

Hanna Trojanowska

Niecenowe bariery wejścia jako strategia obrony rynku

Zarządzanie Zmianami : zeszyty naukowe nr 3, 43-59

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Hanna Trojanowska*

Niecenowe bariery wejścia jako strategia obrony rynku

Streszczenie

Struktura rynku w dużym stopniu zależy od istnienia barier wejścia. Można je podzielić na cenowe i niecenowe. W tym artykule przedstawiam analizę wybranych niecenowych barier wejścia takich jak: różnicowanie produktu, efekt pierwszeństwa, lojalność konsumentów, rabaty ilościowe, wielkość firmy oraz inwestycje, integracja pionowa, zaufanie klientów, podnoszenie kosztów konkurencji oraz własnych. Problem niecenowych barier wejścia rozpatruję również na gruncie teorii gier. Z analizy niecenowych barier wejścia przedstawionych w tekście płynnie wniosek, że im skuteczniejsze bariery wejścia na rynku, tym wyższe zyski można na nim osiągnąć.

Słowa kluczowe: bariery wejścia, obrona rynku, niecenowe bariery wejścia, mikroekonomia

Wstęp

Znaczne zyski osiągnięte przez firmy już funkcjonujące na danym rynku stają się zachętą do wejścia dla nowych przedsiębiorstw. Tymczasem im większa jest konkurencja, tym niższe zyski (w pewnych okolicznościach mogą one nawet spaść do zera). Dlatego z punktu widzenia firmy już działającej w branży warto podjąć wysiłek, aby zniechęcić potencjalnych rywali. W miarę jak rosną bariery wejścia (i wyjścia), rosną też potencjalne koszty utopione, czyli zwiększa się ryzyko związane z nową inwestycją. Rezygnacja potencjalnych konkurentów oznacza zwiększenie szans dla firm już obecnych na rynku na zachowanie zysków na dotychczasowym poziomie.

Celem artykułu jest przedstawienie niecenowych barier wejścia. Bariery wejścia

są kluczowym elementem wpływającym na kształt rynku. W dużej mierze to one decydują, ile firm działa w danej branży, jak szybko zmienia się jej struktura oraz kierunek rozwoju.

Przedmiotem pracy jest analiza wybranych niecenowych barier wejścia. Najpierw wyjaśniam różnicę między barierami cenowymi i niecenowymi. Przedstawiam alternatywne wybory, kiedy pojawiają się niechętni konkurenci: walkę lub kooperację. Następnie omawiam niecenowe sposoby walki: różnicowanie produktu, efekt pierwszeństwa, lojalność konsumentów, rabaty ilościowe, wielkość firmy oraz inwestycje, integrację pionową, zaufanie klientów, podnoszenie kosztów konkurencji oraz własnych. Problem niecenowych barier wejścia rozpatruję również na gruncie

* Dr Hanna Trojanowska — Wyższa Szkoła Zarządzania / Polish Open University, e-mail: Hanna.Trojanowska@pou.pl.

teorii gier, a w szczególności tzw. dylematu więźnia, leżącego u podstaw strategii „wet za wet”. Na końcu przedstawiam wnioski.

1. Istota barier wejścia

W literaturze przedmiotu są różne definicje barier wejścia. Bain [1956] definiuje je jako wszystko, co pozwala działającym na danym rynku firmom osiągać ponadprzeciętne zyski, a jednocześnie zabezpiecza je przed pojawieniem się w branży nowej konkurencji. Z kolei Stigler [1968] jako barierę wejścia rozumie koszty produkcji, jakie muszą zostać poniesione przez firmę, która chce rozpocząć działalność na danym rynku. Takich wydatków nie ma przedsiębiorstwo, które już od pewnego czasu w tej gałęzi funkcjonuje.

Bariery wejścia możemy podzielić na cenowe i niecenowe. Firma stosuje bariery cenowe, gdy broni swojego rynku, wykorzystując poziom ceny — obniżając go lub podwyższając. Poziom ten jest konsekwencją przyjęcia danej strategii, a nie wynikiem rachunku ekonomicznego, np. zrównania kosztu krańcowego z krańcowym utargiem. Przykładem cenowej bariery wejścia może być np. strategia cen drapieżnych (ang. *predatory pricing*). Firma stosuje niecenowe bariery wejścia wówczas, gdy wykorzystuje inne niż cena elementy gry rynkowej. W tym artykule przedstawiam następujące niecenowe bariery wejścia: różnicowanie produktu, rabaty ilościowe, wielkość firmy, inwestycje, zaufanie klientów, podnoszenie kosztów konkurencji oraz własnych.

Firma działająca już od pewnego czasu na rynku to rezydent (ang. *incumbent*), a firma rozpoczynająca działalność — wchodzący (ang. *entrant*).

Niezależnie od strategii obrony rynku bariery wejścia mają na celu obronę dotychczasowego poziomu zysków.

Doskonały przykład wyraźnie pokazujący wpływ zniesienia barier wejścia na obniżenie poziomu zysków przedstawiła Noether [1986a, 1986b]. Twierdzi ona, że do 1965 r. rynek usług lekarskich w Stanach Zjednoczonych rządził się prawami podobnymi do kartelu. Ci, którzy mieli prawo wykonywania zawodu, bronili do niego dostępu zarówno nowym adeptom profesji, jak i imigrantom, którzy zdobyli dyplom poza USA. Bariery wejścia dla tych drugich był zakaz praktyki na terenie Stanów Zjednoczonych, a dla tych pierwszych utrudnienia w dostępie do edukacji oraz konieczność wykupu licencji dla absolwentów akademii medycznych. Głównym organem stojącym na straży nienaruszalności tych barier było Amerykańskie Stowarzyszenie Medyczne (*The American Medical Association*). Dzięki tym zabiegom liczba lekarzy, którzy mieli prawo wykonywania zawodu na terenie Stanów Zjednoczonych była ściśle kontrolowana. W 1965 r. dzięki specjalnym publicznym programom ochrony zdrowia wzrósł popyt na usługi medyczne.

Jak twierdzi Noether [1986a], od tego momentu rynek stawał się coraz bardziej konkurencyjny. Na wzrost podaży złożyło się kilka czynników. Przede wszystkim zmieniło się prawo imigracyjne — coraz więcej lekarzy, którzy przybywali do USA z innych krajów, mogło podjąć tu praktykę lub otworzyć gabinet. W latach sześćdziesiątych było ich zaledwie 15 procent, a na początku lat siedemdziesiątych już 40 procent. Wzrosła też liczba Amerykanów kończących studia medyczne w kraju. W 1966 r. było ich 7264, a w 1981 r. 15 134 — czyli liczba została podwojona. Jak szacuje Noether [1986a], dochody lekarzy po opodatkowaniu mierzone w dolarach z 1972 r. spadły nawet o ponad połowę do roku 1982.

Wnioski wypływające z przedstawionej sytuacji świadczą, że pojawienie się nowego gracza w branży nieuchronnie łączy się ze zwiększeniem podaży i spadkiem ceny, co dla rezydenta oznacza utratę znacznej części zysków. Dlatego też nigdy nie można zakładać, że w obliczu groźby wejścia na rynek konkurencji rezydent w żaden sposób nie zareaguje i utrzyma swoją dotychczasową produkcję (zob. Dixit [1982]).

Niektórzy teoretycy zakładają właśnie taki scenariusz wydarzeń, w którym nie uważano reakcji rezydenta za konieczną (zob. Pindyck, Rubinfeld [1992]). Zgodnie z ich teoriami firma o ustabilizowanej pozycji na rynku nie powinna zmieniać poziomu produkcji w obliczu groźby wejścia na rynek konkurencji ani też nie powinna się zbyt obawiać owej konkurencji. Załóżmy, że wchodzący pojawia się na rynku z produkcją na poziomie minimalnej skali efektywnej (MES). A więc im większa jest ta minimalna skala efektywna, tym większy będzie procentowy udział wchodzącego w ogólnej produkcji gałęzi.

