспособная отрасль способствует в ходе процесса взаимного укрепления формированию другой конкурентоспособной отрасли. К примеру, сильные позиции Японии в области производства потребительской электроники дали толчок для ее успеха в производстве полупроводников благодаря использованию в потребительской электронике микрочипов памяти и интегральных схем. Сильные позиции Японии на рынке портативных компьютеров, контрастирующие с ее ограниченными успехами в других сегментах рынка компьютерной техники, отражают ее успехи в производстве других компактных, портативных продуктов, а также ее опыт ведущего производителя жидкокристаллических дисплеев, приобретенный в производстве калькуляторов и в часовой промышленности.

Что такое конкурентоспособность страны?

Конкурентоспособность страны на международном уровне стала одной из центральных забот правительств и промышленных кругов в каждой стране. Тем не менее, несмотря на все дискуссии, дебаты и публикации на эту тему, до сих пор не существует какой-либо убедительной теории, позволяющей объяснить конкурентоспособность или неконкурентоспособность отдельных стран. Более того, нет даже общепризнанного определения термина «конкурентоспособность» применительно к странам. В то время как понятие «конкурентоспособная компания» представляется очевидным, этого нельзя сказать о понятии «конкурентоспособная страна».

Некоторые специалисты рассматривают конкурентоспособность стран как макроэкономическое явление, определяемое такими параметрами, как курсы валют, процентные ставки и дефициты государственных бюджетов. Однако Япония, Италия и Южная Корея в равной мере наслаждаются стремительным ростом уровня жизни, несмотря на наличие у них бюджетных дефицитов; это же можно сказать и относительно ФРГ и Швейцарии, несмотря на переоцененность их валют, и относительно Италии и Южной Кореи вопреки высоким ставкам процента в этих странах.

Другие специалисты утверждают, что конкурентоспособность представляет собой функцию от количества и дешевизны рабочей силы. Однако ФРГ, Швейцария и Швеция до сих пор процветали, несмотря на высокий уровень заработной платы и нехватку рабочей силы в этих странах. Кроме того, разве страна не должна считать одной из целей достижения конкурентоспособности повышение зарплат своих трудящихся?

Еще одна точка зрения связывает конкурентоспособность страны с богатством ее природных ресурсов. Но как же тогда можно объяснить успехи ФРГ, Японии, Швейцарии, Италии и Южной Кореи — стран, обладающих лишь ограниченными природными ресурсами?

В последнее время приобрела популярность аргументация, согласно которой конкурентоспособность страны определяется политикой ее правительства: постановка целей, протекционизм, содействие импорту и субсидирование предприятий. Все это привело к глобальному лидерству Японии и Южной Кореи в автомобильной промышленности, черной металлургии, судостроении и промышленности полупроводников. Однако более внимательный взгляд позволяет увидеть факты, которые противоречат этому объяснению. В Италии вмешательство государства в экономику было неэффективным, однако Италия пережила бум экспорта: по доле в общем мировом экспорте она занимает второе место, уступая лишь Японии. В ФРГ прямое вмешательство государства в экспортных отраслях представляет собой редкое явление. И даже в Японии и Южной Корее государство играло скромную роль в развитии таких отраслей экономики, как производство аппаратов факсимильной связи и копировальной техники, роботехника и производство высокотехнологичных материалов. В то же время некоторые из наиболее часто приводимых в поддержку этой точки зрения примеров,

такие, как производство швейных машин, черная металлургия и судостроение, в настоящее время представляются достаточно неактуальными.

Наконец, пользуется популярностью объяснение, связывающее различную конкурентоспособность стран с различиями в методах управления, включая различия в отношениях между руководителями и работниками. Однако в данном случае проблема заключается в том, что различные отрасли экономики требуют различных методов управления. К примеру, методы, оказавшиеся успешными при управлении небольшими, слабоорганизованными частными семейными фирмами, действующими в обувной, текстильной и ювелирной промышленности Италии, привели бы к управленческой катастрофе в случае их применения в германских химических или автомобильных компаниях, в швейцарских фармацевтических фирмах или в американских авиастроительных компаниях. Невозможно также прийти к каким-либо общим заключениям по поводу отношений между руководителями и работниками. Вопреки общепринятому мнению, что мощные профсоюзы подрывают конкурентное преимущество страны, в Германии и Швеции имеются сильные профсоюзы, — и обе эти страны гордятся своим лидерством своих фирм на международных рынках.

Очевидно, что ни одно из приведенных выше объяснений не является полностью удовлетворительным. Любое из них само по себе недостаточно для понимания состояния конкурентоспособности отраслей экономики на территории той или иной страны. Каждое из этих объяснений содержит в себе какую-то долю истины, однако, по-видимому, в данном случае действует более обширный и более сложный комплекс сил.

Отсутствие очевидного объяснения привлекает внимание к еще более фундаментальному вопросу. Что представляет собой в первую очередь «конкурентоспособная» страна? Является ли «конкурентоспособной» страна, в которой конкурентоспособна каждая фирма или каждая отрасль экономики? Этому требованию не удовлетворяет ни одна из стран. Даже в Японии существуют обширные секторы экономики, значительно отстающие от своих сильнейших мировых конкурентов.

Является ли «конкурентоспособной» та страна, курс валюты которой обеспечивает высокую конкурентоспособность ее товаров на международных рынках? И ФРГ, и Япония добились замечательного повышения уровня жизни своего населения, но при этом прошли через длительные периоды, когда курсы их валют были высокими, а цены на их товары возрастали.

Является ли «конкурентоспособной» страна, имеющая значительное положительное сальдо торгового баланса? Внешняя торговля Швейцарии приблизительно сбалансирована; Италия имеет хронический дефицит торгового баланса.

Является ли «конкурентоспособной» страна, в которой невелика стоимость рабочей силы? И Индия, и Мексика отличаются невысоким уровнем заработной платы и низкой стоимостью рабочей силы — однако ни та, ни другая страна, как представляется, не демонстрирует привлекательной модели индустриального развития.

Единственной имеющей смысл характеристикой конкурентоспособности на уровне страны является производительность. Важнейшей целью любой страны является создание высокого и возрастающего уровня жизни для своих граждан. Способность страны достичь этой цели зависит от того, насколько продуктивно используются трудовые ресурсы и капитал, которыми она располагает. Производительность представляет собой стоимость произведенной продукции, приходящуюся на единицу затраченного труда или капитала. Производительность зависит как от качества и характерных особенностей производимой продукции (определяемых ценами, по которым может быть реализована продукция), так и от эффективности ее производства. Производительность является тем фактором, который в первую очередь определяет уровень жизни в стране в долгосрочной перспективе; именно от нее зависит величина дохода на душу населения в данной стране. Производительность труда определяет уровень заработной платы работников; продуктивность использования капитала определяет уровень дохода, который капитал приносит своим владельцам.

