**Правило трех и четырех**

Брюс Хендерсон (Bruce Henderson), основатель Boston Consulting Group, одной из крупнейших консалтинговых компаний мира, существующей с 1963 года, с годовым оборотом более миллиарда долларов.

На стабильном конкурентном рынке никогда не бывает больше трех значимых игроков, самый крупный из которых имеет долю, превышающую долю наименьшего игрока не более чем в четыре раза. Следствием этого правила является следующее:

Отношение долей рынка между любыми двумя игроками 2 к 1 похоже на точку равновесия, в которой для любого игрока непрактично и невыгодно увеличивать или уменьшать долю рынка. Это эмпирическое наблюдение.

Любой игрок, доля рынка которого менее четверти доли крупнейшего игрока, не может быть успешным конкурентом. Это также эмпирическое наблюдение, подтверждение которому можно найти на кривой опыта.

Характерно то, что это должно в конечном счете привести к распределению долей рынка таким образом, что при доле наименьшего игрока не менее чем 1/4 от доли наибольшего у каждого следующего игрока доля вполовину больше доли предыдущего. Математически оба условия выполнимы только при наличии не более чем трех игроков на рынке.

Правило трех и четырех — гипотеза. У нее нет строгого доказательства. Но она действительно соответствует известным фактам в таких отраслях, как производство паровых турбин, автомобилей, продуктов детского питания, безалкогольных напитков и самолетов. Она важна, даже если дает лишь приблизительные оценки.

Основная логика понятна. Издержки — это функция от доли на рынке, полученной за счет эффекта кривой опыта.

Если два игрока имеют почти равные доли, то тот, кто увеличивает относительную долю рынка, увеличивает и объем продаж, и разрыв по издержкам. Потенциальная прибыль высока по сравнению с издержками. Для лидера эта возможность снижается по мере увеличения разрыва в долях рынка. Снижение цены обойдется дороже, а потенциальная прибыль будет меньше. Отношение 2 к 1 является приблизительным, но соответствует действительности.

Все же, когда любые два игрока активно конкурируют, наиболее вероятной жертвой будет самый слабый из них. Логично, что это тот, чья доля рынка меньше.

Ограничивающее соотношение долей 4 к 1 также приблизительно, но, похоже, оно тоже соответствует действительности. Если это соотношение больше, то вероятная разница в издержках приведет к очень большой прибыли для лидера — а для игрока с малой долей рынка цены будут обеспечивать только безубыточность. Эта разница, подсказанная кривой опыта, достаточна для того, чтобы препятствовать дальнейшим реинвестициям и конкурентным усилиям игрока с небольшой долей рынка, за исключением тех случаев, когда лидер готов пожертвовать долей рынка, сохраняя над собой защитный ценовой зонтик, Для подобной ситуации существуют два исключения:

Конкурент с малой долей рынка может добиться лидерства в конкретном секторе и доминировать на нем, умело распоряжаясь издержками, если есть преемственность между опытом работы на этом сегменте и на остальной части рынка и если он является лидером в остальной части рынка.

Преуспевающая компания может продолжать увеличивать инвестиции в нерентабельные продукты. Это может быть вызвано бухгалтерским подходом к распределению прибыли, политикой «полного ассортимента» или неумелым руководством.

Независимо от причин, «правило трех и четырех» — хороший метод предсказания результатов конкурентной борьбы.

Вот каким образом оно может определять стратегию:

Если число игроков велико, то разорение компаний, не выдержавших конкуренции, почти неизбежно при отсутствии внешних ограничений, накладываемых на конкуренцию.

Все игроки, которые хотят выжить, должны будут расти быстрее рынка, чтобы поддерживать свои относительные доли рынка при меньшем числе игроков.

Менее удачливые игроки должны будут все более и более увеличивать заимствования, если они действительно хотят вырасти.

За исключением двух игроков с максимальными долями рынка, все остальные либо будут устранены, либо попадут в финансовые ловушки, периодически декларируя прибыль и проводя вечные реинвестиции.

Любая доля меньше 30 процентов рынка (а для лидера — 50 процентов) является рисковой позицией.

Чем быстрее окупаются любые инвестиции — или если завоевана только вторая позиция на рынке (по правилу 2 к 1), — тем ниже риск и выше вероятная прибыль на инвестиции.