Jeśli wraz z pojawieniem się kolejnego producenta podaż w branży zwiększy się w znacznym stopniu, to i ceny będą musiały spaść na tyle, że nie będą zadowalające dla wchodzącego. Dlatego też uogólniając powyższą zależność, można wysnuć następujący wniosek: im większa jest dla danej gałęzi minimalna skala efektywna, tym odpowiednio wyżej można ustalić cenę produktu w stosunku do poziomu konkurencyjnego, bez obawy, że wysoka cena zachęci nowe firmy do wejścia na rynek (zob. Mann [1966]).

Nie można jednak zakładać a priori, że w momencie pojawienia się konkurencji lub chociażby groźby wejścia dotychczasowy poziom produkcji rezydenta pozostanie bez zmian. Można raczej domniemywać, że wybierze on jedną z dwóch strategii. Albo

dostosuje się (ang. *accomodate*): czyli jeśli miał do tej pory np. monopol, wybierze taki poziom produkcji, który odpowiada duopolowi, np. w równowadze Cournota. Oczywiście wiązać się to będzie w utratą zysków. Albo też może wybrać drugie rozwiązanie, czyli podjąć próbę zapobieżenia wejściu. Ale, aby skutecznie zablokować wejście, rezydent musi skutecznie przekonać potencjalnego wchodzącego, że pojawienie się kogokolwiek nowego okaże się dla niego dużą porażką.

2. Klasyfikacja barier wejścia

Różne są sposoby zniechęcania potencjalnej konkurencji do atakowania rynku. Poniżej przedstawiam klasyfikację barier wejścia zaproponowaną przez Baina [1956], który był jednym z pionierów badań w tym zakresie. Wyróżnił on trzy zasadnicze bariery wejścia: absolutną przewagę kosztową, dużą skalę produkcji oraz różnicowanie produktu.

Przewaga kosztowa może wynikać np. z posiadania nowoczesnej technologii, która pozwala na obniżenie wydatków poniesionych podczas produkcji. Absolutna przewaga kosztowa pozwala rezydentowi na ustanowienie wystarczająco wysokiej ceny, aby osiągnąć zysk netto, a jednocześnie nie pozwolić konkurentom na wejście do gałęzi. Carlton i Perloff [1994] dają następujący przykład takiej sytuacji. Jeśli stały koszt jednostki produkcji w fabryce rezydenta wynosi 2 dolary, podczas gdy wchodzący produkuje taką samą jednostkę, ponosząc koszt 5 dolarów, to rezydent może wycenić swój wyrób na 4 dolary. Wówczas, ciesząc się wysokim zyskiem, będzie mógł zapobiec niepożądanemu wejściu konkurenta do branży.

Korzyści skali to druga wymieniona przez Baina [1956] bariera wejścia, która wymaga dużych nakładów finansowych.

Jeśli zarówno wchodzący, jak i rezydent mają takie same korzyści skali, to i tak rezydent dysponuje przewagą. Firma dopiero wchodząca na rynek ma mniejsze szanse na zebranie odpowiedniej sumy na sfinansowanie dużego przedsięwzięcia. Tymczasem są przesłanki, aby nie wątpić w stwierdzenie, że łatwiej jest zebrać fundusze na mniejszy niż na większy projekt.

Dunne, Roberts i Samuelson [1988] nie zgadzają się z takim poglądem. Uważają, że już istniejące firmy, które decydują się na wejście do nowej branży, robią to na większą skalę niż firmy, które dopiero powstały.

Tak więc to nie skala przedsięwzięcia, ale kim jest wchodzący, stanowi czynnik decydujący o powodzeniu projektu. Firmy już istniejące mogą mieć większą mobilność w gromadzeniu pieniędzy, gdyż dotychczasowe doświadczenia pozwalają im w większym stopniu wierzyć w osiągnięcie sukcesu. Dlatego też dane statystyczne, z których wynika, że jedne firmy mają większe problemy ze zdobywaniem funduszy, a inne w ogóle ich nie mają, nie musi odzwierciedlać np. niechęci banków. Niezależnie bowiem od tego, czy projekt jest duży czy mały, jeśli jest dobry i spodziewane zyski będą na odpowiednim poziomie, to znajdą się chętni na jego sfinansowanie. W jednym projekcie może uczestniczyć kilka banków lub funduszy inwestycyjnych.

Mimo to duże koszty przedsięwzięcia nie są obojętnym czynnikiem decydującym o wejściu nowej firmy do branży.

Chodzi tu o koszty utopione. Jeśli projekt się nie powiedzie, to im większe są te koszty, tym większe będą straty. Dlatego też np. drastyczne obniżenie ceny przez rezydenta może skutecznie powstrzymać potencjalnego wchodzącego przed wejściem na rynek. Pokażne inwestycje, jakie są konieczne w branży, w której skala produkcji jest duża, mogą stanowić skuteczną barierę wejścia z powodu wyższego ryzyka poniesienia przez wchodzącego dużych strat (zob. Macleod [1987], Lambson [2000])¹.

Przykładem bariery wejścia może być także różnicowanie produktu. Komputery Apple oraz IBM mają te same walory użytkowe, ale nie wszyscy konsumenci postrzegają je jako doskonałe substytuty. Tak też się dzieje w przypadku, gdy klienci przyzwyczajają się do produktu rezydenta i nie będą chcieli kupować z pozoru identycznego, ale z punktu widzenia konsumenta różnego produktu innej firmy. Wówczas istotną sprawą jest pierwszeństwo na rynku. Pionier zyskuje przewagę kosztową, gdyż wchodząc nie musi pokonywać żadnych rywali. Już druga firma i następne muszą konkurować z pierwszą w danej branży. Chociaż może się też zdarzyć, że spore wydatki pioniera będą przeznaczone na edukację konsumentów na temat nowego produktu. Przykładem może być wprowadzenie na polski rynek napoju Frugo. Jego twórcy stworzyli nową kategorię. Dzięki temu nie musieli konkurować z wytwórcami soków i napojów, ale musieli ponieść koszty kampanii reklamowej².

¹ Macleod [1987] rozpatruje jednak i taką sytuację, w której koszty utopione nie stanowią istotnej bariery wejścia. Dzieje się tak wówczas, gdy mamy do czynienia z kosztami, których „utopienie” jest związane z istnieniem kapitału specyficznego dla danego produktu (ang. *product specific capital*); zdaniem Lambsona [2000] koszty utopione tłumaczą, dlaczego monopol jest mniej efektywny niż firmy w konkurencji doskonałej. Jego zdaniem nie zawsze opłaca się ponosić koszty utopione przed wejściem konkurencji na rynek. Opłaca się najpierw sprawdzić, jaka jest rzeczywista efektywność rywala.

² Wprowadzono nowy produkt na rynek, który nie mieścił się w segmencie „soki” ani w żadnym innym. Jednocześnie był reklamowany, jako „zrobiony z soku owocowego”. A więc powstała nowa kategoria „soku”, który nie był sokiem, tylko Frugo (nazwa sugerowała „związek” z owocami).

Generalnie jednak pierwszeństwo daje przewagę nad potencjalnymi rywalami. Każda firma, która jest na rynku druga, musi ponieść koszty marketingowe wejścia, a to może stanowić nawet długookresową barierę wejścia chroniącą dotychczasowego rezydenta (zob. Caves, Porter [1977]). Cena za przeciągnięcie na swoją stronę konsumentów, którzy przywykli już do produktów rezydenta, może się okazać zbyt wysoka, aby potencjalny wchodzący był zainteresowany branżą (zob. Schmalensee [1982a]).