Уровень жизни в стране зависит от способности ее фирм добиваться высокого уровня производительности и увеличивать со временем достигнутую производительность. Для устойчивого роста производительности требуется постоянная модернизация экономики. Фирмы страны должны неустойчиво повышать производительность в существующих отраслях экономики путем повышения качества продукции, наделяя ее желательными свойствами, совершенствования технологии производства продукции или быстрого роста эффективности производства. Они должны развивать

потенциал, необходимый для ведения конкурентной борьбы во все более и более сложных сегментах своих отраслей при высоком общем уровне производительности в этих отраслях. Наконец, они должны развивать у себя потенциал, необходимый для ведения конкурентной борьбы в совершенно новых, сложных отраслях экономики.

Международная торговля и иностранные инвестиции могут как повысить продуктивность экономики страны, так и поставить ее под угрозу. Они способствуют росту производительности в стране, поскольку дают ей возможность специализироваться на тех отраслях экономики и на тех сегментах отраслей, в которых фирмы страны работают более продуктивно, и импортировать продукцию тех отраслей, в которых фирмы данной страны работают менее продуктивно. Ни одна страна не может быть конкурентоспособной во всех отраслях экономики. Идеал заключается в том, чтобы имеющиеся у страны ограниченные трудовые и прочие ресурсы были направлены в те области, где они используются с наибольшей производительностью. Даже в странах, имеющих наивысший уровень жизни, существуют отрасли экономики, в которых местные фирмы являются неконкурентоспособными.

Тем не менее международная торговля и иностранные инвестиции могут также поставить под угрозу рост производительности в стране. Они вынуждают различные отрасли экономики страны пройти проверку на соответствие международным стандартам производительности. Любая отрасль может понести убытки, если ее производительность не превышает производительность ее иностранных конкурентов настолько, насколько это

необходимо для того, чтобы компенсировать любое положительную разницу между уровнем заработной платы в данной стране и в странах-конкурентах. Если страна теряет способность конкурировать в ряде высокопроизводительных отраслей экономики с высоким уровнем заработной платы, уровень жизни ее граждан оказывается под угрозой.

Определение конкурентоспособности страны как достижения положительного сальдо торгового баланса или сбалансированности внешней торговли само по себе не является адекватным. Рост экспорта, обусловленный низким уровнем заработной платы в стране и низким курсом ее валюты при одновременном ввозе в страну сложных товаров, в производстве которых фирмы страны неконкурентоспособны, может привести к сбалансированности внешней торговли или к положительному сальдо торгового баланса, но при этом уровень жизни в такой стране понизится. Кроме того, конкурентоспособность не подразумевает наличие рабочих мест как таковых. Именно наличие определенного типа рабочих мест, а не просто способность страны обеспечить своих граждан низкооплачиваемой работой, имеет решающее значение для достижения экономического процветания.

Следовательно, стремясь объяснить «конкурентоспособность» на уровне стран, мы отвечаем на не верно поставленный вопрос. Вместо этого нам необходимо понять, какие факторы определяют производительность и темпы ее роста. Для того чтобы найти ответы на эти вопросы, мы должны сосредоточить свое внимание не на экономике в целом, а на конкретных отраслях и сегментах отраслей. Мы должны понять, как и почему создаются применимые в промышленном масштабе умения и технологии, а в полной мере понять это можно лишь на уровне отдельных отраслей экономики. Именно результаты тысяч схваток

конкурентного преимущества с иностранными соперниками в отдельных отраслях и сегментах отраслей — схваток в ходе которых создаются и совершенствуются продукты и процессы их производства, — и лежат в основе процесса повышения производительности национальной экономики.

При внимательном изучении экономики любой страны можно обнаружить разительные различия между отдельными ее отраслями в том, что касается успехов в конкурентной борьбе. Часто преимущество страны в международной конкуренции бывает сосредоточено в отдельных сегментах тех или иных отраслей экономики. В германском экспорте автомобилей в значительной мере преобладают высококачественные машины, в то время как Южная Корея экспортирует исключительно компактные или субкомпактные автомобили. Во многих отраслях экономики и сегментах отраслей конкурирующие фирмы, обладающие настоящим конкурентным преимуществом на международных рынках, сосредоточены всего лишь в нескольких странах.

Следовательно, нам необходимо искать те решающие характерные особенности страны, которые позволяют ее фирмам создавать и сохранять конкурентное преимущество в определенных областях, т. е. искать конкурентные преимущества стран. Нас особенно интересуют факторы, определяющие успехи стран в высокотехнологичных, требующих высокой квалификации отраслях экономики и сегментах отраслей, поскольку именно эти успехи обеспечивают высокую и растущую производительность экономики.

Классическая теория объясняет успехи отдельных стран в отдельных отраслях экономики исходя из обеспеченности стран так называемыми факторами производства, такими как земля, рабочая сила и природные ресурсы. Страны достигают конкурентного преимущества в тех отраслях, где интенсивно используются те факторы производства, которыми они наиболее обеспечены. Однако в высокоразвитых отраслях и экономиках классическая теория утратила свое значение ввиду глобализации конкурентной борьбы и огромного значения технологий.

Любая новая теория должна признавать, что в настоящее время фирмы, участвующие в международной конкуренции, ведут борьбу, осуществляя глобальные стратегии, предусматривающие не только торговлю, но и осуществление инвестиций за рубежом. Новая теория должна объяснить, почему та или иная страна является благоприятной основной базой для фирм, ведущих конкурентную борьбу на международном уровне. Основная база — это страна, в которой создаются и поддерживаются существенные конкурентные преимущества для предприятий данных фирм. Именно здесь определяется стратегия фирмы, создаются и воспроизводятся ее основной продукт и технология его производства и располагаются наиболее продуктивные рабочие места и наиболее высококвалифицированные работники. Наличие в стране основной базы конкурентоспособной фирмы оказывает исключительно большое положительное влияние на другие, смежные отрасли национальной экономики и приносит другие выгоды этой экономике. Хотя собственники фирмы зачастую сосредоточены в той же стране, где находится ее основная база, гражданство ее акционеров имеет второстепенное значение.

Новая теория должна пойти дальше исследования сравнительных преимуществ — к изучению конкурентных преимуществ стран. В ней должна найти отражение глубокая концепция конкурентной борьбы, учитывающая сегментацию рынков, дифференциацию продуктов, технологические различия и экономию от масштаба. Новая теория не должна ограничиваться сопоставлением издержек; она должна объяснить, почему фирмы из некоторых стран лучше, чем другие, создают преимущества, основанные на качестве продукции, ее характерных особенностях и на изобретении новых продуктов. Новая теория должна исходить из посылки, согласно которой конкуренция представляет собой динамичный, изменчивый процесс; она должна давать ответы на следующие вопросы: почему некоторые фирмы, базирующиеся в некоторых странах, внедряют больше новшеств, чем остальные? Почему некоторые страны создают у себя среду, позволяющую фирмам внедрять усовершенствования и изобретения быстрее, чем это делают их иностранные соперники?

