

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Южно-Уральский государственный университет
Кафедра «Экономическая безопасность»

65(07)
К736

Н.Н. Котова

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ

Учебное пособие

Челябинск
Издательский центр ЮУрГУ
2019

УДК 005.332.4(075.8) + 658.1.009.12(075.8)
К736

*Одобрено
учебно-методической комиссией
Высшей школы экономики и управления*

*Рецензенты:
Т.Ю. Савченко, В.Н. Белкин*

Котова, Н.Н.
К736 Управление конкурентоспособностью: учебное пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2019. – 66 с.

Учебное пособие предназначено для методического обеспечения дисциплины «Управление конкурентоспособностью» в соответствии с учебным планом подготовки студентов, обучающихся по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность». В пособии рассматриваются природа и источники конкурентных преимуществ, понятие устойчивого и преходящего конкурентного преимущества. Изучаются конкурентные преимущества различных отраслей, организаций, моделей бизнеса.

УДК 005.332.4(075.8) + 658.1.009.12(075.8)

© Издательский центр ЮУрГУ, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1. Модели конкуренции и конкурентоспособность организации	6
1.1. Современные модели конкуренции	6
1.2. Отбор и оптимальное соотношение «хороших» и «плохих» конкурентов в отрасли	13
1.3. Природа и источники конкурентных преимуществ	17
1.4. Типовые конкурентные преимущества. Преимущество по издержкам и по различию	24
2. Конкурентные преимущества на различных рынках	27
2.1. Конкурентные преимущества на торговых и производственных рынках	27
2.2. Конкурентные преимущества в технологически емких отраслях	36
2.3. Конкурентные преимущества в зрелых и в угасающих (заходящих) отраслях	42
3. Управление конкурентными стратегиями в условиях неопределенности	48
3.1. Модели бизнеса и конкурентные преимущества на разных стадиях жизненного цикла организации	48
3.2. Эффективные бизнес-модели и стратегии организации в условиях неопределенности и риска	51
3.3. Стратегии управления конкурентоспособностью организации. Наступательные и оборонительные стратегии.	60
Наступательные и оборонительные стратегии.	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	65

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня понятия «стратегия», «стратегическое планирование», «стратегический менеджмент» получили признание во всех сферах человеческой деятельности. Хорошая стратегия означает формирование конкурентных преимуществ, либо сохранение ранее приобретенных.

Эволюция любой отрасли связана с фазами (стадиями) её жизненного цикла. Какие-то отрасли находятся на стадии роста (технологически емкие отрасли), какие-то в стадии зрелости, другие относятся к заходящим или угасающим отраслям. Конкуренция как и конкурентные преимущества в технологических отраслях опираются на инновации и современные технологии (телекоммуникационная индустрия). Технологические изменения характерны практически для каждого сектора национальной экономики, но технологические перевороты при этом осуществляются лишь в отдельных отраслях. Зрелые отрасли, к которым принадлежат строительство, энергетика, индустрия транспортных средств, финансовые услуги, ресторанный и гостиничный бизнес обладают следующими конкурентными преимуществами: наблюдается стандартизация производимых товаров (продуктов, услуг) вследствие высокой искушенности покупателей; формируется высококоразвитая инфраструктура отрасли; происходит диффузия технологических процессов.

Отличительными особенностями угасающих отраслей являются – снижение спроса на их продукцию, стабильность применяемых технологий, высокий средний возраст материальных активов и человеческих ресурсов. Отсюда и сложившаяся в этих отраслях интенсивная агрессивная ценовая конкуренция. К конкурентным преимуществам этих отраслей следует отнести: наличие специализированных активов и активов длительного пользования; наработанную клиентскую базу, в которой присутствуют ключевые и стратегические (прибылеобразующие) потребители; накопление максимального денежного потока за счет ранее сделанных инвестиций.

Компания (организация, фирма) в своем развитии также проходит определенные стадии жизненного цикла и приобретает соответствующие им конкурентные преимущества. Типовыми конкурентными преимуществами являются преимущество по издержкам и преимущество по различию (дифференциации). Конкурентные преимущества организации могут быть операционными и стратегическими. Операционные означают более эффективное выполнение тех же видов деятельности, что и конкуренты. Завоевание стратегического конкурентного преимущества может быть связано с выбором отличных от конкурентов видов деятельности, либо с иными способами их осуществления (с применением более совершенных технологий).

Реализацию конкурентных преимуществ компании, отрасли (рынка), которые возможно находятся на разных фазах жизненного цикла, логично обеспечить на основе выбираемой организацией бизнес-модели. Бизнес-модели должны соответствовать сложившимся требованиям внешней и внутренней бизнес-среды, то есть быть достаточно устойчивыми; с другой стороны, чтобы отвечать на изменения условий в перспективе, бизнес-модели должны быть гибкими. В реальной экономике различают – продукто-ориентированные бизнес-модели, модели наработки прибыли и модели, ориентированные на принятие потребительских решений.

Наряду с перечисленными изучаются вопросы, связанные с выбором организацией наступательных и оборонительных стратегий. Первые предназначены для формирования конкурентных преимуществ, вторые – для их сохранения.

1. МОДЕЛИ КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Современные модели конкуренции

В разные времена экономисты были одержимы проблемой конкуренции, считая её неотъемлемой составляющей рынка. Конкуренция – это не просто экономическая концепция, это идеология рынка и всей рыночной экономики. Конкуренция представляет собой основной фактор, который определяет станет ли компания успешной или будет вынуждена уйти с рынка. Конкуренция может вызывать подобие галлюцинаций, заставляя бизнес видеть шанс на перспективу там, где его нет. Если бизнес – это война, то конкуренция – это борьба, которая из созидательной может превратиться в разрушительную силу.

Компании должны быть мобильными и гибкими, чтобы быстро реагировать на изменения условий внешней бизнес-среды и рыночной ситуации. Они должны постоянно оценивать свои позиции в рынке конкретного товара (или на отдельных сегментах рынка) по отношению к лидерам и ближайшим конкурентам. Компании (организации, фирмы) должны оберегать свои конкурентные преимущества, агрессивно (в случае необходимости) привлекать внешние ресурсы, сохранять характеристики, приобретенные в области специализации, чтобы опережать соперников. Особое внимание следует уделять следующим факторам: во-первых, условиям в отрасли (рынке) и конкуренции, во-вторых, конкурентоспособности, конкурентному положению на рынке, сильным и слабым сторонам организации, её конкурентным преимуществам. Все компании функционируют в определенной макросреде, на которую влияют технологические, экономические, социальные и политические факторы, нормативные и законодательные акты. Каждая, отдельно взятая отрасль (рынок), имеет свои собственные характеристики, но общеизвестными моментами, входящими в анализ конкурентной среды, обязательными для изучения любой конкретной отрасли являются:

- преобладающие характеристики отрасли, особенно технологические и экономические;
- привлекательность отрасли, способствующая появлению новых конкурентов, фаза её жизненного цикла;
- формы, характер и интенсивность конкуренции;
- перечень факторов и рисков, действующих в отрасли;
- установление основных конкурентов и выявление их сильных сторон, с точки зрения конкуренции;
- уточнение факторов перемен, способствующих в будущем существенным изменениям в отрасли, её структурным преобразованиям и переходу к новым стандартам.

Часто конкуренцию понимают слишком узко – как состязание с организациями своей же отрасли. На самом деле в конкурентной борьбе конкретной компании приходится противостоять еще четырем рыночным силам: поставщикам, потребителям (клиентам), новым потенциальным конкурентам и товарам-заменителям. От расстановки всех пяти сил зависит структура отрасли и её рыночная конъюнктура.

Отрасли значительно отличаются по своим экономическим характеристикам, условиям конкуренции и перспективам наработки прибыли. Так в отрасли автомобилестроения специфика её функционирования отнюдь не аналогична условиям розничной торговли, а кабельное телевидение не похоже на производство безалкогольных напитков. Потенциал прибыли отрасли, как было установлено целым рядом исследований – это вовсе не вопрос удачи, а прямая зависимость от ряда условий, например, ценовой эластичности спроса, числа и доли основных конкурентов, их распределения в отрасли и её структуры. Провести отраслевой анализ бизнес-окружения, в котором компания ведет конкуренцию, можно с помощью двух полезных и дополняющих друг друга моделей: модели «пяти сил» Майкла Портера и модели чистой (итоговой) ценности, предложенной Адамом Бранденбургером и Бэрри Нейлбаффом.

Для идентификации и анализа благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может встретиться фирма в отрасли, используется модель Портера, включающая следующие *пять сил*:

- риск входа потенциальных конкурентов: создает опасность прибыльности компании (если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы) и зависит от высоты барьеров входа в отрасль;
- соперничество существующих в отрасли компаний: проявляется под влиянием структуры отраслевой конкуренции, условий спроса, высоты барьеров выхода из отрасли;
- возможность покупателей «торговаться»: представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе;
- давление со стороны поставщиков: заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а, следовательно, и прибыль;
- угроза появления товаров-заменителей: существование полностью заменяющих продуктов – серьезная конкурентная угроза, ограничивающая цены компании и её прибыльность.

Модель конкурентных сил М. Портера представлена на рис. 1.

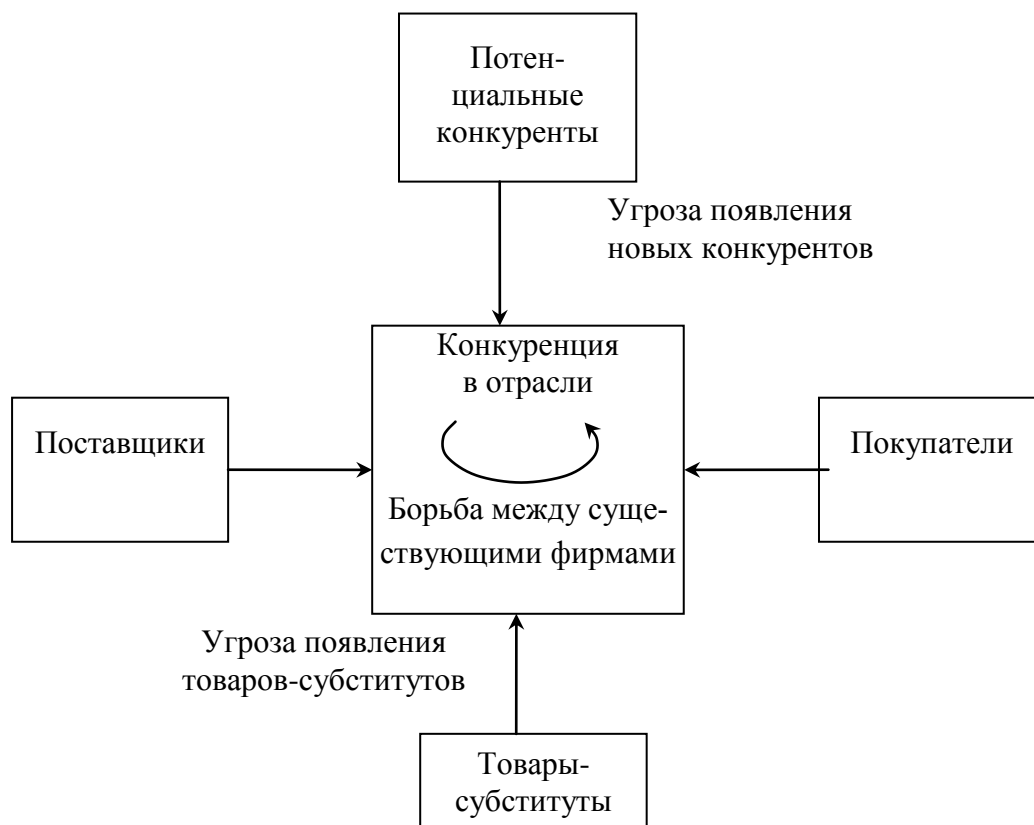


Рис. 1. Модель пяти сил конкуренции по Майклу Портеру

Давление пяти видов, или факторов, конкуренции значительно в авиаперевозках, текстильной промышленности или гостиничном бизнесе: здесь быстрая окупаемость инвестиций и получение высокой прибыли невозможны. Наоборот, при производстве и продаже компьютерных продуктов, парфюмерно-косметических товаров, производстве безалкогольных напитков влияние конкурентных сил не столь заметно, отсюда и большая возможность наработки высокой прибыли. Для бизнес-стратега удачный расклад пяти конкурентных сил в отрасли столь же важен, как и конкурентоспособность самой компании. Подтверждением этому могут служить результаты опроса руководителей-слушателей Академии конкурентной разведки по ранжированию опасности бизнес-рисков, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Ответы респондентов на вопрос «Какими из перечисленных рисков, по Вашему мнению, хуже всего управляет Ваша компания?»¹

Полученные варианты ответов	% ответивших
Введение конкурентами аналогичных или альтернативных «прорывных» товаров или услуг	17,2
Вхождение в Ваш сегмент рынка нового конкурента с новым профессиональным опытом	16,3
Появление альтернативной технологии, замещающей спрос на Ваше предложение	12,0
Неудовлетворенность покупателей будущими товарами или услугами	10,7
Флуктуации курсов валют	10,3
Появление поставщиков, объединяющихся на Вашем рынке	8,6
Провал пиар-кампании каким-либо руководящим работником	6,9
Флуктуации на фондовом рынке, отрицательно сказывающиеся на стоимости Ваших торгуемых ценных бумаг	6,4
Небрежная работа сотрудников	6,0
Угроза здоровью сотрудников и покупателей	5,6

Как видно из данных таблицы 1, наиболее популярным интересом с позиции руководителей является оценка действий конкурентов. По меткому выражению Чарльза Дарвина «Выживают не самые сильные и не самые умные особи, но те, кто быстрее всех приспособляются к изменению среды».²

После разработки М. Портером модели «пяти сил» возникла необходимость учета и других переменных, влияющих на интенсивность действия каждой из пяти конкурентных сил. В анализ потребовалось включить и новые типы участников рынка. Появилась новая модель конкуренции «модель чистой ценности», предложенная Адамом Бранденбургером и Бэрри Нейлбаффом. В этой модели важную роль стали играть поставщики дополняющих составляющих, то есть структур, у которых покупатели приобретают дополнительные товары или услуги или кому поставщики продают дополнительные исходные составляющие (рис. 2).