3. Różnicowanie produktu

Różnicowanie produktu (ang. *product proliferation*) może być bardzo skutecznym sposobem blokowania wejścia. Konsumenty przywiązani do marki bywają bardzo lojalni. Dlatego firma konkurencyjna, która chciałaby przejąć tych konsumentów, musiałaby najpierw przekonać ich do swojego produktu, na przykład prowadząc agresywną kampanię reklamową. Oczywiście pochłonęłyby to spore koszty, i to w dodatku utopione.

Lojalność konsumentów może więc stanowić skuteczną barierę wejścia, dlatego wszystkie zabiegi zmierzające do utrzymania tej lojalności są bardzo ważne, nawet dużo ważniejsze niż pozyskiwanie nowych. Psychologowie reklamy (zob. Cialdini [1993]) udowodnili, że o wiele łatwiej jest zabrać konsumentów konkurentowi, niż namówić nowych do zakupu nieznanego im produktu. Na przykładzie użytkowników pasty do zębów można powiedzieć, że łatwiej i taniej można przekonać konsumentów, aby zmienili pastę, niż namówić tych, którzy nigdy nie myli zębów, aby zaczęli to robić. Zresztą wielokrotnie możemy zauważyć chybione kampanie reklamowe, które owszem, przekonują konsumentów do zmiany zachowań, ale nie

zawsze im skutecznie sugerują, że powinni kupować produkty firmy, która zapłaciła za kampanię.

Dlatego klienci, którzy już spróbowali i przekonali się do danego produktu, są dla każdej firmy niezwykle cenni. Aby pomóc konsumentom we „właściwym” wyborze marki, firmy różnicują swoje produkty — np. płatki bez cukru, z cukrem, czekoladowe itp. itd. W ten sposób osiągają dwa cele. Po pierwsze, przekonują do swoich produktów grupę docelową. Po drugie, i co ważniejsze z punktu widzenia tematu niniejszej pracy, nie dopuszczają, aby którąś z grup niszowych przejęli konkurenci. Tego typu zabiegi opisał Schmalensee [1978a], Scherer [1979].

Kontrargumentem dla stwierdzenia, że różnicowanie produktu nie jest wystarczającym powodem, by zniechęcić konkurencję do wchodzenia na rynek, jest branża płatków śniadaniowych. Charakteryzuje się ona niskimi korzyściami skali oraz stosunkowo niskim poziomem technologii, a więc wejście do niej nie jest ani trudne, ani kosztowne. A jednak w długim okresie pomiędzy latami pięćdziesiątymi i siedemdziesiątymi właściwie nie pojawiły się na tym rynku żadne nowe firmy, chociaż dotychczasowi rezydenci: Kellogg, General Mills, General Foods oraz Quaker Oats, osiągalni wysokie zyski. Pomimo niezmiennej liczby firm działających na rynku w tym okresie w znacznym stopniu wzrosła liczba produkowanych przez nie rodzajów płatków śniadaniowych — z 25 aż do 80. Ciągłe też wprowadzano nowe marki. Wytłumaczeniem fenomenu, jakim jest niewątpliwie stworzenie skutecznej bariery wejścia dla branży, która z pozoru trudną do zdobycia nie jest, tkwi właśnie w liczbie rodzajów produktu. Płatki

śniadaniowe nie są bowiem produktem jednorodnym, a już na pewno nie w subiektywnym odczuciu konsumentów.

Gdyby rezydenci nie obawiali się wejścia konkurencji na ich rynek, zapewne zaoferowałiby każdy po jednym, góra dwa rodzaje płatków. Natomiast w momencie, gdy zastosowali strategię zróżnicowania produktu, ponieśli wprawdzie dodatkowe koszty, ale nie zostawili miejsca na wejście konkurencji, dla której każda z pozostałych nisz byłaby za mała, aby liczyć na zadowalające zyski (zob. Schmalensee [1978]).

4. Rabaty ilościowe

Przywiązanie do wybranego produktu można także osiągnąć inną metodą — przyznając rabat konsumentom, którzy zakupią większą ilość towaru. Są to tzw. rabaty ilościowe (ang. *tying volume*). Strategia ta ma głównie na celu przywiązanie na stałe klientów do marki. Jeśli firma oferuje różne produkty w formie rabatu ilościowego, wówczas zniechęca ewentualnego wchodzącego do rywalizacji tylko w jednym segmencie. Aby zaproponować klientom podobne rabaty, wchodzący musiałby zaoferować przybliżony zestaw produktów, co w istotny sposób podniosłoby koszty jego wejścia. A więc upusty dla klientów powodują wzrost kosztów rywali. Zaś dodatkowe koszty rywali oznaczają wyższe ceny na rynku. Dlatego może się okazać, że owe „niższe” ceny, które są wynikiem hojnych upustów udzielanych przez rezydenta w ramach rabatów ilościowych, są na poziomie ceny, jaka obowiązywałaby bez żadnej zniżki, gdyby nikt nie stosował takiej taktyki. Tak więc owe „upusty” tak naprawdę zawyżają, a nie zaniżają ceny. Stosując rabaty ilościowe, rezydent może skutecznie przywiązać do siebie konsumentów, nie rezygnując ze swoich zysków. Jest to skuteczna, ale bynajmniej nienowa

taktyka blokowania wejścia. Na ten temat pisał już Brooks [1961] na początku lat sześćdziesiątych.

5. Wielkość firmy oraz inwestycje jako bariera wejścia

Dunne, Roberts i Samuelson [1988] zauważyli, że zasadniczo firma wchodząca jest dużo mniejsza niż przeciętna firma zdomowiona. Produkcja wchodzącego stanowi zazwyczaj około 17 procent poziomu produkcji rezydenta, oraz 11 procent produkcji całej branży. Natomiast Birch [1987] zanotował, że utrzymuje się następująca tendencja: ryzyko, że firma, która niedawno weszła na rynek, zbankrutuje w ciągu najbliższych pięciu lat, wynosi aż 50 procent. A jednak pomimo tak dużego odsetka upadających nowicjuszy, to właśnie oni są znaczącym źródłem nowych miejsc pracy w gospodarce amerykańskiej. Z danych dotyczących Europy można wyciągnąć podobne wnioski (zob. Klapper, Laeven, Rajan [2004]). Z badań przeprowadzonych w latach 1998-1999 wynika, że aż 63 procent nowych firm zatrudnia tylko 10 osób, 23 procent ma od 10 do 15 pracowników, w 12 procentach znalazło miejsce zatrudnienie od 50 do 250 osób, a tylko w 2 procent firm załoga liczy ponad 250 ludzi.

Powyższe dane potwierdzają, że łatwiej wejść na rynek firmie małej niż dużej. Im większe przedsiębiorstwo, tym więcej kosztuje jego sfinansowanie, a więc wraz z jego rozmiarem rosną koszty wejścia, które często są kosztami utopionymi.

W niektórych branżach występuje minimalna skala efektywna. Jeśli wymaga ona wybudowania np. dużej fabryki, to przedsiębiorstwo będzie musiało ponieść duże koszty stałe. Podobnie jak w przypadku utrzymywania zapasowych mocy produkcyjnych. Jeśli potencjalny wchodzący

będzie chciał zaoferować konsumentom większą niż rezydent ilość produktu po niższej cenie i w ten sposób zawaładnąć rynkiem, będzie musiał również ponieść duże koszty stałe, które przynajmniej w części mogą się okazać utopionymi. W ten sposób wielkość przedsiębiorstwa już funkcjonującego może stanowić barierę wejścia. A jeśli nawet mała firma zdecyduje się zaatakować daną gałąź, nie zdoła zawaładnąć całym rynkiem i popyt rezydualny, jaki będzie w stanie zagospodarować, nie spowoduje tak istotnego uszczerbku w zyskach rezydenta, gdyby wchodzącym była firma średnia.