Как только формируется такая группа, целый ряд отраслей начинает взаимно поддерживать друг друга. Выгоды распространяются вдоль производственной цепочки вперед, назад и в горизонтальном направлении. Агрессивное соперничество, имеющее место в одной отрасли, распространяется на другие отрасли группы — посредством «отпечкования» новых фирм, благодаря использованию своих позиций на переговорах для достижения выгодных условий и благодаря диверсификации деятельности старых фирм. Появление новых конкурентов из числа фирм, действующих в других отраслях группы, подстегивает модернизацию путем стимулирования разнообразия направлений исследований и разработок и создания условий для внедрения новых стратегий и навыков работы. Сети поставщиков или потребителей, поддерживающих контакты с многочисленными конкурирующими между собой фирмами, обеспечивают свободную циркуляцию информации и стремительное распространение инноваций. Образующиеся внутри группы взаимосвязи, зачастую неожиданные, приводят к восприятию новых способов ведения конкурентной борьбы и новых возможностей. Группа

становится фактором, обеспечивающим сохранение разнообразия деятельности и преодоление замкнутости, инерции, окостенелости и благодушия в среде соперничающих фирм — т. е. всего того, что тормозит или препятствует совершенствованию конкуренции и появлению новых соперников.

РОЛЬ ПРАВИТЕЛЬСТВА

В непрестанных дебатах по поводу конкурентоспособности стран вопрос о роли государства порождает наиболее ожесточенные споры и вызывает меньше всего взаимопонимания. По мнению многих специалистов, государство оказывает существенную помощь или поддержку промышленности страны, используя множество стратегий, непосредственно способствующих достижению конкурентоспособности в стратегически важных или перспективных отраслях. Другие принимают точку зрения сторонников «свободного рынка», согласно которой функционирование экономики следует предоставить заботам «невидимой руки» рынка.

Обе точки зрения неверны. Каждая из них, если придерживаться ее до логического конца, способна привести к постоянной эрозии конкурентного потенциала страны. С одной стороны, поборники правительственной помощи промышленности часто предлагают такие стратегии, которые фактически, в долгосрочной перспективе, нанесли бы ущерб фирмам и породили бы лишь требования об оказании дополнительной помощи. С другой стороны, сторонники сведения к минимуму присутствия государства в экономике игнорируют ту роль, которую государство играет на законном основании, формируя условия и институциональную структуру, в рамках которых действуют фирмы, и создавая среду, стимулирующую достижение фирмами конкурентного преимущества.

Правительству страны надлежит играть роль катализатора и постановщика задач; его роль заключается в том, чтобы побуждать фирмы — и даже вынуждать их — расширять свои устремления и переходить на более высокие уровни конкурентоспособности, пусть даже этот процесс по самой своей природе может оказываться неприятным и сложным. Государство не может создавать конкурентоспособные отрасли экономики; это могут делать только фирмы. Роль государства в силу самой его природы является частичной; она оказывается успешной лишь при наличии благоприятных основных условий — вершин «бриллианта». Тем не менее государство играет значительную роль в том, что касается передачи и усиления воздействия «бриллианта». Успех приносит скорее политика правительства, создающая среду, в которой фирмы могут добиться конкурентного преимущества, чем политика, предусматривающая прямое вмешательство государства в данный процесс, — за исключением тех стран, которые находятся на ранних стадиях процесса экономического развития. В этом процессе государство играет скорее косвенную, чем непосредственную роль.

Правительство Японии в наилучшие для себя периоды понимает эту роль лучше, чем кто-либо другой, включая понимание того факта, что страны проходят через различные стадии развития конкурентоспособности, и что адекватная роль государства изменяется по мере развития экономики. Стимулируя раннее развитие спроса на продукты передовых технологий, ставя различные отрасли экономики перед необходимостью внедрения новаторских передовых технологий при помощи символических проектов сотрудничества, учреждая призы за качество продукции и осуществляя другие стратегии, усиливающие воздействие «бриллианта»,

японское правительство ускоряет инновационный процесс. Однако в худшие моменты своей деятельности японские бюрократы могут совершать те же ошибки, что и правительственные чиновники всех остальных стран: попытки управлять структурой отрасли, чересчур длительная защита того или иного рынка и податливость по отношению к политическому давлению, имеющему целью защитить от конкуренции неэффективно работающих розничных торговцев, крестьян, оптовых торговцев и промышленные фирмы.

Нетрудно понять, почему многие правительства столь часто совершают одни и те же ошибки, стремясь обеспечить конкурентоспособность своих стран: сроки ведения конкурентной борьбы между фирмами и сроки политической жизни правительств принципиально различны. Для того чтобы какая-то отрасль экономики добилась конкурентного преимущества, зачастую требуется больше десятилетия; этот процесс связан с длительным совершенствованием квалификации работников, с осуществлением инвестиций в создание продуктов и процессов производства, с формированием групп и с проникновением на зарубежные рынки. Например, в японской автомобильной промышленности фирмы сделали первые робкие шаги по развитию экспорта своей продукции в 1950-е гг., однако прочные позиции на международном рынке были завоеваны ими лишь в 1970-е гг.

Однако в политике десятилетие равносильно вечности. Соответственно большинство правительств отдает предпочтение тем стратегиям, которые предлагают легко воспринимаемые краткосрочные выгоды, например, субсидирование, протекционизм и организацию слияний фирм, т. е. те самые стратегии, которые тормозят инновационный процесс. Те стратегии, которые способны дать действенный результат, по большей части требуют слишком большого времени или слишком большого терпения со стороны политических деятелей или, что еще хуже, сулят им неприятности в ближайшей перспективе. К примеру, дерегулирование защищенной отрасли экономики вначале приведет к банкротствам фирм и лишь затем — к появлению более сильных и более конкурентоспособных фирм.

Осуществление стратегии, которая обеспечивает получение статичных, кратковременных преимуществ в отношении издержек, но при этом скрытым образом подрывает новаторство и динамизм, представляет собой наиболее распространенную и наиболее глубокую ошибку в промышленной политике правительств. Желая помочь фирмам, правительства чересчур легко принимают решения, например, об осуществлении совместных проектов, позволяющих фирмам избежать «разорительных» исследований и разработок, но подрывающих динамизм и конкуренцию. Тем не менее даже 10%-ное снижение издержек за счет экономии от масштаба легко сводится на нет конкурентами, стремящимися совершенствующими продукты и производственные процессы и стремящимися увеличить свою долю на глобальных рынках, а именно такая деятельность и подрывается подобными решениями.

Существуют некоторые несложные основные принципы, которых должно придерживаться правительство, желающее оказывать надлежащую поддержку в деле обеспечения конкурентоспособности страны: поощрение изменений, содействие конкуренции внутри страны, стимулирование новаторства. Из числа конкретных направлений политики, которых следует придерживаться странам, стремящимся добиться конкурентного преимущества, необходимо отметить следующие:

Создание специализированных факторов производства как центральная задача деятельности правительства. Правительство несет решающую ответственность за такие основы эко-

номики, как системы начального и среднего образования, основная инфраструктура страны и исследования в таких областях общенациональной значимости, как здравоохранение. Тем не менее эти направления обобщенных усилий по созданию факторов производства редко имеют своим результатом конкурентное преимущество. Конкурентное преимущество скорее является продуктом сложных специализированных факторов производства, связанных с конкретными отраслями экономики или группами отраслей. Такие механизмы, как специализированные программы профессионального обучения, исследования, ведущиеся в университетах и связанные с нуждами каких-то отраслей, деятельность отраслевых ассоциаций и, что важнее всего, частные инвестиции фирм в конечном счете создают те факторы, которые формируют конкурентное преимущество страны.