¹ Джиллад, Б. Конкурентная разведка. Как распознать внешние риски и управлять ситуацией / Б. Джиллад. – СПб.: Питер, 2010. – 320 с., с.32

² Дарвин, Ч. Происхождение видов путем естественного отбора, или сохранение пород в борьбе за жизнь, 1859. – 830с.

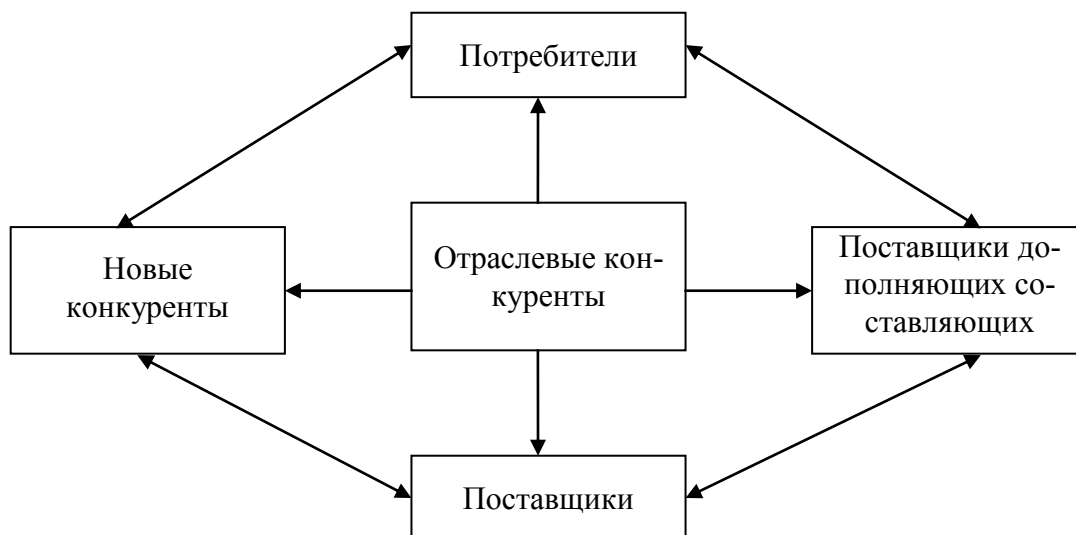


Рис. 2. Модель чистой ценности

Помимо наличия комплементоров (поставщиков дополняющих товаров) модель чистой ценности или сеть ценности (value net) отличается от модели пяти сил Портера тем, что выделяет в отдельную категорию внутриотраслевых конкурентов, потенциальных новых участников рынка и поставщиков субституттов в одну категорию «конкурентов».

Как отрасли, так и рынки динамичны, поэтому необходимо иметь постоянную информацию об изменениях и событиях, протекающих на каждом из сегментов рынка, где функционирует организация (о меняющихся потребностях покупателей; о шагах, предпринимаемых конкурентами; об альтернативных технологиях и новых конкурентах). Для получения подобной информации используются методы конкурентного и стратегического анализа.

Конкурентный анализ представляет собой анализ индивидуальных характеристик конкурентов, сравнительную оценку их сильных и слабых сторон, а так же выявление потенциальных конкурентов.

К факторам, усиливающим интенсивность конкурентной борьбы, относятся: рост количества конкурирующих компаний, выравнивание их размеров и объемов производства продукции (работ, услуг); насыщение рынка и падение спроса на продукцию; переход отрасли (рынка) к стадии зрелости (либо спада) и снижение потенциала роста отрасли.

Конкуренция может быть умеренной в одной отрасли и очень жесткой в другой, вестись по цене и другим характеристикам товара – качеству, срокам службы, надежности, уровню сервиса, послепродажному обслуживанию и т.п.

Отсюда, конкурентный анализ логично начать с изучения интенсивности конкуренции в отрасли. Интенсивность конкуренции в отрасли можно оценить с помощью показателей, отражающих уровень концентрации рынка. К таким показателям относятся коэффициент рыночной концентрации

(CR), который определяется как отношение объема реализации продукции крупнейшими продавцами к общему объему реализации на данном товарном рынке.

$$CR = \frac{\sum_{i=1}^n V_i}{V_m} \times 100 \% , \quad (1)$$

где V_i – объёмы поставок товара крупнейшими продавцами; V_m – общий объем поставок товара на данном товарном рынке; i – количество крупнейших продавцов; m – количество продавцов, действующих на данном товарном рынке.

Другим наиболее известным показателем является индекс Херфиндаля-Хиршмана (JHH), формула расчета которого имеет вид:

$$JHH = \sum_{i=1}^n di^2 , \quad (2)$$

где di – доля каждой отдельной организации функционирующей на рынке конкретного товара; n – количество организаций действующих на рынке данного товара.

В соответствии с различными значениями показателей, выделяются три типа рынков (табл. 2).

Таблица 2

Типы рынков по уровню концентрации

Тип рынка	Значение показателей
Высококонцентрированные рынки	$70 \% < CR < 100 \% ; 2000 < JHH < 10\ 000 ;$
Умеренно концентрированные рынки	$45 \% < CR < 70 \% ; 1000 < JHH < 2000 ;$
Низкоконцентрированные рынки	$CR < 45 \% ; JHH < 1000 ;$

Все большее значение в современных условиях приобретает стратегический анализ и, прежде всего, анализ стратегических групп конкурентов. Анализ стратегических групп – это часть отраслевого анализа, где изучаются различные группы конкурирующих, организаций, объединенных на основании аналогичных конкурентных подходов и стратегических позиций. Стратегическая группа представляет собой соперничающие организации с близкими позициями на рынке и схожими конкурентными возможностями (ассортиментом выпускаемой продукции, ориентацией на схожий тип покупателя – одинаковый сегмент рынка, одинаковым размером цен,

схожей стратегией поведения на рынке). В рамках стратегического анализа разрабатываются карты стратегических групп конкурентов.

Впервые концепция стратегических групп была сформулирована Майклом Хантом в 1972 году. Данная концепция была развита Майклом Портером при использовании им модели пяти сил конкуренции.

Выделяется воздействие на стратегические группы такого фактора как соперничество между стратегическими группами внутри отрасли. Интенсивность конкуренции характеризуется следующими факторами:

- количеством групп в отрасли и распределением долей рынка между этими группами;
- стратегическими различиями групп;
- рыночной взаимозависимостью групп (частичным совпадением сегментов рынка, одинаковой дифференциацией товаров по различным стратегическим группам).

Чем меньше число организаций, чем более одинаковое распределение долей рынка, чем менее значимы стратегические различия между группами, чем сильнее рыночная взаимозависимость, тем интенсивнее конкуренция между группами.

Интенсивность конкуренции среди стратегических групп также зависит от влияния рыночной власти покупателей и поставщиков. Конкуренция стратегических групп возрастает в том случае, если они имеют одних и тех же поставщиков или покупателей (либо тех и других).

Определенное влияние на конкурентоспособность стратегической группы будет иметь и конкурентная позиция каждой отдельной организации входящей в группу. Интенсивность конкуренции внутри группы будет зависеть от числа организаций входящих в группу и распределение доли рынка, приходящейся на стратегическую группу между организациями внутри неё; степени стратегических различий между организациями группы; рыночной взаимозависимостью фирм относящихся к одной группе.

Выделение стратегических групп конкурентов в отрасли предполагает построение карт стратегических групп. В процессе разработки таких карт необходимо:

- выбрать два параметра отрасли (рынка), значения которых различны у каждой организации;
- нанести на график числовые значения выбранных параметров;
- обвести области, в которые попадают организации с наиболее близкими значениями координат; Размер полученных областей отражает величину рыночной доли каждой стратегической группы внутри изучаемой отрасли (рынка).

Карты стратегических групп представляют собой полезную информацию для анализа структуры отрасли. С помощью карт стратегических групп можно:

- во-первых, установить на какие стратегические группы и какое влияние оказывают движущие силы конкуренции и каково конкурентное давление на эти группы;
- во-вторых, определить от каких факторов зависят различия в потенциальной прибыльности различных стратегических групп.

1.2. Отбор и оптимальное соотношение «хороших» и «плохих» конкурентов в отрасли

Более широкое рассмотрение всех конкурентных сил организации выделяет прямую конкурентную борьбу между компанией и ее ближайшими конкурентами. В качестве конкурентов (соперников) выступают организации (фирмы, компании) выпускающие подобные товары (продукты, услуги), деятельность которых ориентирована на одну и ту же группу потребителей. Интенсивность конкуренции определяется степенью «баланса» между конкурентами, чем выше схожесть их сильных сторон, направлений деятельности и занимаемых ими сегментов, тем жестче конкурентная борьба в отрасли.

При изучении конкурентов следует избегать возможных типовых ошибок, наиболее часто встречающихся в практике хозяйствования. К ним, в первую очередь, относятся:

1. Переоценка роли известных конкурентов (и лидеров рынка) и недостаточное внимание к потенциальным соперникам.
2. Развернутый анализ деятельности сильных соперников в ущерб слабым.
3. Недостаточное внимание к потенциальным конкурентам.
4. Уверенность в том, что конкуренты в будущем будут вести себя так же, как и прежде.
5. Неверная или неточная интерпретация сигналов, указывающих на смещение фокуса конкуренции, а так же изменения в стратегии и тактике соперников.
6. Переоценка значимости экономических ресурсов, имеющих в распоряжении конкурентов и позиций, занимаемых соперниками на рынке (сегменте рынка).
7. Неверное предположение, что все компании в отрасли сталкиваются с одинаковыми рисками и ограничениями, а, следовательно, и с похожими возможностями и угрозами.
8. Ошибочная уверенность, что стратегической целью организации является обход конкурента, а не удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов.

Оценка конкурентной позиции и оптимизация конкурентных возможностей компании напрямую связана с имеющейся информацией о конкурентах (оценки надежности источников и достоверности их содержания).

Собирая информацию о конкурентах, следует исходить из того, что они не являются какой-то однородной группой, и каждый из них может играть разную роль по отношению к компании.

Согласно одной из наиболее распространенных точек зрения выделяют три типа конкурентов, тех которые:

- представляют потенциальную угрозу для организации;
- обещают новые возможности для извлечения большей прибыли организацией;
- могут помочь организации научиться чему-то новому и стать более совершенной.

Не так давно, всего лишь десять лет назад, при сборе информации о конкурентах говорили лишь об основных или главных конкурентах. Сегодня многое меняется, и эти изменения происходят стремительно. Наблюдаются значительные структурные изменения в отраслях, вызванные такими процессами как слияния, поглощения, банкротства; появляются новые технологии, создаются новые компании. В числе конкурентов могут оказаться компании, с которыми организация раньше сотрудничала. Все это способствует тому, что конкуренция становится жесткой и стремительной.

Чтобы выбрать правильную конкурентную позицию организация должна произвести отбор конкурентов. Наличие «правильных» или хороших конкурентов позволит компании укрепить свои конкурентные позиции в рынке, сделать конкурентные преимущества еще более устойчивыми и значительно улучшить структуру отрасли, где она функционирует. Поэтому компании желательно иметь одного или нескольких хороших конкурентов.

Рост конкурентных преимуществ организации связан со следующими моментами, дающими ей дополнительные преимущества.

Во-первых, конкуренты могут «амортизировать» колебания спроса на товары (продукты, услуги), вызванные особенностями бизнес-процессов, сезонными колебаниями и другими разнообразными причинами. Обычно доля рынка, принадлежащая компаниям-лидерам, сокращается в фазе подъема производства и растет во время его спада, что отражает перепады спроса на конкретном рынке. Конкуренты увеличивают свою долю рынка, когда организации-лидеру не хватает производственных мощностей, то есть в периоды подъема, так как лидер не может или не хочет удовлетворить весь объем спроса. В это время надо позволить конкурентам восполнить недостаток предложения и тем самым сохранить организации свои производственные мощности. То есть использовать конкурентов в качестве инструмента контроля за производственными мощностями организации.

Во-вторых, благодаря присутствию конкурентов покупатели в большей мере могут оценить свойства производимых компанией товаров. Поскольку товары конкурентов выступают как объект сравнения, и покупатели становятся более «чувствительными» к ценам на продукты (услуги), выпускаемые организацией, а также уровню обслуживания и качества продуктов.