Zwiększeniu wielkości firmy może również sprzyjać integracja pionowa. Firma produkująca jakieś dobra nie zawsze sprzedaje je bezpośrednio konsumentom. Ale może stać się właścicielem firmy handlowej, która do tej pory zajmowała się dystrybucją wytworzonych przez nią produktów. Mówimy wówczas o integracji pionowej do przodu. Istnieje także integracja pionowa do tyłu, z którą mamy do czynienia, gdy firma produkcyjna staje się właścicielem dostawcy surowców (zob. Porter [1980]).

Niejako z procesem odwrotnym do integracji pionowej mamy do czynienia wówczas, gdy firma dąży do pozbycia się jak największej części zadań i zlecenia ich firmom zewnętrznym. To tendencja dość popularna w ostatnich czasach, nazywana w teorii zarządzania *outsourcingiem* (zob. Gołębiowski [2001]).

Zarówno integracja pionowa, jak i outsourcing mają na celu zmniejszenie kosztów. Kotler [1999] twierdzi, że cel ten udaje się osiągnąć z mniejszym lub większym sukcesem w zależności od branży. Bardzo ważna jest w tym przypadku struktura kosztów, bo to od niej zależy sposób funkcjonowania danej gałęzi. Kotler [1999] po-

daje przemysł naftowy jako przykład branży, w której integracja pionowa zmniejsza koszty.

Natomiast z punktu widzenia niniejszej pracy dużo ważniejszy jest fakt, że może ona stanowić skuteczną barierę wejścia. Wejście w posiadanie kilku przedsiębiorstw kosztuje, a więc mamy do czynienia z wysokimi kosztami w pewnym przynajmniej stopniu utopionymi. Jednocześnie taki zintegrowany gigant dysponuje niższymi kosztami przeciętnymi, co jest trudne do osiągnięcia dla rywali nie dysponujących takim potencjałem. Integracja pionowa zniechęca rywali do wchodzenia na rynek i nie wpływa negatywnie na ceny ani utratę zysków, z czym mamy do czynienia, np. stosując strategię cen zaporowych.

Doskonałym przykładem integracji pionowej jako bariery wejścia jest firma U.S. Steel, której udało się utrzymać dominującą pozycję na rynku przez wiele lat. Pełna konsolidacja firmy nastąpiła w 1901 r. Specjalny raport Komisji Korporacyjnej (*Commission of Corporations*), który powstał w 1911 r., wykazał, że kapitalizacja firmy przed integracją była szacowana na 700 milionów dolarów. Natomiast po konsolidacji kapitalizacja wynosiła już 1400 milionów dolarów, czyli prawie jedną czwartą amerykańskiego produktu krajowego brutto z 1901 r. (zob. Parsons, Ray [1975]).

Zamiast integracji można zwiększyć potencjał firmy dzięki inwestycjom. Decyzję o zwiększeniu mocy produkcyjnych trzeba podejmować z pewnym wyprzedzeniem. Takie wybory nie zawsze przynoszą spodziewane efekty, bowiem przyszłość zawsze jest niepewna. Nawet jeśli decydenci prawidłowo oszacują wszystkie „za” i „przeciw”, może się okazać, że wystąpią dodatkowe elementy, których nie sposób przewidzieć. Wówczas oczekiwane zyski

mogą być nie tylko będą mniejsze, ale może ich w ogóle nie być.

Na początku lat siedemdziesiątych XX w. wiele firm z przemysłu naftowego wybudowało wielkie rafinerie, licząc na ogromne zyski. Tymczasem kryzys naftowy i nagły spadek popytu w 1973 r. spowodowały, że dodatkowe inwestycje zamiast wygenerować ogromne zyski, przyczyniły się do powstania dużych nadwyżek mocy produkcyjnych w tej branży (zob. Ghemawat [1984], Hall [1990]).

W tym samym czasie na duże inwestycje zdecydowało się również Du Pont (zob. Ghemawat [1984], Hall [1990]). Wówczas to firmy Du Pont oraz National Lead miały po około 1/3 amerykańskiego rynku produkcji wybielacza (ang. *titanium dioxide*) stosowanego do wyrobu farb, papieru i wielu innych produktów.

W 1972 r. Du Pont zaczęło rozważać możliwość powiększenia mocy produkcyjnych. W gałęzi zachodziły zmiany, które dzięki odpowiedniej strategii mogły przyczynić się do powiększenia udziałów firmy oraz umożliwić jej zdominowanie rynku. Podejmując decyzję o rozwoju przedsiębiorstwa, należało wziąć pod uwagę następujące fakty. Po pierwsze, nie wiadomo było, jak rozwinie się popyt na wyroby branży, choć można się było spodziewać jego znacznego wzrostu. Po drugie, rząd zapowiadał nowe prawne rozwiązania w dziedzinie ochrony środowiska. Po trzecie, rosły ceny surowców do produkcji wybielacza.

Te trzy czynniki dawały firmie Du Pont pewną przewagę nad konkurentami, która mogła doprowadzić do zamierzonego celu. Firma miała nowoczesną technologię i dlatego wzrost ceny surowców nie wpływał negatywnie na jej dochodowość w takim stopniu jak na jej rywali. Nowe regulacje prawne również nie miały dla

niej tak istotnego znaczenia. Ponieważ jej fabryki, w porównaniu z np. National Lead, miały lokalizację korzystniejszą dla rozwoju przemysłu, firma mogła zaoszczędzić na dodatkowych inwestycjach przystosowujących branżę do spełnienia nowych przepisów. To dawało Du Pont znaczną przewagę kosztową nad rywalami. Co więcej, przewidywano, że w wyniku wzrostu wspomnianych kosztów National Lead oraz inni konkurenci będą zmuszeni zamknąć zakłady w rejonach objętych zastrzonymi przepisami o ochronie środowiska i wybudować nowe fabryki.

Zamknięcie fabryk spowodowałoby skurczenie się mocy produkcyjnych w całej gałęzi. A to stwarzałoby perspektywy przejęcia owej przestrzeni przez Du Pont. Wprawdzie rywale po zamknięciu niektórych fabryk chcieliby wybudować nowe zakłady w bardziej korzystnej lokalizacji, ale można by spróbować do tego nie dopuścić. Budując swoje zakłady, Du Pont zajęłoby miejsce opuszczone przez rywali i w gałęzi nie byłoby już wolnych mocy produkcyjnych do wykorzystania. Te firmy, które zmuszone były zamknąć fabryki, nie mogłyby już ich otworzyć w innym miejscu — tym razem już nie z powodu przepisów. Du Pont zagospodarowałoby ich moce i w ten sposób poszerzyło swoje udziały w rynku, nie wydając przy tym ani dolara na walkę z konkurencją. Tę pracę wykonałby za Du Pont rząd, wprowadzając nowe przepisy, oraz rynek, na którym rosłyby ceny surowców. Strategia wydawała się planem doskonałym.

Kierownictwo firmy nie przewidziało jednak ryzyka związanego z przyszłością. W 1972 r. wszystko wydawało się sprzyjać Du Pont i firma przyjęła następujący plan: postanowiono zainwestować ponad 400 milionów dolarów w dodatkowe moce produkcyjne, co miało umożliwić

powiększenie udziałów w rynku z 1/3 aż do 64 procent do 1985 r. Te dodatkowe moce produkcyjne w znacznym stopniu przewyższały aktualne potrzeby. Jednak celem Du Pont było nie tylko poszerzenie udziałów w rynku, ale także powstrzymanie rywali przed inwestowaniem. Pozostali producenci mieli wysnuć wnioski, że nie ma dla nich więcej miejsca w gałęzi i nie są w stanie konkurować pod względem kosztów z takim potentatem, jak Du Pont. Dodatkowym argumentem miały być korzyści skali oraz krzywa uczenia się, które wraz ze wzrostem mocy produkcyjnych rzeczywiście dawały istotną przewagę nad konkurencją. Nikt nie mógł mieć wątpliwości, że Du Pont nie odda swoich zdobyczy rynkowych i jest gotowe do walki.