Исключение вмешательства государства в функционирование рынков факторов производства и валютных рынков. Вмешиваясь в функционирование рынков факторов производства и валютных рынков, правительства надеются снизить стоимость факторов производства или установить благоприятный курс обмена валют, который поможет фирмам страны более эффективно конкурировать на международных рынках. Свидетельства, поступающие из всех районов мира, указывают на то, что такие действия, например девальвация доллара, проведенная администрацией Рейгана в США, часто оказываются контрпродуктивными. Они препятствуют модернизации промышленности и поиску более устойчивых конкурентных преимуществ.

Особенно поучителен в этом плане противоположный пример Японии, хотя аналогичный опыт имеется также в ФРГ и Швейцарии. За последние 20 лет японцы пережили шок, вызванный девальвацией доллара, внезапно проведенной администрацией Никсона, два нефтяных кризиса и, в самое последнее время, кризис иены, — и все это вынуждало японские фирмы совершенствовать свои конкурентные преимущества. Речь не идет о том, что правительство должно проводить политику сознательного повышения стоимости факторов производства или курса национальной валюты. Скорее речь идет о том, что, когда рыночные силы вызывают повышение стоимости факторов производства или курса национальной валюты, правительство должно противиться искушению добиться возврата к прежней ситуации.

Установление строгих стандартов качества продукции, безопасности и защиты окружающей среды. Строгие правила, вводимые правительством, могут способствовать достижению конкурентного преимущества благодаря стимулированию и совершенствованию внутреннего спроса. Жесткие стандарты качества продукции, ее безопасности и воздействия на окружающую среду вынуждают компании улучшать качество продукции, совершенствовать технологии и придавать продукции такие свойства, которые соответствуют требованиям потребителей и общества в целом. Смягчение стандартов, хотя и представляется соблазнительным, на самом деле является контрпродуктивным.

Когда строгие правила превосходят те стандарты, которые затем получают распространение в международном масштабе, они обеспечивают фирмам данной страны хорошие стартовые позиции с точки зрения разработки продуктов и услуг, которые будут представлять ценность в остальном мире. Установленные в Швеции строгие стандарты защиты окружающей среды способствовали достижению этой страной конкурентного преимущества во многих отраслях экономики. Так, например, фирма Atlas выпускает малозумные компрессоры, которые могут использоваться в густонаселенных городских районах с минимальным беспокойством

для жителей. Однако строгие стандарты должны сочетаться с быстрым и непрерывным ходом процесса регулирования, исключая излишние затраты ресурсов и времени.

Резкое ограничение непосредственного сотрудничества между конкурентами внутри отрасли. Сегодня наиболее популярным глобальным политическим поветрием в сфере обеспечения конкурентоспособности является призыв к увеличению числа совместных исследований и к созданию отраслевых консорциумов. Исходя из убеждения в том, что исследования, самостоятельно ведущиеся конкурирующими фирмами, разорительны и приводят к дублированию усилий и что совместные работы обеспечивают экономию за счет масштаба, а также что отдельные фирмы, скорее всего, не будут осуществлять достаточных инвестиций в исследования и разработки, поскольку эти фирмы не могут присвоить себе все выгоды, получаемые в результате исследований и разработок, правительства ухватились за идею расширения непосредственного сотрудничества между фирмами. В США антитрестовские законы в последнее время были изменены таким образом, чтобы сделать возможным увеличение количества совместных исследований и разработок; в Европе мегапроекты, подобные информационно-технологическому проекту ESPRIT, объединили усилия фирм из нескольких стран. В значительной мере за подобным образом мышления скрывается восхищение, которое вызывают у правительств западных стран бесчисленные проекты совместных исследований, финансировавшиеся японским министерством внешней торговли и промышленности (МВТП) и, по-видимому, способствовавшие росту конкурентоспособности Японии; однако наряду с восхищением здесь имеет место фундаментальное непонимание сути этих проектов.

Более внимательное знакомство с японскими кооперативными проектами позволяет предположить иное. Японские фирмы участвуют в проектах МВТП для того, чтобы поддерживать хорошие отношения с министерством, для того, чтобы не нанести ущерба своему имиджу, и для того, чтобы избежать риска, связанного с возможностью извлечения конкурентами выгод из этих проектов, т. е. в значительной мере из соображений охранительного характера. Фирмы редко выделяют для участия в совместных проектах своих лучших ученых и инженеров и обычно расходуют гораздо большие средства на собственные индивидуальные проекты в тех же областях. Как правило, финансовое участие правительства в данных проектах имеет весьма скромные размеры.

Истинная ценность совместных исследований, проводимых в Японии, заключается в том, что они подают сигналы о важности вновь формирующихся областей техники и стимулируют собственные исследовательские работы в фирмах. Совместные проекты побуждают фирмы вести исследования в новых областях и увеличивать собственные расходы на исследования и разработки, так как фирмам известно о том, что их отечественные конкуренты ведут исследования в данных областях.

При определенных, весьма ограниченных условиях совместные исследования могут оказаться выгодными. Такие проекты должны быть связаны с фундаментальными исследовательскими работами по созданию новых продуктов и технологических процессов, но не затрагивать проблемы, тесно связанные со специфическими источниками конкурентных преимуществ конкретных фирм. Они должны составлять лишь небольшую часть общей исследовательской программы фирмы в любой области. Совместное ведение исследовательских работ должно организовываться лишь в косвенной форме, работы следует выполнять при помощи независимых организаций, доступ к которым имеет большинство фирм, действующих в данной

отрасли. Использование таких организационных структур, как университетские лаборатории и исследовательские центры, уменьшает число проблем, связанных с управлением проектами, и минимизирует риск, которому подвергается конкурентная борьба. Наконец, наиболее полезные кооперативные проекты часто осуществляются в тех областях, которые затрагивают интересы нескольких отраслей и требуют существенных инвестиций в проведение НИОКР.

Поощрение целей, приводящих к стабильному осуществлению инвестиций.

Государство благодаря политике, проводимой им в различных областях, играет жизненно важную роль в формировании целей, которые ставят перед собой инвесторы, менеджеры и работники. Так, например, способы регулирования рынков капитала определяют стимулы, которыми руководствуются инвесторы, от чего, в свою очередь, зависит образ деятельности фирм. Правительство должно стремиться поощрять стабильное инвестирование средств в подготовку квалифицированных кадров, в инновации и в материальные активы. Возможно, наиболее мощным средством увеличения стабильных инвестиций в промышленность являются налоговые льготы в отношении долгосрочного прироста капитала (не менее пяти лет) выгод от прироста капитала, предоставляемые только для новых капиталовложений в акционерный капитал корпораций. Льготы в налогообложении долгосрочного прироста капитала должны распространяться также на пенсионные фонды и других инвесторов, в настоящее время не облагаемых налогами и имеющих мало оснований для того, чтобы избегать спекулятивных операций.