Наличие подобного стандарта для сравнения особенно привлекательно в тех отраслях, где стандарты качества продуктов и обслуживания далеко не очевидны, и где возможны многочисленные компромиссы между ценой и качеством, а покупатели слишком заинтересованы в цене в ущерб дифференциации производимой продукции.

В-третьих, конкуренты могут обслуживать невыгодные сегменты рынка. Невыгодные сегменты – это те, обслуживание которых обходится организации слишком дорого (покупатели сегмента обладают значительной рыночной властью и слишком заинтересованы в цене, а позиция компании недостаточно устойчива).

«Хороший» конкурент, обеспечивающий покупателям требуемый товар, предоставляет для компании меньшую угрозу, чем совершенно новый поставщик аналогичного продукта (услуги).

Но чтобы конкуренты приносили пользу в данной ситуации, сегмент должен быть действительно невыгодным, а не казаться таковым (например, из-за неверной политики обслуживания или некорректной ценовой политики, выбранной компанией на этом сегменте рынка).

В-четвертых, конкуренты с высоким уровнем затрат обеспечивают «прикрытие» низкокзатратной организации-производителя для получения ею более высоких доходов. Такое поведение конкурентов оценивается как обеспечение «зонтика затрат».

Рыночная цена, обычно устанавливается в зависимости от позиций высококзатратных производителей: это часто происходит в стабильных отраслях, но еще чаще – в растущих. При этом низкокзатратный производитель, устанавливая ту же цену на свои продукты, получит значительные прибыли.

«Прикрытие» со стороны высококзатратных конкурентов особенно ценно в тех секторах экономики, где покупатели (включая розничные компании) стремятся иметь долю с несколькими поставщиками и, следовательно, всегда будут получать часть товаров от высококзатратного конкурента.

В-пятых, конкуренты стимулируют лучшую работу компании, способствуя появлению дополнительной мотивации.

Уверенный в себе конкурент – это мощный стимул к снижению издержек, повышению качества продукции (оказываемых услуг), к использованию современных технологий и т.д.

Улучшение структуры отрасли (рынка) происходит несколькими способами.

Во-первых, конкуренты способствуют увеличению отраслевого спроса. Благодаря наличию конкурентов спрос на товары отрасли повышается, что приводит к увеличению объемов продаж.

Во-вторых, наличие «правильных» конкурентов служит защитой от укрепления рыночной власти поставщиков. Во многих отраслях, особенно тех, где поставки сырья крайне важны, компании-покупатели предпочитают пользоваться услугами нескольких поставщиков одновременно. Это снижает риск перебоев в поставках и уменьшает рыночную власть поставщиков.

В-третьих, деятельность «хороших» конкурентов способствует структурным изменениям отрасли, повышающим ее прибыльность.

Если конкурент уделяет особое внимание качеству продукции, ее надежности, уровню обслуживания, то такой подход отвлекает внимание покупателей (реальных и потенциальных) от цен и делает конкуренцию в области издержек менее острой.

Процесс эволюции отрасли ускоряется, когда конкуренты активно рекламируют свой товар. Это приводит к формированию мощных брендов и высоких входных барьеров.

Помощь в развитии рынка в формирующихся отраслях или в тех отраслях, где возникают новые типы товаров или технологий.

Во-первых, благодаря наличию правильных конкурентов становится возможным разделением затрат на развитие рынка.

Конкуренты могут разделить между собой издержки на развитие рынка для новых товаров или технологий. Развитие рынка обычно требует расходов, связанных с тем, что покупателей надо убедить переключиться на потребление нового продукта, одновременно проводя атаку на товары-субституты.

Дополнительных расходов требует и продвижение новой инфраструктуры рынка, а также разработка, продвижение и реализация новых технологий.

Во-вторых, присутствие конкурентов снижает риски для покупателей. На новых рынках конкуренты необходимы для того, чтобы покупатели знали, что у них имеется дополнительный источник поставок, которым они могут воспользоваться в будущем (особенно если они сталкиваются с высокими издержками переключения).

В-третьих, конкуренты могут оказать помощь в стандартизации и узаконивании технологии. Если у организации имеются конкуренты, которые используют аналогичную технологию, то это ускоряет процесс внедрения технологии, а также ее стандартизацию.

В-четвертых, «правильные» конкуренты могут способствовать укреплению имиджа отрасли (рынка). Если в отрасли функционируют компании, имеющие положительную репутацию в других сферах бизнеса, это вызывает доверие покупателей и делает саму отрасль более привлекательной.

Защита отрасли (рынка) от вторжения новых конкурентов

В целях сохранения стабильности отрасли наличие «правильных» конкурентов необходимо. Присутствие конкурентов осложняет потенциальным конкурентам поиск каналов сбыта своей продукции.

Таким образом, «правильный» конкурент – это тот, кто вынуждает компанию к активным действиям, способствует созданию стабильного и взаимовыгодного равновесия в отрасли.

«Хороший» конкурент обладает рядом характерных черт:

- он жизнеспособен и наделен доверием покупателей;
- четко знает и понимает свои слабые стороны;
- понимает условия конкуренции в отрасли (рынке) и принимает их;
- обладает реалистическими представлениями о структуре отрасли и своих конкурентных позициях;
- хорошо знает свои издержки и выстраивает в соответствии с этим ценовую политику;
- выбирает такую стратегию, которая сохраняет и укрепляет все составляющие элементы структуры отрасли;
- в основе выбранной им стратегии лежит концепция ограничений (он нацелен на ту долю рынка, которая не представляет никакого интереса для организации-лидера);
- его цели не противоречат целям самой организации.

«Плохие» конкуренты – это те, которые обладают прямо противоположными характеристиками.

Кто сегодня является ведущим конкурентом в отрасли, бывает ясно и так. Однако это не означает, что он им останется и в будущем. Некоторые из конкурентов теряют свои позиции уже сегодня; мелкие компании могут успешно конкурировать с крупными (и обладая прорывными технологиями победить самых сильных конкурентов); компании, долгое время сохранявшие лидирующее положение на рынке, начинают быстро его терять, других поглощают более удачливые соперники. Сохранение конкурентоспособности организации связано с наличием у нее соответствующих конкурентных преимуществ.

1.3. Природа и источники конкурентных преимуществ

Изучение конкуренции во времени связано с ее динамикой и циклами, – с формированием и утратой компанией конкурентных преимуществ. Конкурентное преимущество определяется ситуацией, когда организация обладает коммерческим преимуществом над конкурентами, имея возможность предложить клиентам лучшую цену, качество или сервис. Конкурентное преимущество компании со временем может уменьшиться, поскольку изменяется расклад конкурентных сил и/или конкурентам удается

преодолеть противодействующие условия внешней бизнес-среды. Длительность действия конкурентного преимущества сокращается под действием таких факторов как новые технологии, глобализация рынков и их дерегулирование. Значит, конкурентное преимущество временно, хотя скорость его уменьшения отличается в разных секторах экономики и меняется со временем. Организации реагируют на ухудшение своей конкурентной позиции, создавая так называемый цикл конкуренции (рис. 3).

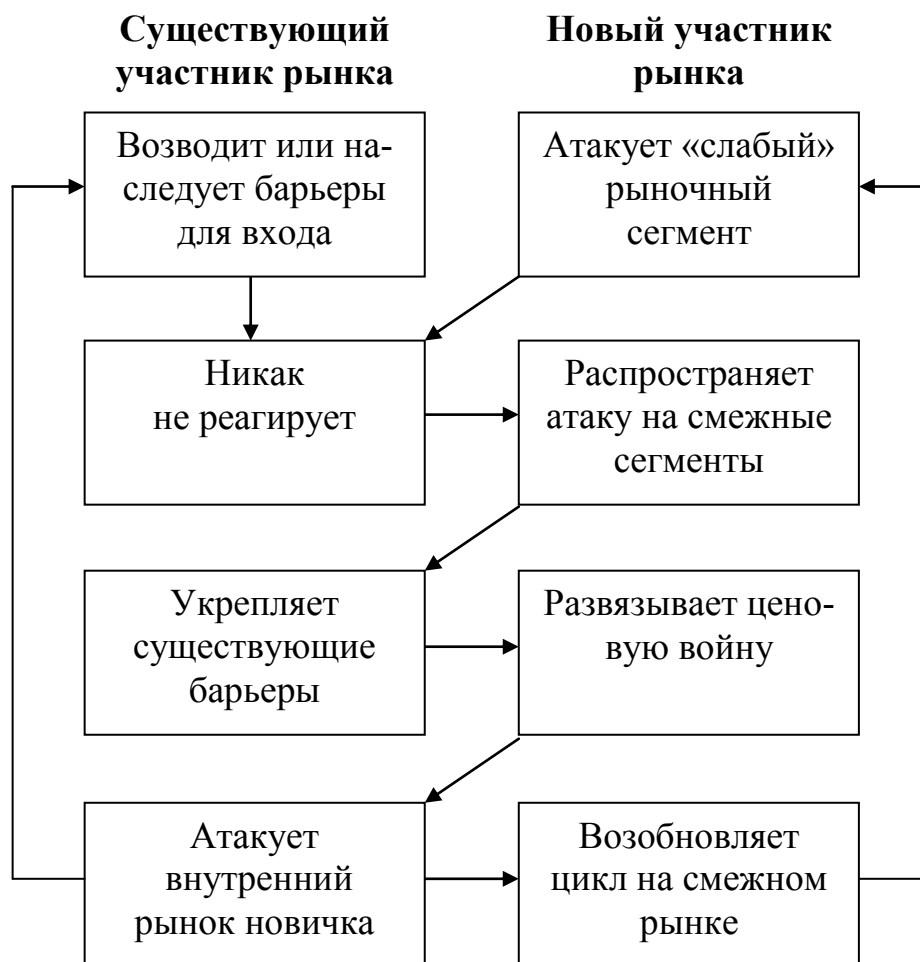


Рис. 3. Циклы конкуренции

Перемены во внешней бизнес-среде и действиях конкурентов ухудшают конкурентную позицию компаний, которые, в свою очередь, начинают действовать в ответ. Отсюда вывод: конкуренция развивается циклически, а любое конкурентное преимущество – временно.

Циклы конкуренции различаются по скорости. Если процесс относительно медленный, то возможны достаточно продолжительные временные периоды, когда конкуренция в отрасли принимает определенный характер. Если же скорость цикла очень высока, следует говорить о гиперконкуренции.

Гиперконкуренция возникает, когда частота, напор и агрессивность динамических действий конкурентов возрастают и создают постоянные дисбалансы и перемены. Любая организация озабочена тем, чтобы создать и сохранить трудные для копирования конкурентные преимущества. Усилия конкурентов могут быть направлены на разрушение status quo компании, поэтому долго сохранять конкурентное преимущество нереально. Значит долгосрочное конкурентное преимущество достижимо лишь посредством серии краткосрочных действий.

Конкурентное преимущество возникает в условиях, когда происходят изменения. Изменения могут быть внешними и внутренними – рисунок 4.



Рис. 4. Источники появления конкурентных преимуществ

То, насколько внешние изменения способны создавать конкурентное преимущество зависит от масштабов этих изменений и того, насколько сильно различаются конкурентные позиции организаций на рынке конкретного товара (сегментах рынка). Чтобы внешнее изменение привело к созданию конкурентного преимущества оно должно неодинаково воздействовать на организации вследствие существующих между ними различий в ресурсах, долях, занимаемых в рынке, отличиям в позиционировании, прибыльности и т.п.

В настоящее время наблюдается переход от концепции устойчивого конкурентного преимущества к преходящему, причиной которого является и гиперконкуренция.

Новая логика и принимаемые допущения в процессе формирования преходящего конкурентного преимущества могут быть сведены к следующим основным моментам:

- удовлетворение потребностей в новом уровне анализа, отражающем связь между сегментами рынка, предлагаемыми товарами, и конкурентами (ближайшими и удаленными);
- обеспечение перехода активов, ресурсов и возможностей от одного исчерпанного (реализованного) преимущества к другому (что обеспечит «запуск» нового конкурентного преимущества);
- обновление использованного преимущества с привлечением практики непрерывной реконфигурации (с учетом стабильности и оперативности);
- формирование нового конкурентного преимущества с учетом жизненного цикла организации и отрасли (рынка);
- повышенное внимание не только объективным, но и субъективным сигналам рынка, использование концепции «раннего предупреждения»;
- частый и системно осуществляемый отказ от используемых преимуществ при переходе компании к новому стратегическому варианту развития.

Сегодня существуют значительные различия в типичных компаниях и в компаниях, ориентированных на формирование преходящих преимуществ. Эти отличия особенно проявляются в процессе использования ресурсов и активов, имеющих в распоряжении организации – табл. 3.

Умение воспользоваться преходящими конкурентными преимуществами может означать следующее:

- вывод ресурсов из успешно действующего бизнеса для финансирования более неопределенных, но инновационно привлекательных возможностей, полезных для компании;
- ориентация лучших специалистов на поиск новых возможностей, полезных для компании;
- создание новой структуры компании на основе реорганизации, если этого требуют новые возможности развития бизнеса;
- приоритетное внимание экспериментам, а не аналитике.