Strategia przyjęta przez firmę rzeczywiście była bardzo obiecująca, jednak oparta była na założeniach, które z dużym prawdopodobieństwem mogły, ale wcale nie musiały się wydarzyć.

Przewidywania menedżerów Du Pont nie potwierdziły się. Już w trzy lata po przyjęciu tej strategii okazało się, że wzrost popytu jest dużo mniejszy, niż zakładano, i w całej gałęzi są nadwyżki mocy produkcyjnych. Nowe przepisy prawne dotyczące ochrony środowiska były łagodniejsze, niż zapowiadano, i rywale nie byli zmuszeni do zamknięcia ani jednej fabryki, na co tak bardzo liczyło kierownictwo Du Pont. Jednak intensywne inwestycje i polityka firmy nie pozostały bez echa. Wzbudziły one zainteresowanie Federalnej Komisji Handlu (*Federal Trade Commission*), która w 1978 r. oskarżyła Du Pont o naruszenie prawa antymonopolowego poprzez próbę monopolizacji rynku. Wprawdzie firma wygrała proces sądowy, ale spadek popytu spowodował, że było to raczej pyrrusowe zwycięstwo (zob. Pindyck, Rubinfeld [1992]).

6. Zaufanie klientów

Zaufanie klientów, chociaż nie wydaje się wielkością mierzalną ekonomicznie, może mieć ogromny wpływ na stabilność układu w branży. Przykładem jest sytuacja na amerykańskim rynku producentów wodomierzy, stabilna przez ponad trzydzieści lat. Działy na nim cztery przedsiębiorstwa: Rockwell International, Badger Meter, Neptune Water Meter Company oraz Hersey Products (zob. Taubenslag [1983]). Rockwell był firmą dominującą z 35 procentami udziałów w rynku. Zaś trzech pozostałych producentów mieli razem od 50 do 55 procent. Klientami były miejskie przedsiębiorstwa dostarczające wodę do mieszkań prywatnych oraz firm. Potrzebowały one wodomierzy, aby obliczać wysokość opłat za swoje usługi, bowiem cennik był skorelowany z ilością pobranych litrów.

Dlatego też główną zaletą wodomierzy miała być ich dokładność i niezawodność. Natomiast ich cena była rzeczą drugorzędną, gdyż stanowiła znikomą część ogólnych kosztów dostawy wody do klienta. Tak więc popyt na te urządzenia był nieelastyczny. Ale jednocześnie był też stabilny. Przedsiębiorstwa miejskie, które były odbiorcami wodomierzy, niechętnie zmieniały kooperantów, do których zdążyły już nabrać zaufania. A to stanowiło dla potencjalnych nowych producentów tych urządzeń trudną do pokonania barierę wejścia do branży. Dodatkową przeszkodą byłaby konieczność zainwestowania w dużą fabrykę, co oczywiście wiązałoby się z ogromnymi kosztami. Byłoby to jednak konieczne. Aby zdobyć przynoszącą odpowiednie dochody część rynku, trzeba było dużo produkować — cechą charakterystyczną tej gałęzi były bowiem duże korzyści skali.

Tak więc w warunkach w miarę stałego i nieelastycznego popytu oraz niewielkiego zagrożenia ze strony potencjalnych konkurentów cztery prosperujące na rynku firmy musiały kooperować. Gdyby rozpoczęły agresywną wojnę cenową, ceny spadłyby do konkurencyjnego poziomu i wszyscy by na tym stracili.

Był to klasyczny przypadek dylematu więźnia. Przez 30 lat cztery firmy uczestniczyły w powtarzającej się grze, stosując z powodzeniem strategię „tit-for-tat”. Strategia ta w języku polskim kojarzy się z przysłowiem „oko za oko, ząb za ząb” lub „wet za wet”. Wprawdzie przedmiotem strategii są w tym przypadku ceny, jednak warto o niej wspomnieć w artykule o niecenowych barierach wejściach, ponieważ jej istotę stanowi tak naprawdę problem kooperacji i racjonalności wyborów. Zgodnie z nią firma powinna zacząć od ceny wysokiej i utrzymywać ją tak długo, jak tylko rywal jest skłonny kooperować i również utrzymywać wysoką cenę. Kiedy tylko kooperacja zostałaby naruszona i rywal wybrałby niską cenę, należałoby również obniżyć cenę. Jednak w momencie, gdy rywal wróciłby do wysokiej ceny, trzeba byłoby natychmiast cenę podnieść. Jeżeli założymy, że powyższa gra toczy się nieustannie — to znaczy firmy dokonują wyboru wysokości ceny co miesiąc i powtarzać będą tę czynność w nieskończoność — zachowanie kooperacyjne jest jedynym racjonalnym wyborem dla obu uczestników tej gry.

Racjonalność oznacza w tym przypadku fakt, że obie strony wiedzą, iż chodzi o strategię „tit-for-tat”. Jeżeli więc firma 2 w jednym miesiącu obniży cenę, to oczywiście na tym zarobi. Ale już w następnym miesiącu jest pewne, że firma 1 również ustanowi niską cenę i zyski firmy 2 nieuchronnie spadną. Będą też nadal pozosta-

wały na niskim poziomie, jak długo firma 2 utrzyma niskie ceny. Ponieważ gra powtarza się w nieskończoność, suma strat firmy 2 spowodowanych obniżeniem ceny jest dużo wyższa niż zyski z „podcięcia” firmy 1 w pierwszym miesiącu. Dlatego też firmie 2 nie opłaca się taka strategia.

Ale nawet wówczas, gdy firma 2 wcale nie jest pewna, że firma 1 obrała strategię „tit-for-tat”, powinna być skłonna do kooperacji, bo to się jej bardziej opłaca. Jak długo firma 1 utrzymuje wysoką cenę, firmie 2 nie pozostaje nic innego, jak tylko również utrzymywać wysoką cenę. I to nawet wówczas, gdy szanse na to, że firma 1 rzeczywiście obrała strategię „tit-for-tat” są minimalne. Po prostu kooperacja oraz zyski, jakie z niej płyną, są dużo wyższe niż „podcięcie” w pierwszym miesiącu, a później utrzymywanie ceny na niskim poziomie. Teraz założmy, że gra nie ciągnie się w nieskończoność, ale jest powtarzana N razy, czyli przez N miesięcy. Przy czym N jest dużą liczbą. Zakładamy też, że firma 2 działa racjonalnie i wie, że firma 1 też postępuje racjonalnie.

Wówczas rozmowom rywała ma przebieg następujący: ponieważ firma 1 gra w ramach strategii „tit-for-tat”, ja (czyli firma 2) nie mogę obniżyć cen aż do przedostatniego miesiąca. Jednak w ostatnim miesiącu wręcz muszą obniżyć cenę, gdyż wówczas osiągnę dużo wyższe zyski, a firma 1 nie będzie miała żadnych szans, by się na odegrać. Tak więc strategia firmy 2 będzie wyglądała następująco: przez $N-1$ miesięcy będzie wybierała wysoką cenę, a w ostatnim miesiącu wybierze niską. Oczywiście firma 1 jest zorientowana w planach firmy 2, co do niskiej ceny w ostatnim miesiącu, gdyż sama zamierza postąpić podobnie.