Дерегулирование конкуренции. Регулирование конкурентной борьбы посредством таких мер, как поддержание монополии государства в тех или иных сферах, контроль за доступом фирм в ту или иную отрасль или установление фиксированных цен, имеет два негативных следствия. Во-первых, происходит затухание соперничества и новаторства вследствие того, что фирмы начинают заботиться в первую очередь об установлении хороших отношений с регулирующими органами и о защите уже приобретенных позиций; во-вторых, регулируемая отрасль становится менее динамичным и менее привлекательным для покупателей или поставщиков. Однако дерегулирование и приватизация сами по себе не принесут успеха при отсутствии ожесточенного соперничества между отечественными фирмами, а для того, чтобы такое соперничество имело место, требуется, в свою очередь, решительная и продуманная антимонопольная политика.

Осуществление решительной антимонопольной политики на внутренних рынках. Осуществление решительной антимонопольной политики, в особенности в отношении горизонтальных слияний фирм, альянсов и случаев сговора, имеет принципиальное значение для развития инновационного процесса. Хотя в наши дни модно призывать — во имя глобализации — к поощрению слияний и альянсов и к созданию крупных фирм — «национальных чемпионов», такие шаги часто препятствуют достижению конкурентного преимущества. Для того чтобы страна обрела реальную конкурентоспособность, необходимо, чтобы ее правительство не допускало слияний, альянсов и сделок по приобретению фирм, в которых участвуют фирмы — отраслевые лидеры. Далее, в отношении слияний и альянсов для отечественных и иностранных компаний должны действовать одни и те же правила. Наконец, политика правительства должна отдавать предпочтение не приобретениям существующих фирм, а появлению новых фирм — как отечественных, так и транснациональных, — на внутреннем рынке. Однако фирмам должно быть позволено приобретать небольшие компании, действующие в смежных

отраслях, в тех случаях, когда такой шаг способствует передаче опыта, что в конечном счете могло бы обеспечить фирмам конкурентное преимущество.

Отказ от управления торговлей. Управление торговлей представляет собой растущую и опасную тенденцию в сфере обеспечения конкурентоспособности стран. Обязательные соглашения о сбыте продукции, добровольные соглашения об ограничении торговли или иные механизмы установления количественных параметров раздела рынков являются опасными и неэффективными; к тому же, зачастую они сопряжены с чрезвычайно большими издержками для потребителей. Вместо того чтобы поощрять новаторство в отдельных отраслях экономики страны, управляемая торговля гарантирует неэффективным фирмам обеспечение гарантированных рынков сбыта.

Торговая политика правительства должна иметь своей целью открытие доступа на рынки всех зарубежных стран. Для того чтобы быть эффективной, торговая политика должна представлять собой не просто пассивный инструмент; она не может ограничиваться реагированием на жалобы или распространяться только на те отрасли экономики, которые обладают достаточным политическим весом; для ее проведения не должна требоваться длительная «история болезни» и она не должна обслуживать только неблагоприятные отрасли экономики. Торговая политика должна быть направлена на открытие рынков везде, где данная страна обладает конкурентным преимуществом, и должна активно реагировать на формирование новых отраслей экономики и на вновь возникающие проблемы.

Когда правительство сталкивается с существованием торговых барьеров в другой стране, оно должно сосредоточить свои усилия на ликвидации этих барьеров, а не на регулировании импорта или экспорта. К примеру, в случае с Японией давление, направленное на увеличение и без того быстро растущего в этой стране импорта продукции обрабатывающей промышленности, представляет собой более эффективный метод, чем переход к управляемой торговле. Компенсационные тарифы, наказывающие фирмы за использование нечестных методов торговли, действуют лучше, чем квотирование рынка. Другим инструментом открытия рынков, приобретающим все большее значение, являются ограничения, не позволяющие фирмам из страны–нарушительницы правил торговли осуществлять инвестиции в приобретение фирм или создание производственных мощностей в данной стране. Тем самым фирмы страны–нарушительницы лишаются возможности воспользоваться своим преимуществом для создания нового «плацдарма», защищенного от санкций.

Однако применение любого из этих средств может иметь негативные последствия. Практически невозможно создать такие средства для борьбы против нечестных методов торговли, которые не снижали бы заинтересованность отечественных фирм во внедрении новшеств и развитии экспорта и одновременно не наносили бы ущерба отечественным покупателям. Целью применения подобных мер должно быть такое изменение ситуации, которое позволило бы отказаться от этих мер.

ПРОГРАММА ДЕЙСТВИЙ ФИРМЫ

В конечном счете только сами фирмы могут добиться конкурентного преимущества и удерживать его. Для этого они должны действовать, придерживаясь вышеизложенных фундаментальных принципов. В частности, они должны осознавать центральную роль инновационного процесса, а также ту неприятную истину, что инновации являются продуктом давления и

вызовов конкуренции. Для создания динамичной, требовательной среды необходимы лидеры. Лидеры необходимы и для того, чтобы распознавать чересчур легкие пути, которые, как представляется, ведут к конкурентному преимуществу, но на самом деле приводят к неудачам. Бывает соблазнительно, например, сделать ставку на совместные проекты исследований и разработок, с тем чтобы снизить издержки и уменьшить риск, связанный с исследованиями. Однако такие проекты могут отвлекать внимание и средства фирмы от ее собственных исследовательских работ и в конце концов лишат ее реальных перспектив в сфере инноваций.

Конкурентное преимущество вырастает из лидерства, которое приводит в действие и усиливает факторы «бриллианта», способствующие новаторству и совершенствованию. Здесь перечислены лишь некоторые из тех направлений стратегии фирмы, которые будут способствовать этим усилиям:

Создание факторов, побуждающих к новаторству. Фирма должна искать трудности и вызовы, а не избегать их. Частью ее стратегии должно быть использование преимуществ страны, в которой она базируется, в целях создания стимулов для новаторства. Для этого фирмы могут продавать свою продукцию наиболее разборчивым и требовательным покупателям, используя наиболее сложные каналы распространения продукции. Они также могут отыскивать таких покупателей, чьи потребности сложнее всего удовлетворить; вводить у себя нормы, превосходящие самые строгие требования регулирующих органов; иметь дело с наиболее передовыми поставщиками; считать всех своих работников постоянными для того, чтобы стимулировать рост их квалификации и производительности труда.