Конкурентные преимущества призваны нейтрализовать возникающие в деятельности организации риски. Перечень мер, способствующих снижению рисков и формированию конкурентных преимуществ, а также выбираемые для их реализации стратегии представлены в табл. 4.

Таблица 3

Сравнение компаний, формирующих конкурентные преимущества

Параметры	Типичные компании	Компании, ориентированные на преходящие преимущества
Ресурсы и активы	<ul style="list-style-type: none"> – ресурсы направляются на поддержание таких целей как стабильное достижение конечных результатов деятельности, получение выгоды благодаря масштабам развития, тиражирование бизнес-процессов. Изменение потоков ресурсов при этом труднодостижимо; – ресурсы призваны контролировать действующие виды бизнеса при сохранении существующей структуры организации; – господствующая установка – извлечь из наличных активов максимально возможную маржу. Преобладает концепция остаточной стоимости при оценке активов, а первоочередным считается владение активами 	<ul style="list-style-type: none"> – быстрое и доступное распределение ресурсов в целях осуществления реконфигурации и изменения бизнес-процессов; – использование механизма управления при распределении ресурсов, который отделен от любого бизнеса; – использование концепции, согласно которой конкурентоспособный срок службы активов ограничен. Для сохранения конкурентоспособности в каждом классе активов в них требуется вкладывать инвестиции. Пропагандируемая установка – важнее владения активов считается получение доступа к ним

**Возникновение рисков и формирование конкурентных преимуществ компании
(при различных бизнес-ситуациях)**

Виды рисков	Перечень бизнес-ситуаций, приводящих к возникновению рисков	Превентивные меры, способствующие снижению риска и формированию конкурентных преимуществ	Выбираемые стратегии	
Финансовый риск	Возникновение полномасштабного кризиса ликвидности – накопление компанией убытков год за годом	●Создание дополнительной финансовой «подушки»:	Стратегия «накачки» показателя возврата чистой прибыли на инвестиции при росте выручки от продаж	
	Нестабильность прибыли получаемой организацией в течение производственно-коммерческого цикла (период 5–10 лет)	– распродажа «залежалых» складских запасов;		
	Потеря ключевых, либо стратегических (прибылеобразующих) клиентов	– управление дебиторской и кредиторской задолженностью		
	Необоснованные (а зачастую безответственные) попытки расширить бизнес	● Накопление финансовых запасов за пределами основного бизнеса		
	Потеря контроля над различными сферами бизнеса	● Выстраивание пригодных механизмов финансового контроля		
	Увеличение зависимости от действий контрагентов (проявлении рыночной власти поставщиков или потребителей)	●Инвестирование в будущую деятельность компании		
Операционный риск	Несоответствие бизнеса модели компании фазе ее жизненного цикла	●Использование инфраструктуры других компаний через аутсорсинг	Стратегия создания капиталоемкой инфраструктуры компании	
	Игнорирование проблем в производстве, дистрибуции, маркетинге, продажах и других критически важных бизнес-процессах (операционные катастрофы)	●Применение IT и бизнес-аналитики		
	Отсутствие четко разработанных методов конкурентной разведки и внешней маркетинговой политики и преобладание внутреннего маркетинга	●Использование эффективного ритма коммуникаций между высшим руководством компании, менеджерами и рядовыми сотрудниками, с одной стороны, и клиентами и партнерами – с другой		
	Формирование организационного колониализма по отношению к бизнес-единицам компании			
	Присутствие в цепочке топ-менеджеров неспособных руководителей			

Виды рисков	Перечень бизнес-ситуаций, приводящих к возникновению рисков	Превентивные меры, способствующие снижению риска и формированию конкурентных преимуществ	Выбираемые стратегии
Операционный риск	Нарушение принципов эффективности использования имущества, находящегося в обороте организации		
	Повышение уязвимости компании из-за использования множества долгосрочных планов (часто конфликтующих между собой)		
Стратегический риск	Выбор стратегий, неадекватных условиям внешней бизнес-среды (возникновение отраслевых диссонансов)	<ul style="list-style-type: none"> ●Создание группы конкурентной разведки и использование концепции «раннего предупреждения» ●Проектирование системы управления рисками при заданном уровне неопределенности ●Формирование портфеля стратегий развития организации 	Стратегия нахождения выгодного положения компании в отрасли (рынке) с последующим использованием долгосрочных преходящих конкурентных преимуществ
	Несоответствие организационной структуры выбираемым компанией стратегиям развития		
	Отсутствие (незначительные суммы) инвестиций в новые технологии, продукты (услуги), маркетинг и, как следствие, снижение доли компании в рынке		
	Разрушение «ценности» компании – частая смена стратегий и миссии		
	Несоответствие жизненного цикла компании жизненному циклу отрасли (рынка)		
	Плохая интеграция имеющихся в распоряжении компании ресурсов и сформированных конкурентных преимуществ с возможностями рынка (рынков), где она функционирует		

1.4. Типовые конкурентные преимущества. Преимущество по издержкам и по различию

Любая коммерческая организация стремится достичь более высоких показателей по прибыли по сравнению с конкурентами, используя для этого один из двух способов:

– производя и предлагая идентичный товар (продукт или услугу) по более низкой стоимости;

– реализуя продукт, услугу, отличные настолько, что потребитель готов заплатить дополнительную сумму в виде ценовой премии, превышающей по величине требуемые при его видоизменении расходы. В первом случае организация (компания, фирма) имеет преимущество по издержкам, во втором – преимущество по дифференциации (различию). Формируя преимущество по издержкам, организация стремится к их снижению по сравнению с компаниями, функционирующими в отрасли или в отраслевом сегменте, достигая лидерства по издержкам. При этом выпускаемый товар является стандартным и не «содержит» каких-либо излишеств. Дифференцирование товаров достигается тогда, когда компания в состоянии предложить своим клиентам нечто уникальное, что они ценят больше низкой цены. Достижение дифференциации означает лидерство в разнообразии выпускаемой продукции. Оба описываемых преимущества относятся к типовым (рис. 5).

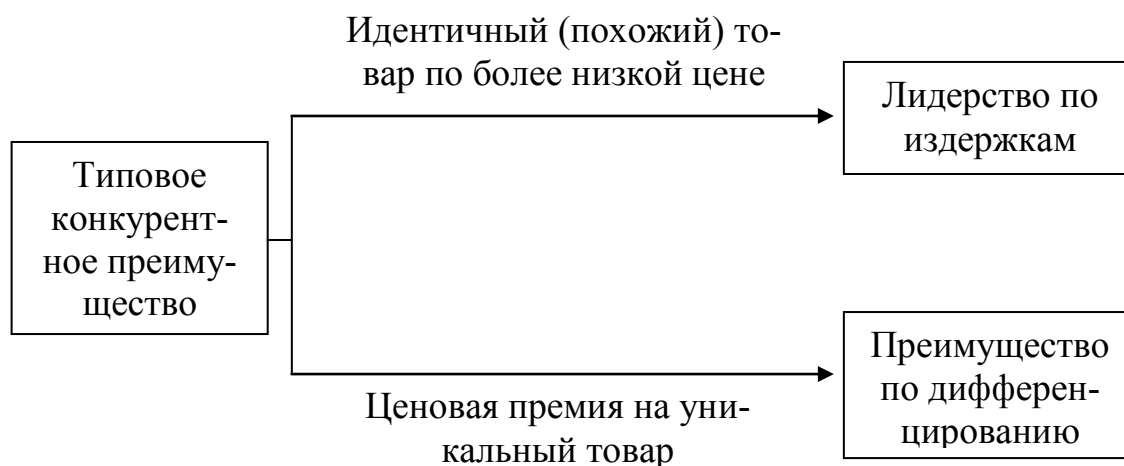


Рис. 5. Источники типовых конкурентных преимуществ

Процесс повышения конкурентоспособности и улучшения конкурентной позиции организации в рынке конкретного товара (сегменте рынка) достигается в основном благодаря реализации одного из рассматриваемых конкурентных преимуществ. На это указывал в своих фундаментальных работах Майкл Портер, в частности, в своей книге «Конкурентная стратегия», изданной еще в 1965 году. Обращая внимание на тот факт, что если фирма пытается одновременно использовать оба направления, то она «за-

стреваает посередине», упираясь в набор противоречивых организационных мер и сложившиеся системы мотивации.

Конкурентное преимущество «лидерство по издержкам» обычно подразумевает выпуск узкого ассортимента продуктов (услуг) с ограниченным числом его характеристик, что отражает стандартизированное предложение. Обычно это утилитарный товар массового спроса.

При выборе подхода, связанного с дифференциацией, компания должна решить, на каких требованиях покупателей ей следует сосредоточиться и на каких сегментах рынка позиционировать свои продукты (услуги).

Организация, основывающая свою конкуренцию на низких издержках, отличается от той, которая ориентируется на дифференциацию продукции как по основным элементам, так и по используемым ресурсам (табл. 5).

Таблица 5

Источники и ресурсы типовых конкурентных преимуществ

Типовые конкурентные преимущества	Основные элементы конкурентного преимущества	Требуемые ресурсы, обеспечивающие реализацию преимуществ
Лидерство по издержкам	<ul style="list-style-type: none"> · Экономия на масштабах производства · Контроль за формированием накладных расходов и расходов НИОКР · Аутсорсинг · Инновационные расходы и бизнес-процессы, протекающие в организации 	<ul style="list-style-type: none"> · Доступ к экономическим ресурсам, активам, капиталу · Специализация бизнес-процессов и распределение функций между ними · Навыки в технических процессах · Стимулы, связанные с достижением количественных целей и результатов
Лидерство по дифференциации продукции (услуг)	Известный бренд, привлекательный дизайн, качественное обслуживание, оказание дополнительных услуг, частая и качественная разработка новых товаров (не реже чем раз в три года)	<ul style="list-style-type: none"> · Рыночная позиция · Новые технологии · Креативность · Высокая корпоративная культура · Исследовательские возможности · Межфункциональная координация · Стимулы, связанные с достижением качественных целей и результатов

Вместе с тем в современных условиях конкуренции, в большинстве отраслей рыночное лидерство удерживает компания, которая не только обеспечивает максимальную привлекательность своих товаров для покупателей, но и сочетает эффективную дифференциацию с невысокой ценой. Подобное положение характерно для компаний: Toyota, Dell, Canon. Сочетание дифференциации с низкими издержками как приоритетное направление рыночного успеха организаций получило распространение в начале 1990-х годов XX века. В современных условиях рыночной экономики выбор конкурентного преимущества определяется спецификой отрасли и организации, а также стадией жизненного цикла их развития.

2. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА НА РАЗЛИЧНЫХ РЫНКАХ

2.1. Конкурентные преимущества на торговых и производственных рынках

Приобретение конкурентного преимущества требует соблюдения двух обязательных условий:

- во-первых, уникальности. Если используемый ресурс или способность компании (ее сильная сторона) широко доступны другим организациям-конкурентам, то основа для обеспечения прочного конкурентного преимущества отсутствует;

- во-вторых, уместностью. Применяемый ресурс или способность должны при их реализации привести к повышению конкурентоспособности компании в рынке, где она функционирует.

Устойчивым конкурентным преимуществом считается то, которое соответствует следующим требованиям:

- представляет значительную ощутимую ценность для потребителей по сравнению с предложениями конкурентов. Параметрами потребителя при этом выступают – относительная удовлетворенность и восприятие качества, привязанность к производителю, приемлемая цена, наличие и доступность к точкам розничной торговли;

- компетенция должна быть трудна для воспроизведения конкурентами, что представляет собой входные барьеры при их стремлении выйти на рынок (сегмент рынка);

- призвано открывать доступ организации к разнообразным и внешне не связанным друг с другом рынкам за счет вводимых технологий.

К наиболее часто встречающимся конкурентным преимуществам следует отнести: удачную географию природных ресурсов, качество производимых ресурсов, комплементарность ресурсов, используемых в бизнес-процессах, эффект от масштабности применяемых активов.

При определении возможности формировать и сохранять конкурентное преимущество необходимо понять особенности процесса конкуренции, протекающего на конкретных рынках. Традиционно принято выделять торговые рынки и производственные рынки. Чтобы конкурентное преимущество могло появиться на каком-либо рынке, на этом рынке должно существовать некоторое несовершенство (то есть рынок должен быть неэффективен, в отличие от рынков с эффективной конкуренцией – рынков совершенной конкуренции). К неэффективным рынкам и принадлежат торговые и производственные рынки. Возможности, обеспечивающие возникновение конкурентного преимущества на этих рынках, перечислены на рис. 6.

Конкурентные преимущества связаны с наличием ключевых компетенций. Учеными К. Прахаладом и Г. Хэмелом в 1990 году была предложена концепция ключевой компетенции. По их мнению, ключевая компетенция представляет собой особый навык или технологию, с помощью которых создается уникальная ценность для потребителя по сравнению с предложениями конкурентов. Именно на ключевых компетенциях основаны многие успешные стратегии диверсификации.



Рис. 6. Торговые и производственные рынки

Классификация конкурентных преимуществ предполагает их деление на операционное и стратегическое конкурентное преимущество. Ведущим является стратегическое конкурентное преимущество, суть которого сводится к следующему:

а) сознательный выбор иных по сравнению с конкурентами видов деятельности;

б) выполнение аналогичных что и у конкурентов видов деятельности, но по-иному, что позволяет создавать уникальный набор ценностей для потребителя.