Dlatego też firma 2 może uznać niemal za pewnik, że w ostatnim miesiącu koope-

racji nie będzie i cena będzie niska. Nie ma więc nic do stracenia i może bez obaw zdecydować się na niską cenę także w miesiącu poprzedzającym ostatni miesiąc. Jeśli „podetnie” firmę 1 w miesiącu N-2, firma 1 nie będzie w stanie się odegrać, bo i tak już nie ma szans na kooperację w ostatnim miesiącu. Ponieważ firma 1 ma takie same plany, ustanawianie wysokiej ceny w ogóle nie ma sensu. Niska cena jest jedynym racjonalnym rozwiązaniem dla obu firm w każdym miesiącu gry.

Tak więc, według Pincdyka, strategia „tit-for-tat” nie jest żadnym rozwiązaniem. Ponieważ w realnym życiu nic nie trwa wiecznie, jesteśmy niemal skazani na nierozwiązany dylemat więźnia. Chociaż możliwa jest droga, która mogłaby doprowadzić do innego rozwiązania. Paradoksalnie nadzieję budzi brak wiary, a konkretnie nawet niewielkie zwątpienie w racjonalne dokonywanie wyborów przez rywala. Jeśli więc firma 2 ma jakiegokolwiek wątpliwości, że firma 1 gra w sposób racjonalny, albo sądzi, że firma 1 ślepo wierzy w skuteczność strategii „tit-for-tat” i nie zorientowała się w korzyściach z „podcinania” w ostatnim miesiącu gry, firma 2 mogłaby grać, wybierając wysoką cenę tak długo, jak by tak samo postępowała firma 1.

Oczywiście w ostatnim miesiącu firma 2 „podcięłaby” firmę 1, wybierając niską cenę, niezależnie od tego, co wcześniej zrobiłaby firma 1. Warunkiem powodzenia jest jednak długi okres, czyli duża ilość wyborów – miesięcy gry. Oczywiście pewność, że firma 1 gra na ślepo w ramach strategii „tit-for-tat” lub nie gra w nią, byłaby najlepszym wariantem dla firmy 2. Ale już nawet samo założenie możliwości, że tak w istocie jest, wystarczy, aby nakłonić firmę 2 do kooperacji. Bowiem kooperacja, czyli wybór wysokiej ceny tak długo, jak rywal

wyбира wysoką cenę, daje najwyższą sumę wypłat w porównaniu do sytuacji, kiedy w jednym miesiącu jeden z rywali „podcina” drugiego, a następnie obaj wybierają niską cenę. Co więcej. Kooperacja jest korzystniejsza nawet dla tej firmy, która pierwsza „podcięła” konkurenta. Dlatego też w branżach, w których menedżerowie wątpią w idealną racjonalność konkurentów, rozwiązaniem dylematu więźnia jest kooperacja.

Jednak, aby do tego doszło, muszą być spełnione dodatkowe warunki. W gałęzi musi być niewiele konkurujących ze sobą firm, stały popyt i koszty, a gra toczyć się w długim okresie. Wówczas nawet bez dodatkowych ustaleń występuje wola kooperacji ze strony wszystkich uczestników gry. Ale kooperacja ma niewielkie szanse w branżach, w których działa dużo firm. Dodatkową i bardzo istotną przeszkodą w osiągnięciu niepisanego porozumienia są nagłe zmiany wielkości popytu lub kosztów produkcji. To oznacza, że ciche zrozumienie, co zamierza zrobić konkurencja, jest niemal niemożliwe, bowiem w warunkach nagłych zmian tak ważnych czynników, jak popyt i koszty, nie wszyscy dysponują takimi samymi informacjami. Jeśli nawet jakaś firma byłaby skłonna kooperować, jest jej trudno określić, co to znaczy w praktyce.

Założmy, że firma A wydedukuje, że kooperacja oznacza ustanowienie ceny na poziomie 40 dolarów. Tymczasem dla firmy B, która inaczej oszacowała popyt i koszty, cena ta może wynosić aż 50 dolarów. Jeśli zorientuje się, że firma A wyceniła swoje produkty tylko na 40 dolarów, może chcieć odpowiedzieć zgodnie ze strategią „tit-for-tat” i obniżyć ceny do np. 35 dolarów. To zaś będzie nieuchronnie odczytane przez konkurencję jako zaproszenie do wojny cenowej.

7. Podnoszenie kosztów konkurencji oraz własnych

Zamiast samemu ponosić koszty tworzenia barier wejścia, lepiej przetrzucić je na rywali. W tym celu rezydent może zmusić wchodzącego do poniesienia wyższych kosztów niż to konieczne. Do takich zabiegów należy na przykład popieranie żądań związków zawodowych do podnoszenia płac (zob. Williamson [1968]). Aby taka strategia była skuteczna, musi być spełniony następujący warunek: wzrost płac musi w istotny sposób wpływać na wzrost kosztów przeciętnych w firmach, gdzie jest stosunkowo mała skala produkcji. Dzieje się tak w tych gałęziach, w których są stałe korzyści skali, a wpływ kosztów pracy na koszt przeciętny jest wyższy przy niższej skali produkcji (zob. Williamson [1968]).

Rezydent może spowodować wzrost kosztów ewentualnych konkurentów także w inny sposób — przejmując kontrolę nad dostawcami dostarczającymi surowce po niższych cenach. Można też zwiększyć wydatki na reklamę, co automatycznie zmusi wchodzącego do zwiększenia jego wydatków. W odróżnieniu od strategii cen zaporowych lub cen drapieźnych, zmuszanie konkurentów do zwiększania kosztów ma więcej zalet. Po pierwsze, nie naraża rezydenta na nieuchronne i trudne do odzyskania straty, a po drugie, jest to strategia przydatna zarówno jako bariera wejścia, jak i element walki z konkurencją, która mimo wszystko wejdzie i zdomowić się na rynku. Po trzecie, powyższe działania na szkodę konkurencji są o wiele trudniejsze

do udowodnienia dla urzędu antymonopolowego (zob. Salop, Scheffman [1983]). Niemniej nie jest to niemożliwe. W 1946 r. w Stanach Zjednoczonych firma American Tobacco Company została oskarżona na podstawie Aktu Schermana (*Scherman Act*) o stosowanie niedozwolonych praktyk. Chodziło między innymi o przejęcie kontroli nad niskokosztowymi dostawcami oraz zwiększonymi wydatkami na reklamę (zob. American Tobacco [1946]).

Inną formą zmuszania rywali do poniesienia dodatkowych kosztów jest zwiększanie wydatków na inwestycje. W ten sposób można podnieść poziom kosztów inwestycji, jaki jest konieczny, aby wejście nowych konkurentów na rynek miało szanse powodzenia. W tym celu rezydenci utrzymują dodatkowe moce produkcyjne (zob. Ungern — Sternberg [1988], Spulber [1981], Lambertini, Rossini [1999])³.

Zastosowanie strategii, w której kluczową rolę odgrywają dodatkowe moce produkcyjne, jest ściśle związane z technologią. Nie można bowiem powiększać produkcji, jeśli się nie ma koniecznych do tego maszyn i nie pozwala na to proces wytwarzania produktu. Oczywiście utrzymanie np. dodatkowej linii produkcyjnej, która, przynajmniej przez jakiś czas, nie jest wykorzystywana, jest kosztowne. Ale jak twierdzi Spence [1977], może w ogólnym rozrachunku przynieść wymierne korzyści.

Jeśli rezydenci dysponują wystarczająco dużymi mocami produkcyjnymi, mogą skutecznie zablokować pojawienie

³ Sternberg twierdzi jednak, że utrzymywanie dodatkowych mocy produkcyjnych może wręcz zachęcać do wejścia, ponieważ pozwala sądzić, że w danej branży można liczyć na ewentualne wyższe zyski w przyszłości. Natomiast Spulber twierdzi, że strategia utrzymywania dodatkowych mocy produkcyjnych jako bariery wejścia sprawdza się jedynie pod pewnymi warunkami i nie można jej traktować jako uniwersalnej metody blokowania dostępu do rynku. Takim przykładem może być sytuacja, w której rezydent jest liderem typu Stackelberg; Lambertini i Rossini twierdzą, że po rozmiarach dodatkowych mocy produkcyjnych można określić „wiek firmy, czyli jak długo działa na rynku — firmy starsze mają większe zapasowe moce produkcyjne niż młodsze.