Поиск наиболее сильных конкурентов как источников мотивации. Сильные конкуренты и солидные соперники могут стать «общим противником», что обеспечит мотивацию для осуществления организационных изменений. Самые лучшие менеджеры всегда выглядят немного испуганными; они уважают своих конкурентов и изучают их. Для того чтобы оставаться динамичными, фирмы должны сделать реагирование на бросаемые им вызовы составной частью своей нормальной деятельности. Так, например, борьба против введения строгих стандартов качества продукции служит для организации сигналом о том, что руководство фирмы снизило поставленную перед собой планку. Фирмы, которые ценят стабильность, покорных потребителей, зависимых от них поставщиков и сонных конкурентов, обрекают себя на работу в инерционном режиме и в конечном счете на неудачу.

Создание систем раннего предупреждения. Сигналы раннего предупреждения оборачиваются преимуществами, связанными с быстрым реагированием на события. Фирмы могут принимать меры, помогающие им замечать сигналы, возвещающие об изменениях ситуации, и реагировать на них, тем самым обеспечивая себе преимущество в конкурентной борьбе. Так, например, они могут находить и обслуживать таких покупателей, чьи запросы в наибольшей степени предвосхищают будущие тенденции спроса; исследовать все формирующиеся новые группы покупателей или каналы сбыта продукции; находить такие районы, где действуют правила, которые в дальнейшем получат распространение повсюду; вводить в состав своего руководства людей «со стороны»; поддерживать постоянные отношения с исследовательскими центрами и источниками талантливых работников.

Совершенствование «бриллианта» страны. Фирмы в высшей степени заинтересованы в том, чтобы существующие в их странах условия наилучшим образом способствовали их успехам на международных рынках. Помимо прочих своих задач любая фирма должна играть

активную роль в формировании конкурентоспособных групп и вести работу с покупателями, потребителями и распространителями своей страны, помогая им совершенствоваться и увеличивать их собственные конкурентные преимущества. К примеру, стремясь усовершенствовать спрос на внутреннем рынке, японские производители музыкальных инструментов во главе с фирмами Yamaha, Kawai и Suzuki стали учредителями музыкальных школ. Аналогичным образом фирмы могут стимулировать и поддерживать местных поставщиков важных специализированных исходных ресурсов, в том числе, и побуждая их к участию в глобальной конкуренции. Здоровье и сила конкурентоспособной группы отраслей национальной экономики будет лишь способствовать ускоренному внедрению новшеств и усовершенствований в самой фирме.

Почти в каждой успешно конкурирующей на международных рынках отрасли экономики страны ведущие фирмы, кроме того, принимают непосредственные меры по развитию специализированных факторов производства, таких, как трудовые ресурсы, научные знания или инфраструктура. В таких отраслях итальянской промышленности, как производство шерстяных тканей, керамической плитки и осветительных приборов, отраслевые ассоциации осуществляют инвестиции в сбор информации о рынках, разработку технологических процессов и развитие общей инфраструктуры. Кроме того, фирмы могут ускорить инновационный процесс путем размещения своих штаб-квартир и других ключевых подразделений в местах концентрации наиболее требовательных покупателей, важных поставщиков или таких механизмов обеспечения специализированными факторами производства, как университеты или лаборатории.

Поощрение соперничества внутри страны. Для того чтобы участвовать в конкурентной борьбе на глобальном уровне, фирме необходимо иметь сильных соперников внутри страны и ожесточенную конкуренцию на внутреннем рынке. В наши дни руководители фирм, особенно в США и в Европе, склонны жаловаться на чрезмерно интенсивную конкуренцию и доказывать необходимость слияний и приобретений фирм, которые принесут желанную экономию за счет масштаба и критической массы. Эти жалобы вполне естественны — однако аргументация попросту неверна. Интенсивная конкуренция внутри страны создает устойчивое конкурентное преимущество. Более того, для фирмы лучше расти в международном масштабе, чем доминировать на отечественном рынке. Если компания желает расширяться за счет приобретения другой фирмы, гораздо лучше купить иностранную компанию — таким образом можно ускорить глобализацию деятельности фирмы и усилить имеющиеся в данной стране преимущества или компенсировать имеющиеся в ней недостатки, чем слиться с ведущими отечественными конкурентами.

Глобализация деятельности в целях использования преимуществ, имеющихся в других странах. В поисках «глобальных» стратегий многие фирмы сегодня отказываются от использования «бриллианта» своей страны. Уточним, что принятие глобальной перспективы имеет большое значение для достижения конкурентного преимущества. Однако ставка на деятельность за рубежом, вытесняющую использование возможностей, имеющихся в своей стране, всегда представляет собой лишь второй по оптимальности вариант. Для того чтобы компенсировать недостатки, связанные с обеспеченностью факторами производства в своей стране, лучше прибегнуть к инновациям, а не к внешним источникам этих факторов; лучше способствовать развитию отечественных поставщиков и покупателей, чем полагаться исключительно на зарубежных поставщиков и потребителей. Если не отсутствуют важнейшие предпосылки конкурентоспособности в своей стране, то в долгосрочной перспективе фирмы

этой страны не будут иметь устойчивого конкурентного преимущества. Цель должна состоять в том, чтобы совершенствовать потенциал, имеющийся в своей стране, таким образом, чтобы деятельность за рубежом носила выборочный характер и лишь дополняла бы общее конкурентное преимущество фирмы.

Правильный подход к глобализации деятельности фирмы заключается в выборочном использовании источников конкурентного преимущества, имеющихся в «бриллиантах» других стран. Например, выявление особо требовательных покупателей в других странах помогает фирмам понимать различные потребности и создает стимулы для более быстрого внедрения новшеств. Более того, независимо от того, насколько благоприятным для фирмы является «бриллиант» ее страны, в других странах проводятся важные исследовательские работы. Для того чтобы воспользоваться результатами зарубежных исследований, фирмы должны иметь в своих зарубежных подразделениях высококвалифицированных работников и поддерживать солидный уровень научной работы. Кроме того, для того чтобы получать что-либо от зарубежных исследовательских учреждений, фирмы должны предоставлять им доступ к своим собственным идеям, осознавая, что конкурентное преимущество обеспечивается непрерывным совершенствованием, а не защитой секретов сегодняшнего дня.

Использование альянсов лишь выборочным образом. Создание альянсов с иностранными фирмами стало для менеджеров фирм еще одним модным увлечением и панацеей от всех бед: такие альянсы представляются привлекательным способом решения проблем фирмы, желающей воспользоваться преимуществами, которые имеют зарубежные предприятия, или обезопасить себя от риска, не отказываясь при этом от своей независимости. В действительности, однако, хотя альянсы и могут приносить отдельные выгоды, они всегда влекут за собой значительные издержки: они подразумевают координацию работы двух отдельных предприятий, согласование своих целей с самостоятельным юридическим лицом, появление новых конкурентов и отказ от части прибылей. В конечном счете эти издержки приводят к тому, что большинство альянсов представляют собой скорее недолговечные переходные структуры, чем стабильные долговременные партнерские отношения.

Важнее всего то, что использование альянсов в качестве широкомасштабной стратегии гарантирует фирме лишь посредственные позиции на международных рынках, но не роль лидера. Ни одна фирма не может рассчитывать на то, что другая, самостоятельная фирма обеспечит ее знаниями и активами, играющими центральную роль в деле достижения конкурентного преимущества. Лучше всего использовать альянсы в качестве инструмента для достижения отдельных целей, заключая их на временной основе или во второстепенных областях деятельности.