Операционное конкурентное преимущество означает осуществление тех же видов деятельности, которые выполняют конкуренты, но более эффективно. Примерами на практике хозяйствования могут служить:

– предложение продукции (услуг) более высокого качества или того же качества по более низкой цене, чем у конкурентов;

– предложение товара, который требует от потребителей меньших затрат при его приобретении;

– предложение более качественного товара (продукции, услуг), одновременно обеспечивающего снижение затрат;

– более быстрое предоставление потребителям продуктов или услуг;

– большую близость к потребителю и помощь в использовании продукции или услуги.

Наличие у организации (компании, фирмы) конкурентных преимуществ позволяет опередить соперников по рынку, став отличной от них компанией, и закрепив это отличие за собой.

Постоянное совершенствование операционной эффективности – необходимое, но, как правило, недостаточное условие повышения прибыльности. Опережать конкурентов за счет одной только операционной эффективности с каждым днем становится все труднее, потому что лучшие методы работы тут же перенимаются соперниками по рынку. Конкуренты могут быстро применить те же подходы к управлению, те же новые технологии, те же улучшенные материалы и те же передовые способы удовлетворения клиентских потребностей, то есть любое конкурентное преимущество имеет приходящий характер.

Источники операционного конкурентного преимущества показаны на рис. 7.

Если операционное преимущество обеспечивает эффективную реализацию бизнес-процессов компании, то стратегическое конкурентное преимущество помогает организации в долгосрочной перспективе сохранить конкурентоспособность в рынке.

Более подробно в специальной литературе рассматриваются два классических конкурентных преимущества детально проанализированных Майклом Портером – преимущество, основанное на качестве (преимуще-

ство дифференциации) и конкурентное преимущество, основанное на издержках (на что обращалось вниманием в параграфе 1.4).

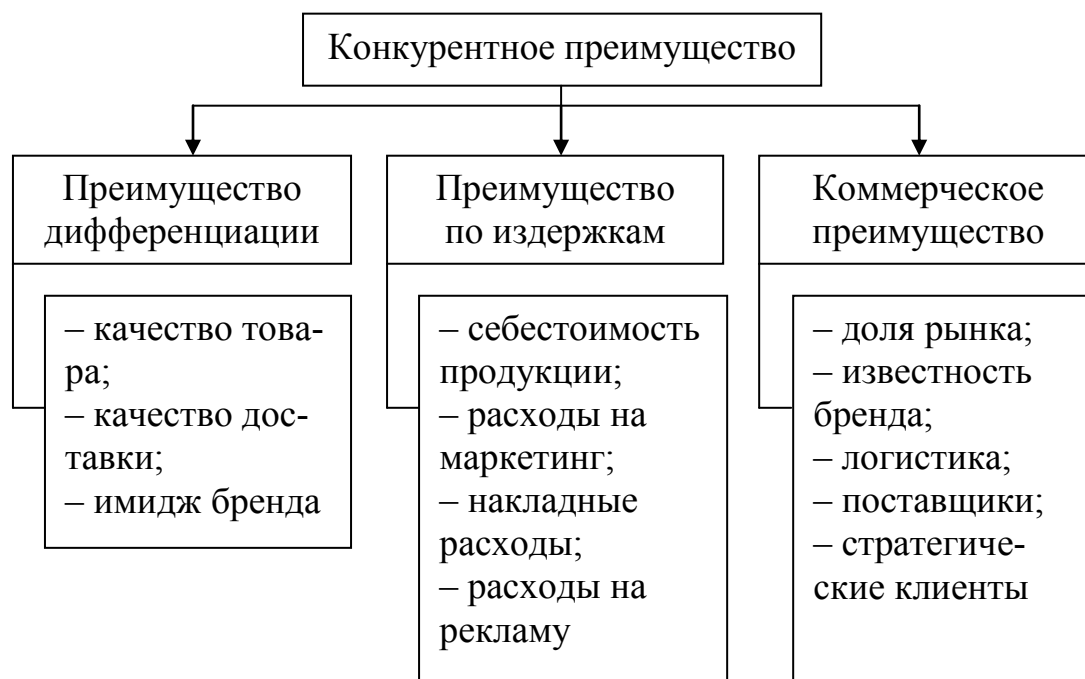


Рис. 7. Источники операционного конкурентного преимущества

Конкурентное преимущество, основанное на издержках, обусловлено превосходством фирмы в вопросах контроля над уровнем цен и издержек, администрирования и управления товаром. Это особенно ценно для производителей продукции, поскольку её себестоимость становится более низкой, чем у приоритетного конкурента организации.

Внутреннее конкурентное преимущество является результатом повышенной производительности, что делает фирму более прибыльной, а также более устойчивой к снижениям цен, навязываемым рынком или конкурентами.

Отправной точкой к анализу издержек являются – выход за пределы механистических или чисто эмпирических подходов, таких как кривая опыта, и исследование факторов, определяющих положение с издержками в фирме. Кривая опыта объединяет четыре источника снижения стоимости: экономия на масштабе производства, экономия за счет обучения, улучшение технологии и проектирования бизнес-процессов и улучшение дизайна товаров. К этому мы можем добавить еще три фактора, влияющих на относительные издержки фирмы: использование мощностей, стоимость затрат и остаточную эффективность. Детерминанты удельных затрат фирмы (затраты на единицу выпускаемой продукции) называются движущими силами затрат (драйверами затрат) (рис. 8).

Относительная важность движущих сил затрат неодинакова в различных отраслях, фирмах внутри одной отрасли и различных форм деятельно-

сти одной и той же фирмы. Исследуя каждую из этих движущих сил затрат в какой-то конкретной фирме, мы можем сделать следующее:

- сравнить структуру затрат компании с конкурентами и выявить источники неэффективности;
- предложить рекомендации по совершенствованию эффективности затрат.



Рис. 8. Движущие силы (драйверы) лидерства по издержкам

Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, – это стратегия доминирования в издержках, которая определяется прежде всего организационным и технологическим ноу-хау компании. Такая стратегия приводит к успеху в том случае, если потребителям предлагается приемлемая ценность, а цены близки к среднерыночным. Если в погоне за удешевлением товара фирма чрезмерно жертвует качеством, то снижением цены, которого требуют потребители, она не сможет компенсировать низкую себестоимость.

* Невозможность достичь оптимального результата при заданных количестве и структуре затрат; термин возник по аналогии с X-эффективностью Х.Лейбенстайна

В основе конкурентного преимущества, основанного на качестве, лежат отличительные качества товара, которые представляют повышенную ценность для покупателя – либо за счет снижения связанных с товаром затрат, либо за счет увеличения его эффективности. У фирмы, таким образом, появляется возможность устанавливать на товар более высокую цену, чем у конкурентов.

Внешнее конкурентное преимущество обеспечивает фирму повышенной рыночной властью. Она может принудить рынок согласиться платить более высокую цену, чем у приоритетного конкурента, который не имеет соответствующего отличительного качества. Пойти по пути дифференцирования – это не просто ответить на «гамлетовский вопрос»: «Дифференцироваться или не дифференцироваться?». Все фирмы должны решить, на каких требованиях покупателей следует сосредоточиться и где на рынке позиционировать свои товары или услуги. Стратегия лидерства по издержкам обычно подразумевает узкий ассортимент, ограниченное число характеристик товаров, стандартизированное предложение. Однако такое позиционирование не обязательно подразумевает, что товар или услуга является недифференцированным товаром широкого потребления. Стратегия, основанная на внешнем конкурентном преимуществе, является стратегией дифференциации. В этом случае фирма должна продемонстрировать свое владение маркетинговым ноу-хау, способность выявлять ожидания покупателей, не удовлетворенные ни одним из существующих товаров, и соответствовать этим ожиданиям.

Стратегия внешнего конкурентного преимущества может быть успешной в том случае, если ценовая премия, которую готов платить потребитель, превосходит затраты на обеспечение дополнительной ценности.

В большинстве отраслей рыночное лидерство удерживает фирма, которая обеспечивает максимальную привлекательность для покупателей, сочетая эффективную дифференциацию с низкой ценой.

Хотя каждая отрасль следует по уникальному пути развития, можно найти схожие бизнес-модели, возникающие в результате наличия общих движущих сил. Правильным будет подход, при котором жизненный цикл отрасли рассматривается как схема изучения ее эволюции по отдельным стадиям развития (от стадии зарождения к стадиям роста и зрелости, и, наконец, к стадии спада). Эволюция отрасли изучается с целью управления происходящими изменениями во внешней бизнес-среде и прогнозирования будущих изменений. Жизненный цикл отрасли – это эквивалент жизненного цикла товара (продукта, услуги) со стороны предложения. Отрасль, связанная с производством многономенклатурных товаров, по всей вероятности, будет иметь более продолжительный жизненный цикл, по сравнению с отраслью, производящей единичный товар (если только она не является чистой монополией).

В своем развитии отрасль (рынок) проходит следующие фазы: появление (рождение), медленный рост, ускоренный рост, зрелость, замедление

роста, стадия спада. Разные фазы характеризуются изменениями темпов роста объемов производства отрасли (рынка) в течение времени. Фундаментальными при этом являются следующие факторы – повышение спроса, рост производства и распространение знаний. Так же как и для жизненного цикла товара характерным профилем отрасли выступает S-образная кривая роста (рис. 9).



Рис. 9. Жизненный цикл развития отрасли

Повышение спроса включает в себя следующие моменты:

- на стадии зарождения отрасли продажи невелики и степень проникновения их на рынок низка, поскольку товары отрасли малоизвестны и покупателей немного. Новизна технологии, малый масштаб производства и недостаток опыта означают высокие издержки и низкое качество. Покупатели новых товаров, как правило, принадлежат к категории людей с высокими доходами, ориентированных на новизну и толерантных к риску.

- стадия роста характеризуется ускоренным проникновением продуктов (услуг) на рынок, поскольку технологии изготовления товаров становятся более стандартизированными и цена на них снижается. Товар переходит со специализированного рынка товаров для богатых покупателей (высокий сегмент рынка) на рынок товаров массового спроса.

- повышение степени насыщения рынка способствует переходу к стадии зрелости и замедлению роста, поскольку спрос на новые изделия уступает место замещаемому спросу. Как только насыщение достигает своего предела, спрос полностью становится замещающим: либо вследствие прямого замещения (покупатели заменяют старые изделия такими же новым), либо путем косвенного замещения (новые покупатели приходят на смену старым).

- наконец, когда новые отрасли, производящие более технологически совершенные товары-субституты, бросают вызов интересующей отрасли, она вступает в стадию спада.

Вторая движущая сила жизненного цикла отрасли – это знания. Новое знание в форме инновационного товара отвечает за рождение отрасли, а двусторонний процесс создания и распространения знаний оказывает основное влияние на эволюцию отрасли.

На стадии рождения товара технология развивается очень быстро. Доминирующей технологии не существует, и конкурирующие технологии соперничают, стремясь привлечь к себе внимание. Конкуренция идет прежде всего между альтернативными технологиями и проектами.

Результатом конкуренции между соперничающими проектами и технологиями является конвергенция отрасли на основе доминирующего дизайна – структуры товара, определяющей внешний вид, функциональность и метод его производства, которые впоследствии распространяются на всю отрасль в целом. Доминирующий дизайн может воплощать в себе технический стандарт, а может и не воплощать. Технические стандарты появляются там, где есть сетевые эффекты – потребность пользователей так или иначе объединяться друг с другом. Там, где присутствует сетевой эффект, каждый покупатель стремится выбрать ту же технологию, что и все остальные, чтобы не оказаться в одиночестве. Доминирующий дизайн может обеспечить сети определенные выгоды – если все компании придерживаются одинаковой архитектуры, то можно быстрее внедрять инновации, а отраслевые поставщики могут воспользоваться эффектом масштаба. Однако в отличие от патентованного технического стандарта, фирма, устанавливающая доминирующий дизайн, не получает на него право собственности. Следовательно, за исключением некоторого преимущества первопроедца, установление доминирующего дизайна вовсе не обязательно влечет за собой преимущество с точки зрения прибыли.

У моделей бизнеса, точно так же, как у товаров, существует доминирующий дизайн. На многих новых рынках конкуренция идет именно между соперничающими бизнес-моделями. Такая конкуренция была особенно заметна на этапе зарождения электронной коммерции во время «неистовства» dot.com в 1998-2000 гг.

Изменения роста спроса и технологий в течение жизненного цикла влияют на структуру отрасли, конкуренцию и источники конкурентного преимущества (ключевые факторы успеха). В табл. 6 суммированы основные особенности каждой стадии жизненного цикла отрасли.