Tabela 1. Skuteczność długoterminowych barier wejścia

Branża (produkt)	Bariery wejścia			
	korzyści skali	różnicowanie produktu	kosztów absolutnych koszty całkowite	duży kapitał
samochody	3	3	1	3
papierosy	1	3	1	3
buty	2	1-2	1	0
stal	2	1	3	3
traktory	3	3	1	3
mięso pakowane	2	2	2	0-1
cement	2	1	1	2
mąka	1	1-2	1	0

Źródło: Bain [1956].

się w branży kolejnych firm, gdyż wejście nie będzie się im po prostu opłacać. W przypadku, gdy groźba uruchomienia takiej bariery wejścia zadziała, można nadal nie uruchamiać wszystkich linii produkcyjnych rezydentów. To spowoduje oczywiście wyższe koszty, niż wymaga tego utrzymywany poziom produkcji. Kolejną konsekwencją będą wyższe ceny i niższy poziom produkcji niż sugerowany przez różne modele opisujące użycie strategii cen zaporowych. Jednak Spence [1977] ocenia utrzymywanie dodatkowych mocy produkcyjnych jako bardzo skuteczną barierę wejścia z dwóch powodów: po pierwsze, zainwestowanie dodatkowych pieniędzy jest w pewnym sensie nieodwracalne, a więc wyraża determinację rezydentów w obronie rynku; po drugie, działania te są podejmowane na tyle wcześniej, aby ewentualny wchodzący zrezygnował z wejścia do branży, jeszcze zanim zacznie rozważać możliwość jej zdobycia. Aby sygnały wysyłane w kierunku potencjalnych konkurentów były przekonujące, koszty

przeznaczone na dodatkowe moce produkcyjne muszą być kosztami utopionymi. Jeśli dodatkowa linia produkcyjna może być zlikwidowana z niewielką stratą, nie będzie stanowić ona mocnego argumentu świadczącego o determinacji rezydentów (zob. Spence [1977]).

Do podobnych konkluzji dochodzi także Dixit [1980]. Podkreśla wagę inwestowania w moce produkcyjne jako formy obrony rynku. Najważniejszą konsekwencją przyjęcia takiej strategii jest jego zdaniem zmiana warunków początkowych, na jakich miałyby wchodzić ewentualny konkurent. Jest to dla niego zmiana na gorsze, a więc może pomóc rezydentom w obronie rynku (zob. Dixit [1980]).

Z poglądami Spence'a oraz Dixita (zob. Spence [1977], Dixit [1980]) zgadzają się Bulow, Geanakoplos i Klemperer [1985]. W swoim artykule wykazują, jak niewielkie różnice dzielą wywody Spence'a oraz Dixita. Z punktu widzenia niniejszej pracy istotna jest jednak jedynie konkluzja wynikająca ze wszystkich tekstów napisanych

Tabela 2. Zagregowany stopień bariery wejścia

Branża (produkt)	Bariera wejścia
samochody	bardzo wysoka
papierosy	bardzo wysoka
buty	średnia do niskiej
stal	znaczna
traktory	bardzo wysoka
mięso pakowane	średnia do niskiej
cement	średnia do niskiej
mąka	średnia do niskiej

Źródło: Bain [1956].

przez wyżej wymienionych autorów: inwestycja w dodatkowe moce produkcyjne może się okazać racjonalną i bardzo skuteczną strategią obrony rynku⁴.

8. Korzyści ze stosowania barier wejścia

Bain [1956], próbując oszacować skuteczność długoterminowych barier wejścia, brał pod uwagę jeden istotny aspekt — jak często następowały wejścia w danej branży w przeszłości (patrz tabela 1). Opracował dane, w których uwzględnił 4 zmienne. Wyższa cyfra, oznacza wyższy stopień bariery wejścia.

Zagregowany stopień bariery wejścia do powyższych branż przedstawiony jest poniżej (patrz tabela 2). Tam, gdzie występują bardzo wysokie bariery wejścia, producenci mogą sobie pozwolić na cenę o około 10 procent wyższą ponad poziom ceny, jaką ustabilizowałyby się na poziomie konku-

rencji doskonałej. W branżach ze znaczną barierą wejścia można ustanowić cenę już tylko o 7 procent wyższą. Jedynie na 4 procent nadwyżki mogą sobie pozwolić producenci tam, gdzie bariera jest średnia lub niska.

Dziesięć lat po opublikowaniu książki *Barriers to New Competition* powstała praca Manna [1966], również poświęcona rozwikłaniu tego problemu (zob. Rhoades [1972], Mann M. [1973])⁵. Jego celem było sprawdzenie zgodności wniosków, do jakich doszedł Bain, z rzeczywistością. Chodziło o zbadanie zależności między koncentracją rynku, barierami wejścia oraz poziomem zysków w latach 1950-1960. Mann podejrzewał bowiem, że wyniki Baina [1956] nie są obiektywne, ponieważ zbierał dane w czasie, gdy gospodarkę dotknęły wyjątkowe problemy spowodowane powojenną inflacją. Ale praca Manna potwierdziła słuszność teorii przedstawionej w *Barriers to New Competition*.

Dwadzieścia lat po opublikowaniu książki Baina [1956] i dziesięć po ukazaniu się tekstu Manna [1966] prognozy tych dwóch autorów postanowił sprawdzić Harris [1976]. Dowodził on, że diagnozy dotyczące wielu branż, określanymi przez nich jako zabezpieczone przed konkurencją wysokimi barierami wejścia, były błędne. W ciągu następných lat udało się do nich wtargnąć znacznej liczbie firm. Okazało się, że przyczyną błędów mogło być przywiązywanie zbyt dużej wagi do barier wejścia, jaką stanowi różnicowanie produktu.

⁴ Bulow, Geanakoplos i Klemperer [1985] piszą, że argumenty racjonalne potwierdzają intuicję Spence'a. To niezwykle rzadkie stwierdzenie w naukach ekonomicznych jest dla mnie dowodem na szerokie horyzonty i rzetelność naukową autorów. Dodają oni też, że pewne teorie, choć prawdziwe, są bardzo trudne do udowodnienia teoretycznie, a nawet niemożliwe do sprawdzenia empirycznie.

⁵ Wokół tego problemu miała miejsce żywa dyskusja. W nawiązaniu do tego artykułu powstała następująca wypowiedź Rhoadesa i odpowiedź Manna.

Na ten temat powstawały także prace innych ekonomistów. Dla Stiglera [1963] ważnym elementem obrony rynku przed napływem nowych firm jest jego koncentracja — im wyższa koncentracja rynku, tym dłużej działające na nim przedsiębiorstwa mogą cieszyć się wysokimi zyskami. Natomiast Dunne, Roberts i Samuelson [1988] zauważyli, że liczba firm wchodzących i wychodzących jest ze sobą powiązana. Branże, do których firmy często wchodzi, są branżami, z których często też się wychodzi.

Wnioski

Obrona rynku przed niechcianą konkurencją jest zadaniem trudnym, wymagającym czasu, energii i nakładów finansowych ze strony rezydenta. Dlatego zanim firma zdecyduje się na walkę, powinna rozważyć możliwość kooperacji. Jeżeli jednak jej nadrzędnym celem jest zachowanie dotychczasowych udziałów w rynku, poziomemu zysków itp., musi podjąć próbę obrony rynku.