Размещение основной базы, способствующее созданию конкурентного преимущества. К числу наиболее важных решений, принимаемых транснациональными компаниями, относится выбор страны, в которой будет размещаться основная база каждого отдельного направления ее бизнеса. Фирма может иметь различные основные базы для различных направлений своей деятельности или их сегментов. В конечном счете, конкурентное преимущество создается в своей стране: именно здесь определяется стратегия фирмы, здесь создается ее основной продукт и технология его производства, а также достигается критическая масса производства. Обстоятельства, существующие в стране базирования фирмы, должны способствовать инновационной деятельности; в противном случае у фирмы нет иного выхода, кроме переноса своей

основной базы в страну, где новаторство стимулируется и где созданы оптимальные условия для достижения конкурентоспособности на глобальном уровне. Полумеры невозможны: руководство фирмы также должно переехать вместе с ней.

РОЛЬ ЛИДЕРОВ

Слишком многие фирмы и их высшие руководители неправильно понимают природу конкурентной борьбы и стоящую перед ними задачу: они сосредотачивают свое внимание на улучшении финансовых показателей, получении помощи от государства, обеспечении стабильности и уменьшении риска при помощи создания альянсов и слияний с другими фирмами.

Реальности современной конкурентной борьбы требуют наличия лидеров. Лидеры верят в перемены, они привносят в свои организации энергию, необходимую для постоянного новаторства, они осознают, какое значение имеет положение в стране, где расположена их основная база, для успеха их фирм в конкурентной борьбе, и работают с целью улучшения этого положения. Что важнее всего, лидеры осознают значение трудностей и вызовов. Поскольку они готовы содействовать принятию правительством адекватных — пусть и болезненных — политических решений и правил, они часто удостоиваются звания «государственных деятелей», хотя мало кто из них считает себя таковым. Они готовы променять спокойную жизнь на трудности, чтобы в конечном счете добиться преимущества над конкурентами. Таковой должна быть цель, стоящая и перед странами, и перед фирмами: не просто выживание, а достижение конкурентоспособности на международном уровне. И достигаться она должна не один лишь раз, а постоянно.

Как действует «бриллиант»: производство керамической плитки в Италии

В 1987 г. итальянские фирмы были мировыми лидерами в области производства и экспорта керамической плитки — оборот этой отрасли промышленности составлял 10 млрд. долл. На итальянских производителей, чьи предприятия концентрировались в небольшом городе Сассуоло в области Эмилия-Романья и вокруг него, приходилось примерно 30% мирового объема производства керамической плитки и почти 60% мирового экспорта этой продукции. В том году положительное сальдо Италии в торговле керамической плиткой составило около 1,4 млрд. долл.

Развитие конкурентного преимущества итальянских производителей керамической плитки может послужить примером, демонстрирующим, как действует «бриллиант» конкурентного преимущества страны. Конкурентное преимущество Сассуоло в производстве керамической плитки не выросло из какого-либо постоянного или исторически сложившегося преимущества, — оно явилось результатом динамизма и изменений. Разборчивые и требовательные местные покупатели, надежные и уникальные каналы распространения продукции и интенсивное соперничество среди местных фирм — все это постоянно вынуждало производителей плитки прибегать к новациям. Их знания быстро росли благодаря непрерывному экспериментированию и накоплению опыта производства. Наличие у фирм индивидуальных собственников и их привязанность к данной местности обеспечивали устойчивый приток инвестиций в данную отрасль.

Благоприятным фактором для производителей плитки было также наличие в этом районе высокоразвитых предприятий-поставщиков оборудования и других вспомогательных отраслей, обеспечивавших производство плитки материалами, услугами и инфраструктурой. Наличие в Италии смежных отраслей промышленности, достигших мирового класса, также способствовало упрочению позиций итальянцев в производстве плитки. Наконец, весь процесс формирования конкурентного преимущества усиливался географической концентрацией всей группы указанных отраслей. Сегодня иностранным фирмам приходится конкурировать с целой специфической

субкультурой. Органический характер этой системы представляет собой наиболее устойчивое преимущество фирм-производителей керамической плитки из Сассуоло.

Возникновение производства плитки в Италии

Производство плитки в Сассуоло выросло на базе производства гончарных изделий и часов. История этих отраслей берет свое начало в XIII в. После окончания Второй мировой войны в Сассуоло и вокруг него имелась лишь горстка производителей керамической плитки, обслуживавших исключительно местные рынки.

В первые же послевоенные годы в Италии начался резкий рост спроса на керамическую плитку, поскольку восстановление страны дало толчок буму в производстве всех видов строительных материалов. Спрос на керамическую плитку в Италии был в особенности высок благодаря климату страны, вкусам ее жителей и применявшимся здесь технологиям строительства.

Поскольку Сассуоло и его окрестности представляли собой относительно процветающий район Италии, здесь нашлось немало людей, обладавших скромными капиталами и организаторскими навыками, необходимыми для создания компаний-производителей плитки. В 1955 г. в районе Сассуоло существовало 14 таких фирм, а к 1962 г. их число возросло до 102.

Новые фирмы-производители плитки с выгодой для себя использовали наличие в этом районе рабочих, подготовленных для работы с механическим оборудованием. В районе вокруг Сассуоло располагались такие фирмы, как Ferrari, Mazeratti, Lamborgini, и другие фирмы, применявшие у себя передовую технику. По мере того, как производство плитки росло и расцветало, добившиеся успеха в этой отрасли фирмы перетягивали к себе инженеров и квалифицированных рабочих.

Формирование группы итальянских производителей плитки и смежных предприятий

Первоначально итальянские производители плитки зависели от зарубежных источников сырья и технологий производства. В 1950-х гг. важнейшим сырьем, использовавшимся для производства плиток, были каолиновые (белые) глины. Поскольку вблизи Сассуоло имелись залежи красной, но не белой глины, итальянским производителям приходилось импортировать глину из Великобритании. Оборудование для производства плитки в 1950-х и 1960-х гг. также импортировалось: печи для обжига глины — из ФРГ, США и Франции, прессы для формования плиток — из ФРГ. Производителям плитки из Сассуоло приходилось импортировать даже несложные глазировальные машины.

Со временем итальянские производители плитки научились приспособлять импортное оборудование к местной специфике: использовать красные глины вместо белых, природный газ вместо тяжелой нефти. Поскольку технологи из фирм-производителей плитки уходили из этих фирм и создавали собственные производства, выпускавшие оборудование, в Сассуоло появилось собственное машиностроение. К 1970 г. итальянские фирмы достигли мирового уровня в производстве печей для обжига и прессов; прежняя ситуация сменилась прямо противоположной: теперь итальянцы экспортировали свое оборудование для переработки красных глин, поставляя его иностранцам, использовавших в качестве сырья белые глины.