Таблица 6

Эволюция отраслевой структуры и конкуренции на стадиях жизненного цикла

	Появление (рождение)	Рост	Зрелость	Спад
Спрос	Ограниченный покупателями, имеющими высокий доход	Ускоренное проникновение на рынок	Массовый рынок, замена / повторные покупки. Хорошо осведомленные и чувствительные к цене покупатели	Устаревание товаров (продуктов, услуг)
Технология	Конкурирующие технологии. Быстрое появление инновационных товаров	Стандартизация на основе доминирующей технологии. Быстрое появление инновационных процессов и товаров	Повсеместное распространение технических ноу-хау: стремление к технологическому усовершенствованию	Малочисленные инновации в области производства товаров и формирования бизнес-процессов
Товары (продукты, услуги)	Низкое качество. Широкий спектр характеристик и технологий. Частые изменения в дизайне	Дизайн и качество улучшаются. Появляется доминирующий дизайн	Тенденция превращения в товар массового потребления. Попытки дифференцироваться с помощью брендинга, качества и комплектации	Предметы потребления соответствуют нормативным стандартам: на фоне нерентабельного дифференцирования
Производство и сбыт	Короткий производственный цикл. Высококвалифицированный труд. Специализированные каналы сбыта	Дефицит мощностей. Массовое производство. Конкуренция за дистрибуцию	Появление излишка производственных мощностей. Производство подразумевает менее квалифицированный труд. Длинные производственные циклы. Дистрибьюторы обслуживают меньше продуктовых линий	Хронические излишки производственных мощностей. Возрождение специальных каналов сбыта
Торговля	Производители и покупатели находятся в периферийных странах	Экспорт товаров из развитых стран в остальные страны мира	Производство перемещается в страны, только что вступившие на путь индустриализации, а затем в развивающиеся страны	Экспорт из стран с самыми низкими издержками на заработную плату
Конкуренция	Мало компаний	Слияние компаний	Разорение мелких компаний. Усиление ценовой конкуренции	Ценовые войны, уход с рынка
Ключевые факторы успеха	Инновационные товары. Установление устойчивого имиджа фирмы и ее продукции	Производственный дизайн. Доступ к дистрибуции. Создание сильного бренда. Быстрая разработка товаров. Инновационные процессы	Эффективность затрат с помощью интенсивного использования капитала, эффекта масштаба и низких затрат на старте. Высокое качество продукции (услуг)	Низкие накладные расходы. Выбор покупателя. Подача сигналов о верности своим обязательствам. Возможность рационализации

Конкуренция на протяжении жизненного цикла отрасли может изменяться по двум направлениям. Во-первых, происходит сдвиг от неценовой к ценовой конкуренции. Во-вторых, усиливается интенсивность конкуренции, что ведет к сокращению маржи. На стадии рождения, когда конкуренты сражаются за технологическое лидерство, соперничество сосредоточивается на технологии и дизайне. Прибыль может быть высокой, но капитальные инвестиции в инновации и развитие рынка снижают доход на инвестированный капитал. Фаза роста в большей степени благоприятствует прибыльности, поскольку рыночный спрос опережает отраслевые мощности, особенно если постоянные участники рынка защищены барьерами входа. С наступлением фазы зрелости усиливающаяся стандартизация товара стимулирует ценовую конкуренцию. Насколько интенсивной будет эта конкуренция, во многом зависит от соотношения между производственными мощностями, спросом и уровнем международной конкуренции. Если говорить о таких индустриях, как розничная торговля продуктами питания, авиаперевозки, производство мотоциклов, металлургия, нефтеочистительная отрасль и страхование, то зрелость всегда ассоциировалась с сильной ценовой конкуренцией и низкой прибыльностью. В индустрии же моющих средств, сухих завтраков, косметических средств и инвестиционном банковском деле высокий уровень концентрации продавцов и сохранение специализации продукции приводили к положительной экономической прибыли. Фаза спада почти всегда связана с сильной ценовой конкуренцией (превращающейся иногда в разрушительные ценовые войны) и неудовлетворительными показателями прибыли.

2.2. Конкурентные преимущества в технологически емких отраслях

Главной движущей силой любого товарного рынка является первичный спрос и его детерминирующие неуправляемые (неконтролируемые) факторы внешней бизнес-среды. Одним из основных неуправляемых факторов следует признать эволюцию технологий, которая приводит к появлению новых, более эффективных товаров и устареванию товаров существующих. Второй фактор – это эволюция производственных и потребительских норм, из-за которой определенные товары становятся непригодными, и рынок требует новых. Таким образом, модель ЖЦО (жизненного цикла отрасли) отражает историю продаж товаров одной технологии, представляющих собой один из многих возможных вариантов удовлетворения потребности определенной группы покупателей.

Данные факторы обнаруживаются во всех сферах бизнеса, не исключая при этом, что более защищенные товарные рынки будут иметь и более продолжительный цикл жизни, чем остальные. Рынком движут наиболее динамичные компании: они направляют его эволюцию, которая в конечном итоге приводит к обновлению, т. е. к появлению нового поколения то-

варов (продуктов, услуг). Соответственно единственно верной модели ЖЦО не существует, что подтверждается исследованиями, выявившими множество разновидностей кривой жизненного цикла (Адизес, Ицхак, 2016; Мастерсон, Майкл, 2017).

По мере того как рынки товаров растут, достигают зрелости и выходят на стадию спада, должны видоизменяться и стратегии, используемые компаниями (фирмами, организациями). Они должны отражать изменения в поведении покупателей и конкурентной среды. Сам факт наличия жизненного цикла отрасли (рынка) показывает:

- на каждой стадии складывается своя экономическая ситуация и конкурентная среда;
- для каждой стадии должна быть определена приоритетная стратегическая цель развития рынка (отрасли);
- на каждой стадии существует своя структура затрат и прибыли, формируемая на уровне рынка;
- стратегии, выбираемые компанией (портфель стратегий) должны быть адаптированы к каждой из фаз жизненного цикла рынка (отрасли), с учетом стадии жизненного цикла, на котором находится сама компания.

Одной из самых больших сложностей является сокращение ЖЦО: у фирмы остается все меньше и меньше времени на освоение инноваций и достижение своих целей.

Ни одна компания не способна обеспечить постоянный рост бизнеса как того требуют аналитики и инвесторы. Из практики хозяйствования известно, что как только основной бизнес стабилизируется, поиск новых источников роста неминуемо будет связан с повышенным риском, поэтому безопаснее «стоять на месте». Даже расширяющимся компаниям приходится решать проблему роста – темпы роста всегда кажутся слишком медленными, независимо от того, каковы они были на самом деле. Новый толчок роста компания может обеспечить за счет привлечения инноваций, что связано с индустрией рискованного капитала. Как пишет Кристенсен Клейтон М. в одной из своих книг: «Максима рискованного капитала гласит, что из десяти инновационных инициатив (в успехе каждой из которых руководство изначально уверено), две сразу провалятся, шесть с грехом пополам выживут и только две оправдают надежды и поднимут стоимость всего пакета акций». Реализации выбранного организацией инновационного направления способствует наличие следующих конкурентных преимуществ:

- внедрение новых инвестиций, имеющих фундаментальный характер;
- большая капитальная интенсивность нового бизнеса по сравнению со старым;
- наличие опытных менеджеров в вопросах достижения стратегических целей в приоритетных для компании отраслях;
- значительная самостоятельность подразделений, ответственных за внедрение подрывных инноваций;

– наличие сформированного сбалансированного инновационного портфеля;

– правильное распределение ресурсов в соответствии с различными типами подрывных инноваций;

– вытеснение менее рискованных проектов, связанных с основным бизнесом компании и не приносящих значительных прибылей, рискованными инвестициями с высоким потенциалом развития корпорации.

К технологически емким отраслям относятся телекоммуникационная индустрия, микроэлектроника, робототехника. К этим отраслям относятся и зарождающиеся отрасли, находящиеся в фазе роста и «устоявшиеся» отрасли – производства фармацевтических препаратов, производства химических веществ, электроники, где технология выступает главным стимулом конкуренции.

Внедрение новых технологий связано напрямую с инновациями. Обычно выделяют три составляющих инновации:

– потребность, которую необходимо удовлетворить, или функцию, которую требуется выполнить;

– наличие концепции, отражающей «новую инновационную идею»;

– привлекаемые ресурсы (их доступность), используемые для реализации выбираемых современных технологий.

Подлинная инновация – это товар, услуга, концепция, представляющая собой новое решение проблемы покупателя – более эффективное по сравнению с существующими решениями конкурентов или содержащее новую либо дополнительную функцию. Риск, связанный с инновацией, обусловлен действием трех факторов:

а) степенью оригинальности и сложности концепции, которая определяет принятие новинки рынком и издержки перехода для пользователя (рыночный риск);

б) степенью технологической новизны концепции, которая определяет ее техническую осуществимость (технологический риск);

в) степенью осведомленности фирмы о рынке и технологии (стратегический риск).

При определении видов инноваций выделяют инновации, притягиваемые спросом, т.е. непосредственно удовлетворяющие наблюдаемые потребности, и инновации, проталкиваемые технологическим прогрессом, т.е. являющиеся результатом НИОКР.

Большее значение для технического прогресса имеют подрывные инновации. Модель подрывных инноваций представлена на рис. 10. Подрывные инновации используют компании-новички, входящие в отрасль (рынок). Поддерживающие инновации характерны для лидеров отрасли.

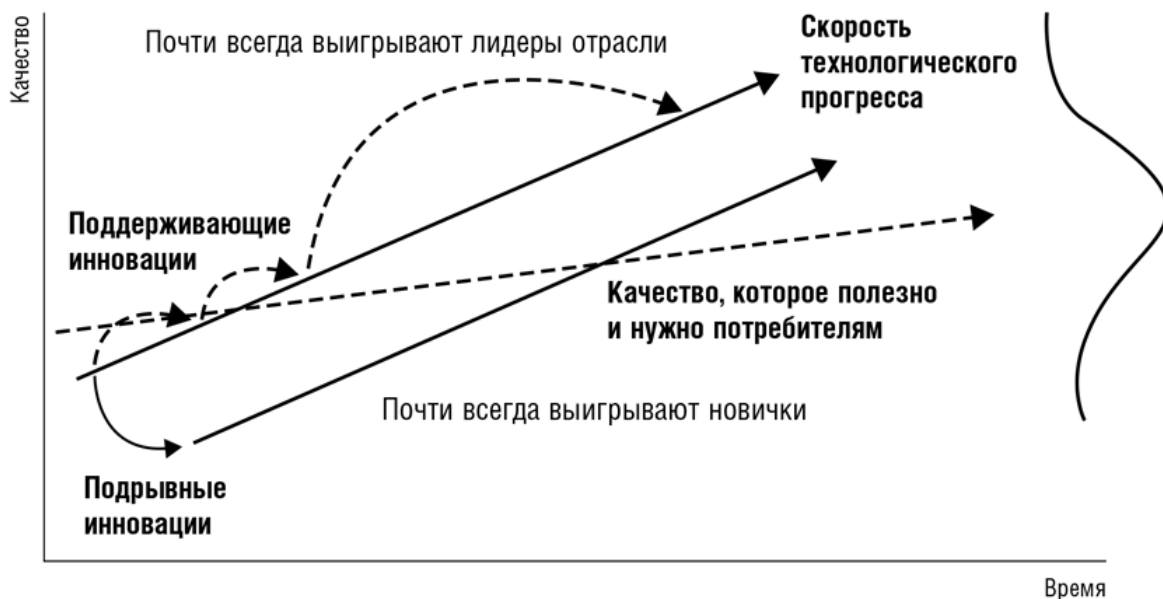


Рис. 10. Модель «подрывных» инноваций

Разработка «подрывной» инновационной модели базируется на определенных условиях:

- во-первых, на любом рынке существует определенная норма усовершенствований, призванных показать насколько потребители могут освоить все свойства предлагаемого им товара (продукта, услуги);
- во-вторых, у каждого рынка имеется своя кривая технического прогресса, отличная от аналогичных кривых других рынков (внедрение инноваций может изменить траекторию этой кривой).

Назначение подрывных инноваций и состоит в том, чтобы «оборвать» технологический прогресс и начать новую кривую в развитии. «Подрывные» инновации предлагают более простые в обращении, удобные и недорогие товары (продукты, услуги), пользующиеся спросом у менее требовательных категорий потребителей.

Подрывные инновации создают совершенно новый рынок, предлагая новый вид продукта или услуги – такой, который массовому клиенту поначалу кажется, вообще говоря, хуже прежнего, исходя из ценимых клиентом показателей эффективности.

Подрывные инновации возникают нерегулярно, ни одна компания не имеет установившейся практики работы с ними. Более того, именно подрывные товары (продукты и услуги) почти всегда гарантируют более низкий уровень рентабельности на единицу реализованной продукции (услуги) и непривлекательны для лучших и элитных клиентов, что не всегда сочетается со сложившимися ценностями компании.

Наряду с «подрывными» инновациями реализуются поддерживающие инновации, которые привлекают лидеров отрасли. Поддерживающие инновации нацелены на самых взыскательных потребителей (имеются ввиду

высокие сектора рынка), предлагаемые им товары по своим свойствам должны превзойти все, что сегодня есть на рынке. Продажа подобных продуктов и услуг осуществляется по очень высоким ценам.

Поддерживающие технологии – это инновации, которые позволяют продукту или услуге стать эффективнее в том, что уже и так ценят потребители на основном товарном рынке. Признанные лидеры отрасли никогда не разрабатывают и не предлагают подрывные инновации, поскольку не в состоянии с ними справиться.

Благодаря инновациям создаются новые ситуации потребления и конкуренции на товарных рынках, появляются новые источники роста отрасли.