W artykule opisałam różne strategie: różnicowanie produktu, efekt pierwszeństwa, lojalność konsumentów, rabaty ilościowe, wielkość firmy oraz inwestycje, integrację pionową, zaufanie klientów, podnoszenie kosztów konkurencji oraz własnych. Są to tak zwane niecenowe bariery wejścia. Choć nie są one bezpośrednio związane z kalkulacją ceny jako narzędzia walki z intruzami, nie oznacza to, że ich stosowanie nie jest związane z poziomem cen lub ponoszeniem nakładów finansowych. Czasami nakłady te są tak duże, że firma powinna dokładnie skalkulować, czy

nie bardziej opłacalna byłaby dla niej strategia kooperacji i podzielenie się rynkiem np. w równowadze Cournot.

Skuteczność przedstawionych niecenowych barier wejścia jest ściśle związana z charakterem rynku oraz cechami dystryktywnymi konkretnej branży. Bariery skuteczne w jednym przypadku w innej sytuacji mogą się okazać zupełnie nietrafione. Dlatego przed zastosowaniem danej bariery firma powinna przeprowadzić dokładną analizę rynku oraz własnych możliwości. Zaangażowanie się w proces obrony rynku może bowiem przynieść nieoczekiwane skutki. Taka bariera wejścia, jak budowanie zaufania klientów, wymaga długofalowego zaangażowania, a podnoszenie kosztów własnych oraz konkurencji — dużych nakładów finansowych. Zatem decyzja o obronie rynku może przesądzić nie tylko o pozycji firmy, ale wręcz o jej dalszym funkcjonowaniu czy istnieniu.

W powyższej sytuacji należy zwrócić większą uwagę na możliwości budowania strategii obrony rynku z wykorzystaniem teorii gier, a w szczególności dylematu więźnia. Skuteczna groźba może się okazać równie skuteczną formą obrony co nakład finansowy. Jednak aby groźba była rzeczywiście skuteczna, musi za sobą pociągać konsekwencje finansowe. Jest to problem, który omówię w kolejnym artykule, w następnym numerze „Zeszytów”.

Z analizy niecenowych barier wejścia przedstawionych w niniejszym tekście można wyciągnąć wniosek, że im skuteczniejsze bariery wejścia na danym rynku, tym wyższe zyski można na nim osiągnąć.

Bibliografia

- American Tobacco Co. et al. v. United States [1946], 328 U.S. 781.
- Bain J. [1956], *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- Birch D. [1987], *Job Creation in America: How our Smallest Companies Put the Most People to Work*, The Free Press, New York.
- Brooks R.C. Jr. [1961], *Volume Discounts as Barriers to Entry and Access*, "The Journal of Political Economy", No. 69, No. 1.
- Bulow J., Geanakoplos J., Klemperer P. [1985], *Holding Idle Capacity to Deter Entry*, "The Economic Journal", Vol. 95, No. 377.
- Carlton D., Perloff J.M. [1994], *Modern Industrial Organization*, Harper Collins, New York.
- Caves R.E., Porter M.E. [1977], *From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition*, "Quarterly Journal of Economics", Vol. 9, No. 2.
- Cialdini R. [1993], *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Dixit A. [1980], *The Role of Investment in Entry — Deterrence*, "The Economic Journal", Vol. 90, No. 357.
- Dixit A. [1982], *Recent Developments in Oligopoly Theory*, "American Economic Review", Vol. 72.
- Dunne T., Roberts M., Samuelson L. [1988], *Patterns of Firm Entry and Exit in U.S. Manufacturing Industries*, "The Rand Journal of Economics", Vol. 19, No. 2.
- Ghemawat P. [1984], *Capacity Expansions in the Titanium Dioxide Industry*, "Journal of Industrial Economics", Vol. 33.
- Gołębiowski T. [2001], *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa.
- Hall E.A. [1990], *An Analysis of Preemptive Behavior in the Titanium Dioxide Industry*, "International Journal of Industrial Organization", Vol. 8.
- Klapper L., Laeven L., Rajan R. [2004], *Business Environment and Firm Entry: Evidence from International Data*, NBER „Working Paper” 10380.
- Kotler P. [1999], *Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola*, FELBERG SJA, Warszawa.
- Lambertini L., Rossini G. [1999], *Excess Capacity with Sequential Entry*, spbo.unibo.it.
- Lambson V.E. [2000], *Sunk Costs, Entry, and the Timing of Cost — Reducing Investment*, "International Journal of Industrial Organization", Vol. 18.
- Macleod W. B. [1987], *Entry, Sunk Costs, and Market Structure*, "The Canadian Journal of Economics", Vol. 20, No. 1.
- Mann M. [1966], *Seller Concentration, Barriers to Entry, and Rates of Return in Thirty Industries, 1950-1960*, "The Review of Economics and Statistics", Vol. 48, No. 3.
- Noether M. [1986], *The Effect of Government Policy Changes on the Supply of Physicians: Expansion of a Competitive Fringe*, "Journal of Law and Economics", Vol. 29.
- Noether M. [1986], *The Growing Supply of Physicians: Has the Market Become More Competitive*, "Journal of Labor Economics", Vol. 4, No. 4.
- Parsons D.O., Ray E.J. [1975], *The United States Steel Consolidation: The Creation of Market Control*, "Journal of Law and Economics", Vol. 18, No. 1.
- Pindyck R.S., Rubinfeld D.L. [1992], *Microeconomics*, Maxwell Macmillan International.
- Porter M.E. [1980], *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- Salop S.C., Scheffman D.T. [1983], *Raising Rivals' Costs. Recent Advances in the Theory of Industrial Structure*, "The American Economic Review", Vol. 73, No. 2.
- Scherer F.M. [1979], *The Welfare Economics of Product Variety: an Application to the Ready-to-Eat Cereals Industry*, "The Journal of Industrial Economics", Vol. 28, No. 2.
- Schmalensee R. [1978], *Entry Deterrence in the Ready-to-Eat Breakfast Cereal Industry*, "The Bell Journal of Economics", Vol. 9, No. 2.
- Schmalensee R. [1982], *Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands*, "American Economic Review", Vol. 72.
- Spence M. [1977], *Entry, Capacity, Investment and Oligopolistic Pricing*, "The Bell Journal of Economics", Vol. 8, No. 2.
- Spulber D.F. [1981], *Capacity, Output, and Sequential Entry*, "The American Economic Review", Vol. 71, No. 3.
- Stigler G.J. [1968], *Barriers to Entry, Economies of Scale, and Firm Size [w:] Stigler G.J., The Organization of Industry*, Irwin, Homewood.
- Taubenslag N. [1983], *Rockwell International*, Harvard Business School Case No. 9-383-019.
- Tirole J. [1988], *The Theory of Industrial Organization*, MIT, Cambridge.
- Ungern-Sternberg T. [1988], *Excess Capacity as a Commitment to Promote Entry*, "The Journal of Industrial Economics", Vol. 37, No. 2.
- Williamson O.E. [1968], *Wage Rates as a Barrier to Entry: The Pennington Case in Perspective*, "The Quarterly Journal of Economics", Vol. 82, No. 1.

Nonprice barriers to entry as a strategy to defend market

Summary

The structure of the particular market in a significant way depends on an existence of entry barriers. There are price and non-price entry barriers. In price entry barriers we can manipulate with the price. Among non-price barriers there are e.g.: product differentiation, patents, consumer confidence. Although firms don't use the price directly in non-price entry barriers they also aim to establish the highest possible price in order to gain the highest possible profits. On the markets where the entry barriers are ineffective the number of firms is higher but the level of profits are is lower. In the opposite. If the barriers are effective the profits are higher. Therefore building barriers to entry are in the interests of each company.

Keywords: market structure, barriers to entry, non-price entry barriers, microeconomics