Определение целевого рынка и барьеров на вход на этот рынок становится ключевым вопросом стратегии.

Хорошее знание инвестиционной политики лидера и его отношения к занимаемой им доле рынка очень важно, так как его политика влияет на темпы неизбежного разорения компаний, не выдержавших конкуренции.

Изменения в доле рынка эквивалентных продуктов по равным ценам зависят от относительной готовности каждого игрока инвестировать капитал по ставкам выше суммы процента роста рынка и процента инфляции. Тот, кто не желает так поступать, теряет долю рынка. Если все желают так поступать, тогда цены и уровень рентабельности будут снижаться вследствие перепроизводства, пока кто-то не прекратит инвестиции.

Существует применение этого правила и в тактике.

Если лидер рынка с низкими издержками поддерживает слишком высокие цены, то процесс разорения компаний, не выдержавших конкуренции, будет отсpoчен, но данный игрок будет терять долю на рынке, пока не перестанет быть лидером.

Чем быстрее промышленный рост, тем быстрее происходит вытеснение мелких компаний.

При равных долях рынка двух лидеров происходит разорение всех прочих игроков, кроме тех случаев, когда они совместно формируют уровень цен и одновременно теряют доли рынка.

Кривая цена/опыт — превосходный индикатор начала разорения игроков, не выдержавших конкуренции. Если наклон «кривой цены» соответствует 90 процентам или он более пологий, то лидер, вероятнее всего, теряет долю рынка и поддерживает уровень цен. Если кривая имеет острый излом и соответствует от 90 процентов и выше или 80 процентов и ниже, тогда разорение компаний, не выдержавших конкуренции, будет продолжаться, пока не будет выполнено «правило трех и четырех».

Лидер контролирует инициативу. Если он устанавливает цены для поддержания своей доли рынка, то не существует способа уменьшить ее, если только он сам не исчерпает денежные средства, требуемые для поддержания производственных мощностей на нужном уровне. Тем не менее многие лидеры рынка невольно уступают свои доли, пытаясь сохранить краткосрочную операционную прибыль.

Претендент, который планирует сместить «окопавшегося» лидера, должен делать это косвенным образом, захватывая свободные сектора или инвестируя намного больше, чем лидер (который также должен будет инвестировать для самозащиты).

Существуют проявления этого правила и в отношениях с потребителем.

Самая низкая цена может быть в том случае, если на рынке имеется только один игрок, при условии, что данная монополия достигла минимальных издержек даже без конкуренции и готова поделиться сэкономленными средствами с клиентом.

Следующий вариант возникновения самой низкой потенциальной цены для клиента — при наличии двух игроков, один из которых имеет одну треть, а другой две трети рынка. Тогда издержки и цена, вероятно, были бы примерно на 5 процентов выше, чем в первом случае.

Самое вероятное и, возможно, оптимальное соотношение возникает, когда существуют три игрока, наибольший из которых имеет не более 60 процентов рынка, а наименьший — не менее 15 процентов.

Строгое применение «правила трех и четырех» требовало бы выявления отдельных секторов однородного рынка, в которых игроки конкурируют совершенно одинаково. Более типична ситуация, когда конкурентные области игроков пересекаются, но не идентичны. Барьеры между секторами иногда преодолимы, особенно если существуют элементы общих издержек с эффектом экономии от масштаба. Но все же большинство компаний имеет только двух или трех существенных конкурентов по любому продукту генерирующему положительный денежный поток, — это очевидный факт.

«Правило трех и четырех» применять непросто. Его применение зависит от точного определения целевого рынка. Для достижения равновесия требуется много лет (если только лидер не хочет сохранить свою долю рынка в течение фазы быстрого роста — одной из фаз жизненного цикла продукта). Тем не менее правило работает всегда.

Если «правило трех и четырех» является верным, то здравый смысл говорит: при невозможности быть лидером в секторе рынка практично относитесь к денежным средствам. Списывайте ваши долги. Получите свои убытки от налогообложения. Максимально используйте ценность ваших наличных. Реинвестируйте в продукты и рынки, где вы можете быть лидером. Концентрируйтесь!