Так, когда инфраструктура информационных технологий была еще крайне дорогой, её могли применять незначительное число крупных организаций, что обеспечивало им конкурентное преимущество перед другими, более мелкими фирмами. Сегодня это не так, даже малые организации в настоящее время владеют информационными технологиями, поэтому описанное конкурентное преимущество будет иметь проходящий (временный и краткосрочный) характер.

Иногда ключевую компетенцию трудно скопировать, поскольку она сложна. Но и в данном случае обстоятельства изменялись – аппаратное и программное обеспечение, требуемое для созданий информационных систем, стало намного проще. Основными трудностями становятся сбор достоверной информации и обработка данных.

Устойчивость конкурентного преимущества к копированию иногда объясняется и причиной неопределенности, поскольку конкурентам сложно понять, чем же обусловлен успех данной компании. Самое сложное – это копирование скрытых знаний, важных для конкурентного преимущества (имеются ввиду в том числе корпоративные знания, которые сложно «расшифровать» – интуиция и опыт, представляющие собой совместно используемые знания, основанные на взаимодействии многих подразделений организации – «у нас так принято делать»).

Степень уязвимости организации к копированию её конкурентных преимуществ зависит от редкости используемых ею ресурсов, сложности применяемых технологий и высокой стоимости их внедрения. Если технологическая база является устойчивой, то это благоприятствует технологическому лидерству компании. При этом, во-первых, конкуренты не могут воспроизвести технологию компании, так как она для них представляется сложной и неявной. Во-вторых, организация (компания, фирма) вводит инновации быстрее, чем конкуренты (последние при этом постоянно запаздывают в техническом развитии). Второе условие является крайне важным, так как новая технология начинает распространяться очень быстро, и компания должна постоянно поддерживать свои технические усовершенствования и набирать новые.

Чтобы получить и сохранить конкурентное преимущество в наукоемких отраслях организации не обязательно обладать редкими ресурсами, она может использовать комплементарные ресурсы (дополняющие друг друга).

Большое значение приобретает для компании-новатора фактор времени. Опережение во времени при разработке и внедрении новых технологий, приобретаемое компанией, означает временной промежуток, необходимый организациям-последователям для того, чтобы догнать новатора.

Устойчивость технологической базы определяет действие следующих факторов:

- наличие постоянного источника технологических изменений. При этом технологии разрабатываются либо в данной отрасли, либо привлекаются извне;
- достижение и поддержание устойчивого преимущества в издержках или дифференциации благодаря деятельности организации по технологическому развитию;
- наработка технологических навыков компании в сравнении с навыками конкурентов;
- высокая скорость распространения разработанной компанией технологии в отрасли технологии лидера;
- патентование технологий, разработанных компанией (с целью сохранения собственности) и смежных технологий;
- обеспечение режима секретности по отношению к предлагаемым технологиям.

Существует прямая связь между выбираемой технологией и стратегическим успехом организации. Но технология сама по себе необязательно будет источником конкурентного преимущества, поскольку конкурентам также несложно её приобрести. Действительное же превосходство организации над соперниками обеспечивает способ использования технологии. Технологическое развитие может принимать разные формы, и каждая из них гарантирует компании определенное конкурентное преимущество – табл. 7.

Таблица 7

Конкурентные преимущества, обеспечиваемые технологическим развитием

Проявление технологического развития	Конкурентное преимущество
Создание нового продукта или услуги	Предложить нечто такое, что не под силу любой конкурирующей организации
Появление новых характеристик технологического процесса	Делать так, как никому не под силу: быстрее, дешевле, более индивидуализировано и т.д.
Сложность разрабатываемой технологии	Предложить нечто такое, чем другим компаниям будет трудно овладеть
Правовая защита интеллектуальной собственности	Предложить нечто такое, что другие организации не имеют права использовать без лицензирования или оформления патента

Занимаясь технологическими новшествами компания должна решить, что будет для неё более привлекательным – разработка или приобретение технологий?

– Разрабатывать самостоятельно новую технологию будет предпочтительнее в том случае, когда технология важна для конкурентного преимущества и компания рассчитывает получить преимущество пионера на конкретном рынке. Такой выбор будет реально осуществим, если организация уже достаточно хорошо знает и технологию, и выгодные рыночные шансы, а сама технология не слишком сложна, то есть относится к числу имеющихся у компании компетенций. Кроме того организация должна быть готова пойти на коммерческий и финансовый риск.

– Для приобретения «пороговой» технологии, не обеспечивающей организации формирования конкурентного преимущества, подойдет альянс. Например, при поиске партнера, либо при выборе компанией роли последователя или подражателя в рынке (сегменте рынка), где она функционирует. Возможно и приобретение технологии у сторонней организации, которая может меняться в зависимости от фазы жизненного цикла привлекаемой технологии.

2.3. Конкурентные преимущества в зрелых и в угасающих (заходящих) отраслях

Зрелость отрасли имеет два принципиальных последствия для конкурентного преимущества: во-первых, она уменьшает количество возможностей для установления конкурентного преимущества; во-вторых, она смещает возможности с факторов, базирующихся на дифференцировании, на факторы, основывающиеся на издержках.

Уменьшение количества возможностей конкурентного преимущества в зрелых отраслях обусловлено следующими причинами:

– уменьшением количества возможностей для установления преимущества за счет дифференцирования вследствие искушенности покупателя, стандартизации товара и меньшей степени новизны товара;

– диффузией технологических процессов, которая означает, что трудно сохранить преимущество по издержкам, основанное на более совершенных процессах или более передовых методах использования капитальных активов;

– высокоразвитой инфраструктурой отрасли, которая наряду с наличием сильных дистрибьюторов облегчает атаки на известные фирмы, занимающие конкретные стратегические ниши;

– уязвимостью преимущества по издержкам по отношению к колебаниям обменного курса и появлением зарубежных конкурентов, выпускающих дешевую продукцию.

В зрелых отраслях наблюдается процесс снижения потенциала прибыли, что постоянно угрожает компаниям отрасли. Поскольку конкуренция поощряет чрезмерное капиталовложение в производственные мощности, усиление международной конкуренции и дифференцирование подрывают рынок потребительских товаров, а сохранение конкурентного преимущества становится решающим фактором для наработки прибыли.

Основным конкурентным преимуществом в зрелых отраслях является преимущество по издержкам. Факторами, определяющими низкие затраты (издержки, расходы) выступают:

- эффект масштаба (экономия на масштабе производства). В капиталоемких отраслях промышленности или там, где реклама, дистрибуция или разработка нового продукта – важные элементы полных издержек, эффект масштаба – существенный источник различий в стоимости между фирмами. Усиление стандартизации, сопровождающее стадию зрелости, помогает использовать эффект масштаба. О важности эффекта масштаба в зрелых отраслях говорит тот факт, что связь между доходом на инвестированный капитал (ROI) и долей рынка в зрелых отраслях сильнее, чем в развивающихся;

- низкие затраты на входе. Там, где в зрелых отраслях маленькие конкурирующие фирмы успешно снижают цены лидеров рынка, зачастую это происходит благодаря тому, что у них есть доступ к дешевым ресурсам. В зрелой отрасли компании-новички могут получить преимущество по издержкам, приобретая завод или оборудование по сниженным ценам;

- низкие накладные расходы. Самыми прибыльными компаниями в зрелых отраслях нередко оказывались те, которые смогли существенно сократить накладные расходы.

Зрелая отрасль характеризуется замедлением роста. Зрелость отрасли (рынка) наступает тогда, когда практически все потенциальные покупатели стали реальными потребителями товаров (продуктов, услуг), а спрос стал формироваться в большей мере за счет повторных покупок. Темпы роста зрелых отраслей (рынков) не превышает 5,0% в год и, примерно, соответствует среднегодовому темпу роста валового внутреннего продукта (ВВП), то есть темпам роста экономики в целом. Темп роста зрелой отрасли поддерживается за счет незначительного притока новых покупателей или увеличения объемов потребления покупателями сложившейся клиентской базы.

Факторами, замедляющими наступление зрелости отрасли, являются – появление новых технологий и инновационных товаров, отвечающих изменившимся потребностям покупателей. Однако, при вступлении отрасли (рынка) в стадию зрелости происходит и изменение конкурентной среды, что отражается следующими событиями:

- замедляется рост потребительского спроса, что приводит к обострению конкурентной борьбы за долю рынка. Организации (компании, фир-

мы), ориентированные на быстрый рост, стараются переманить клиентов других компаний на основе сниженных цен, различных скидок и активных рекламных мероприятий;

- повышается требовательность покупателей, усиливается их рыночная власть и давление потребителей при совершении ими повторных покупок. Покупатели соответственно пытаются добиться более выгодных условий продаж, поскольку знакомы с марками разных производителей, а также с достоинствами и недостатками предлагаемых ими товаров;

- усиливается влияние на конкуренцию на основе издержек и качества обслуживания. Покупатели принимают решение о приобретении продукции на основе оптимального сочетания цены и качества обслуживания, поскольку все производители выставляют товары с самыми привлекательными потребительскими свойствами;

- возникает ситуация, при которой введение новых производственных мощностей становится нежелательным из-за угрозы перепроизводства. Снижение темпов развития отрасли означает для промышленных компаний снижение объемов производства, а для торговых организаций – расширение складских помещений. В такой ситуации введение в отрасли новых производственных мощностей будет способствовать формированию избыточного предложения и снижению наработываемой компаниями прибыли;

- затрудняется процесс обновления производимой продукции (услуг) и разработки новых вариантов её применения. У производителей возникает проблема с созданием новых товарных моделей с новыми потребительскими свойствами;

- снижается прибыльность компаний в отрасли (временно или постоянно). Усиление конкуренции между компаниями, функционирующими в отрасли, замедление роста отрасли, усиление рыночной власти потребителей, периодически возникающие ситуации перепроизводства товаров отрицательно сказываются на формировании средней нормы прибыли в отрасли;

- растет количество слияний и поглощений среди конкурентов организации, на фоне вытеснения слабых компаний и концентрации производства.

Успешными подходами, сглаживающими негативные моменты, характерные для отраслей, находящихся на стадии застоя, являются:

- агрессивное сокращение затрат посредством избавления от избыточных мощностей, прекращение (приостановка) новых инвестиций в основные средства (включая оборудование), сокращение деятельности по НИ-ОКР и в сфере маркетинга и т.п.;

- смещение фокуса на наиболее прибыльные сегменты рынка и сферы деятельности организации (избирательное урезание рынков и товаров на них);

– постепенное приспособление к существующему положению на рынке, вместо полной переориентации в деятельности компании или ее реорганизации.

Находясь в стадии зрелости, отрасли (рынки) подвержены определенным рискам. Наиболее серьезная стратегическая ошибка, которую могут совершить компании в зрелой отрасли, заключается в их попытке получить конкурентное преимущество одновременно по издержкам и за счет дифференциации. Используя подобный компромисс, компания не сможет сформировать конкурентное преимущество, поскольку в этом случае стратегическая цель организации становится не конкретной.

К другим распространенным стратегическим ошибкам можно отнести: запаздывание в адаптации уже имеющихся конкурентных преимуществ к усиливающемуся в рынке конкурентному давлению; ориентация на получение краткосрочной прибыли вместо создания долгосрочной конкурентной позиции; промедление в реализации политики ценообразования – замедленное снижение цен в ответ на аналогичные действия конкурентов; создание избыточных мощностей в условиях замедленного роста отрасли (рынка); чрезмерные затраты на рекламу и продвижение продукта (услуги) для преодоления падения объемов продаж; недостаточно быстрое или недостаточно значительное сокращение издержек.

Со временем наметилась тенденция к сжатию жизненных циклов. Это стало очевидным для всех видов бытовой электроники, средств связи и фармацевтических препаратов. В электронной коммерции жизненные циклы стали еще более короткими. Такие сферы бизнеса, как онлайн-азартные игры, онлайн-аукционы B2B и услуги онлайн-туристских агентств, прошли путь от начального зарождения к явной зрелости всего за несколько лет.

Отрасли отличаются и по моделям развития. Отрасли, обеспечивающие базовые потребности: строительство жилья, обработку продуктов питания и изготовление одежды, возможно, никогда не войдут в фазу спада, потому что устаревание таких потребностей маловероятно. Некоторые отрасли могут претерпевать омоложение в процессе жизненного цикла. Так, производство телевизоров многократно переживало возрождение: за стадией зрелого рынка черно-белых телевизоров последовал бум на цветные телевизоры; спрос на компьютерные мониторы и видеоигры запустил еще один цикл, а появление телевизоров с плоским экраном в 2002-2004 гг. вызвало еще одну фазу роста. Подобные волны инноваций оживили и розничную торговлю. Это омоложение жизненного цикла продукта не является естественным явлением – оно возникает в результате деятельности компаний, сопротивляющихся наступлению стадии зрелости с помощью радикального обновления товара или развития новых рынков.

В разных странах одна и та же отрасль, по-видимому, будет находиться на различных стадиях жизненного цикла. Хотя американский автомобиль-

ный рынок переживает раннюю стадию фазы спада, рынки в Китае, Индии и России – на фазе роста.