Итальянские производители плитки и оборудования оказывали друг другу взаимную поддержку, чему в еще большей степени способствовала их географическая близость. В середине 1980-х гг. в Италии насчитывалось около 20 фирм, производивших оборудование для производства плитки; более 60% из них находились в районе Сассуоло. Производители оборудования вели ожесточенную конкурентную борьбу за местных потребителей их продукции, и производители плитки извлекали из этого выгоду, получая более гибкое, чем у иностранных конкурентов, оборудование по более низким ценам.

По мере роста группы фирм, связанных с производством плитки, и их концентрации в районе Сассуоло формировались кадры квалифицированных рабочих и технических специалистов, включая инженеров, специалистов-производственников, рабочих-ремонтников, техников по обслуживанию оборудования и дизайнеров. Географическая концентрация отрасли способствовала формированию других смежных фирм, предлагавших формы для отливки, упаковочные материалы, глазурь и

транспортные услуги. Появился ряд небольших консалтинговых агентств, дававших производителям плитки рекомендации по проектированию производств, логистике, вопросам коммерции, рекламы и налогообложения.

Ассоциация производителей керамической плитки Assopiastrelle, члены которой были сконцентрированы в районе Сассуоло, начала предлагать свои услуги в областях, представлявших интерес для всех ее членов: совместные закупки, исследования зарубежных рынков и консультации по налоговым и юридическим вопросам. Рост группы производителей плитки стимулировал формирование нового института создания специализированного фактора производства: в 1976 г. консорциум, в который вошли университет Болоньи, областные учреждения и ассоциация производителей керамической плитки, учредил «Болонский центр керамики», координирующий процесс исследований и анализа качества продукции отрасли.

Требовательный внутренний спрос

К середине 1960-х гг. потребление плитки на душу населения в Италии значительно превышало показатели остального мира. Кроме того, итальянский рынок плитки стал самым требовательным в мире. Итальянские потребители обычно первыми одобряли новый дизайн и новые свойства продукции, а итальянские производители постоянно внедряли новшества, совершенствуя методы производства и разрабатывая новые модели. Эти взаимодополняющие процессы обеспечивали дальнейшее развитие обеих сторон.

Уникальный утонченный характер спроса на внутреннем рынке оказывал влияние и на розничную торговлю. В 1960-х гг. в Италии начали открываться специализированные демонстрационные залы керамической плитки. К 1985 г. в стране насчитывалось примерно 7600 специализированных демонстрационных залов, на которые приходилось приблизительно 80% сбыта на внутреннем рынке — гораздо больше, чем в других странах. В 1976 г. итальянская компания Piemme начала практиковать представление плитки знаменитыми дизайнерами с тем, чтобы приобрести новые каналы распространения своей продукции и создать торговые марки, которые стали бы хорошо известны потребителям. Это новшество связало производство плитки с еще одной смежной отраслью экономики — услугами в области дизайна, в которой Италия является мировым лидером с выручкой от экспорта, превышающей 10 млрд долл.

Соперничество в Сассуоло

Само количество фирм-производителей плитки в Сассуоло порождало интенсивное соперничество между ними. Вести о новых видах продукции и технологических новациях распространяются здесь быстро, и фирмам, стремящимся быть лидерами в технологии, дизайне и распространении продукции, приходилось постоянно совершенствовать свою деятельность.

Географическая близость вносила в это интенсивное соперничество личные ноты. Все фирмы-производители плитки были компаниями закрытого типа, большинство из них управлялось семейными кланами. Все владельцы фирм проживали в одном и том же районе, знали друг друга и были видными гражданами одних и тех же городов.

Давление, вынуждающее модернизироваться

В начале 1970-х гг., столкнувшись с интенсивной конкуренцией на внутреннем рынке, давлением со стороны конечных потребителей своей продукции и энергетическим кризисом 1973 г., итальянские фирмы-производители плитки повели ожесточенную борьбу за уменьшение затрат на газ и трудозатрат. Их усилия привели к технологическому прорыву — созданию технологии скоростного одноразового обжига, при которой процессы отвердевания, трансформации материала и нанесения глазури совершаются во время единственного прохождения материала через печь. Если при использовании технологии двойного обжига было необходимо 225 работников, то при использовании вращающихся печей одноразового обжига требовалось всего лишь 90 работников.

Продолжительность технологического цикла сократилась с 16–20 часов до всего лишь 50–55 минут.

Это новое, меньшее по размерам и более легкое оборудование, кроме того, было легче экспортировать. К началу 1980-х гг. экспорт продукции итальянских производителей оборудования превзошел объем ее продаж на внутреннем рынке; в 1988 г. на экспорт приходилось почти 80% от общего объема продаж.

В середине и конце 1970-х гг. благодаря совместной работе производителей плитки и производителей оборудования был совершен следующий важный прорыв: было разработано оборудование для обработки материалов, позволившее превратить изготовление плитки из периодического процесса в непрерывный. Это изобретение привело к уменьшению высоких трудозатрат, представлявших собой одно из существенных неудобств, связанных с факторами производства, с которыми сталкивались итальянские производители плитки.

Согласно общему мнению, затраты на оплату труда в Италии в этот период были ниже, чем в США или в ФРГ. Однако в этих двух странах различные работы оплачивались по различным ставкам. В Италии же уровни заработной платы для работников различной квалификации были близки друг к другу, а нормы трудового законодательства ограничивали возможности промышленников в том, что касалось использования сверхурочных работ или многосменных режимов работы. Это ограничение оказалось сопряженным с немалыми издержками: повторный нагрев остывшей печи обжигает дорого, и лучше всего эксплуатировать эти печи в непрерывном режиме. Благодаря данному неудобству, связанному с факторами производства, итальянские фирмы первыми разработали непрерывный автоматизированный технологический процесс производства керамической плитки.

Интернационализация деятельности

К 1970 г. спрос на внутреннем итальянском рынке достиг оптимальных размеров. Застой на итальянском рынке вынудил фирмы усилить работу по завоеванию зарубежных рынков. Наличие в Италии смежных и вспомогательных отраслей способствовало энергичному росту экспорта. Отдельные производители плитки начали рекламировать свою продукцию в итальянских и зарубежных журналах по домашнему дизайну и архитектуре, в изданиях, имеющих широкое хождение в кругах архитекторов, дизайнеров и потребителей. Возросшая известность усилила репутацию высококачественной продукции, которой обладала итальянская плитка. Кроме того, производители плитки сумели воспользоваться ведущими позициями Италии в мировом экспорте продукции таких смежных отраслей, как производство мрамора, строительного камня, сантехники, мебели, ламп и бытовых приборов.

Отраслевая ассоциация Assopiastrelle в целях содействия развитию торговли в 1980 г. открыла свое представительство в США, в 1984 г. — в ФРГ и в 1987 г. — во Франции. Она проводила тщательно организованные выставки продукции отрасли в различных городах — от Болоньи до Майами — и вела утонченную рекламу своей продукции. В 1980–1987 гг. ассоциация израсходовала приблизительно 8 млн долл. на рекламу итальянской плитки в США.