К конкурентным преимуществам угасающих отраслей следует отнести: концентрацию усилий в деятельности организации на растущих сегментах рынка (рынков); дифференциацию производимой продукции (услуг) за счет повышения качества и обновления товарных моделей; достижение лидерства по издержкам.

Застойные или находящиеся на спаде рынки, как впрочем и все остальные, состоят из множества сегментов и рыночных ниш. Один или несколько сегментов могут демонстрировать высокие темпы роста, несмотря на то, что отрасль в целом находится на этапе спада. Энергичные компании, заходя в такой сегмент, могут избежать падения объемов продаж и прибыли.

Значительное улучшение качества и предложение новых модификаций продукции (услуг) способны оживить спрос, способствовать созданию новых быстрорастущих сегментов рынка или стимулировать покупателей к увеличению объема покупок.

Компании, находящиеся в отраслях на этапе застоя или спада, могут повысить окупаемость инвестиций и прибыльность, применяя новаторские методы сокращения издержек: исключение лишних и неэффективных бизнес-единиц; аутсорсинг отдельных видов деятельности, которые обходятся дешевле при выполнении их независимыми компаниями; перестройку внутренних бизнес-процессов с использованием электронных технологий, резко снижающих затраты; консолидацию недогруженных производственных мощностей; увеличение каналов распределения для роста объема продаж, обеспечивающего экономию на масштабе; отказ от производства непопулярных товаров.

Компании, функционирующие в отраслях, вступивших в фазу застоя, вынуждены ставить перед собой цели, соответствующие возможностям отрасли (рынка). Приоритетную роль при этом приобретают такие показатели как величина денежного потока и окупаемость инвестиций, в отличие от объема продаж и темпов роста доли рынка, которые характеризуют деятельность компаний в развивающихся отраслях. Ведущие компании при этом способны отобрать долю рынка у более слабых конкурентов, а поглощение последних или их уход с рынка позволит оставшимся компаниям увеличить свои доли рынка.

Особенностями угасающих отраслей являются:

- избыточные мощности;
- недостаток технических изменений (выраженный в предложении новых товаров и стабильности технологического и бизнес-процессов);
- уменьшающееся число конкурентов с учетом одновременного появления на рынке некоторого количества новых участников, при условии, что пришедшие на рынок фирмы приобретают по дешевке активы тех организаций, которые покидают отрасль;

- высокий средний возраст материальных и человеческих ресурсов;
- агрессивная ценовая конкуренция.

В отраслях на этапе застоя может появиться быстрорастущий рыночный сегмент. Он может быть сформирован на основе предложения инновационных версий товара. Привлекательнее других будут те стагнирующие отрасли, в которых объемы продаж сокращаются относительно медленно и плавно, сохраняя при этом значительный потенциал спроса и прибыльность рыночной ниши.

К самым распространенным стратегическим ошибкам, допускаемым компаниями, функционирующими в отраслях на этапе застоя или спада, относятся: ведение бессмысленной ценовой войны с целью уничтожения конкурента; изъятие организацией из бизнеса слишком больших денежных средств в короткий промежуток времени (что отрицательно отражается на общей эффективности деятельности компании); излишний оптимизм и неоправданно высокие расходы на различные усовершенствования в надежде на быстрое улучшение положения.

3. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫМИ СТРАТЕГИЯМИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

3.1. Модели бизнеса и конкурентные преимущества на разных стадиях жизненного цикла организации

В современной экономике конкурентным преимуществом нередко выступают собранные и систематизированные данные, дизайн, креативность компании, инновационность решений по использованию имеющейся информации, а не размер организации и накопленный ею капитал. Успешность бизнеса зависит не только от ситуации, сложившейся на рынке, где функционирует организация, и фазы развития отрасли; успешность деятельности определяется и стадией жизненного цикла самой компании (организации, фирмы). Большинство исследователей теории жизненного цикла организации (Ицхак Калдерон Адизес, Майкл Мастерсон, Питер Тиль) рассматривают отдельные стадии (фазы) развития компаний с позиции системы управления. Конкурентные преимущества, соответствующие каждой из фаз жизненного цикла компании (ЖЦК), при этом не изучаются, так же как и возникающие риски. Как отмечает Питер Тиль в своей книге «От нуля к единице. Как создать стартап, который изменит будущее» (изданной в 2018 году): «... в бизнесе равновесие ведет к застою, а застой означает смерть. Если ваш бизнес представляет собой царство равной конкуренции, гибель вашей компании пройдет никем не замеченной: какой-нибудь другой, не отличимый от остальных конкурент тут же займет ваше место». И далее, перефразируя абзац из известного романа «Анна Каренина» Льва Толстого, он пишет: «Все счастливые компании счастливы по своему: каждая из них завоевала право быть монополией, придумав решение одной-единственной проблемы. А вот все фирмы-неудачники одинаковы: им не удалось спастись от конкуренции».

Изучая отдельные фазы ЖЦК, выделяют выход компании на рынок, рост, ускоренный рост, замедленный рост, зрелость, спад, старение, уход с рынка (выход из бизнеса).

Удачное вхождение организации (компании) в рынок подразумевает привлечение потенциальных клиентов и формирование клиентской базы с целью завоевания доли в рынке (сегменте рынка). На этой стадии должна быть подтверждена ценность идеи создаваемого вновь бизнеса со стороны рынка.

Конкурентными преимуществами организации на первой фазе ЖЦК могут стать – преданность потребностям клиентов; предложение покупателям нового продукта (услуги); короткий срок внедрения новинки; информирование потенциальных потребителей и рынка о преимуществах предлагаемого товара; наличие надежных каналов текущего и будущего

сбыта; реальная система стимулирования потенциальных покупателей к пробной покупке товара.

Стадию роста отличает увеличение темпов роста объемов продаж и систематическое снижение производственных издержек. На этой фазе происходит формирование целевой группы потребителей – сегмента людей, которые воспринимают новинки на ранней стадии («ранние последователи»). Конкурентными преимуществами на этой фазе становятся: повторные покупки удовлетворенных покупателей, влияющие на других потенциальных пользователей; расширение дистрибуции, что делает распространяемый товар более доступным и более заметным для потребителей и способствует его ускоренному распространению в рынке; создание позитивного имиджа торговой марки организации; формирование у основной массы потребителей лояльного отношения к торговой марке.

В фазе ускоренного роста рост объема продаж компании превышает темп роста рынка. Целевую группу клиентов составляют большинство потребителей продукции (услуг) компании. Конкурентные преимущества на этом этапе развития компании включают в себя: выход организации на приоритетные целевые сегменты рынка; четкое позиционирование торговой марки в сознании потребителей; максимизация доли рынка в целевых сегментах; дифференцирование товара, определяемое сегментированием рынка.

На стадии зрелости темпы роста первичного спроса замедляются и становятся равны темпам роста рынка, либо даже ниже. Стабилизацию спроса обуславливают следующие факторы:

- уровни охвата и проникновения товара на рынок очень высоки и больше увеличиваться не могут;
- сбытовой охват рынка интенсивен и дальше усиливаться не может;
- технология производства товаров стабилизировалась, и в дальнейшем можно ожидать лишь незначительные модификации производимых продуктов (оказываемых услуг).

Приоритетной целью компании на стадии зрелости является сохранение, а по возможности и расширение доли рынка. Замедление рыночного роста влияет на конкурентный климат, сложившийся вокруг компании. Усложнению конкурентной ситуации способствует и возникающий в фазе зрелости избыток производственных мощностей. Вместе с тем эта стадия становится самой прибыльной из всех фаз жизненного цикла организации. Теоретически чем больше доля рынка компании на стадии зрелости, тем выше прибыльность её деятельности.

К конкурентным преимуществам компании на стадии зрелости следует отнести – лучшее чем у конкурентов качество дифференцированных товаров; устойчивое присутствие в новых рыночных сегментах или нишах.

Стадия жизненного цикла организации, отражающая спад, характеризуется структурным уменьшением спроса. Причинами сложившейся ситуации являются:

- появление на рынке новых, технологически более совершенных товаров, вытесняющих существующие изделия, которые выполняют аналогичные функции;

- устаревание товаров, вызванное изменением предпочтений, вкусов или привычек потребителей;

При прохождении фазы спада, по мере того как объемы продаж и прибыли уменьшаются, определенные компании меняют вид деятельности и уходят с рынка, в то время как остальные пытаются специализироваться на оставшихся потребителях. Последний вариант возможен в том случае, если спад происходит постепенно. Исключение составляют случаи, когда рынок возрождается, а так же при категорическом отказе от выпуска технологически устаревшего товара.

Выход из бизнеса может быть детальным и сложным или простым и прямолинейным. Главное, чтобы ситуацию можно было корректировать с учетом изменений в бизнес-среде и бизнес-процессах, протекающих в организации. Процедура выхода из бизнеса тоже имеет большое значение.

Компания (организация, фирма) функционирует на основе сформированного ею портфеля стратегий и выбранной бизнес-модели. Бизнес-модель призвана отразить концепцию создания и дальнейшего развития компании (организации, фирмы), представляя собой логическую схему описания бизнес-процессов, направлений деятельности, пропагандируемых ценностей для потребителей, организаций-партнеров, привлекаемых специалистов. Бизнес-модель должна показать взгляд на компанию, сконцентрировав его на самых значимых для бизнеса параметрах. Бизнес-модель целесообразно рассматривать как способ организации бизнеса в отрасли (где она функционирует), показывающий экономическую логику деятельности организации. К важнейшим требованиям, предъявляемым к бизнес-моделям, относятся:

- во-первых, бизнес-модели должны быть достаточно устойчивыми, чтобы соответствовать сложившимся сегодня требованиям, и достаточно гибкими, чтобы отвечать на изменение условий внешней и внутренней бизнес-среды в будущем;

- во-вторых, бизнес-модели должны быть контролируемыми и систематически проверяемыми с целью выявления новых возможностей развития компании и сохранения её конкурентоспособности в будущем;

- в-третьих, для обеспечения «работоспособности» действующей бизнес-модели требуется периодическое проведение её аудита с целью уточнения инновационных возможностей, основанных на устранении внутренней неэффективности модели и определении рисков, негативно влияющих на эффективность.

Влияние рисков на бизнес-модель проявляется в виде резких колебаний результативности деятельности организации (компании). В качестве сигнализаторов риска, показывающих несоответствие эффективности функционирования фирмы и выбранной бизнес-модели, следует назвать:

- частые и значительные отклонения показателей, заложенных в бюджетах организации, от фактически достигнутых;
- реализацию бизнес-моделей, которые давно не пересматривались, поэтому некоторые бизнес-решения принимались на основе привычки, а не логики;
- действующие бизнес-модели не позволяют эффективно использовать необходимую информацию в цепочке создания ценности;
- преобладание управленческих решений, успешных в краткосрочной перспективе, но в долгосрочной причиняющих компании ущерб;
- несоответствие бизнес-модели компании (организации, фирмы) реализуемым ею стратегиям (выбранная бизнес-модель не адаптируется к стратегиям, выбираемым организацией). Возникает внутренний диссонанс между используемой бизнес-моделью и стратегией (стратегиями) развития компании. Возникает стратегический риск, когда сама стратегия не согласована с условиями бизнес-модели.

3.2. Эффективные бизнес-модели и стратегии организации в условиях неопределенности и риска

Любой бизнес, способный обеспечить организации устойчивый рост, превышающий средние показатели рынка (отрасли), и приводящий к увеличению ценности компании, заслуживает тщательного изучения. Используемые организациями варианты моделей бизнеса отличаются многообразием. Этапы эволюции бизнес-моделей охватывают значительный временной промежуток, начиная с условий интенсивной конкуренции в 80-х и 90-х годах XX века, и заканчивая сегодняшним днем. Преобразование бизнес-моделей связано как с фазами жизненного цикла и развитием отдельных отраслей (рынков), так и со стадиями жизненного цикла, через которые проходят компании (ЖЦК). Различают продуктово-ориентированные бизнес-модели; бизнес-модели, где главным ориентиром функционирования бизнеса является получение (извлечение) прибыли и модели бизнеса, нацеленные на потребителя (клиенто-ориентированные модели).

Основой продуктово-ориентированной модели бизнеса выступает рост объемов производства (оказываемых услуг) и завоевание или расширение доли рынка (сегмента рынка). Базисными установками, используемыми в данных моделях, служат:

- осторожность в прогнозах основных показателей деятельности (объема продаж, прибыли, доли в рынке и т.п.);

– поступательное продвижение организации в рынке (сегменте рынка) при минимизации риска;

– гибкое приспособление к реальностям рынка. Использование разных методов и многообразие вариантов предпринимательства, относимых к серии экспериментов;

– работа с уже «созревшими» клиентами, улучшая узнаваемый продукт, который уже предлагают на рынке успешные конкуренты.

Последовательность традиционного подхода при реализации продуктово-ориентированной модели следующая:

– во-первых, получение рыночной доли;

– во-вторых, наработка прибыли как результат получения высокой рыночной доли.

Продуктово-ориентированная бизнес-модель чаще всего применяется организациями на первых двух стадиях жизненного цикла.

В дальнейшем проблемой номер один в бизнесе становится прибыльность. Цель каждой компании – очутиться в зоне прибыльности и функционировать в ней как можно дольше. Зона прибыли, по мнению Андриана Сливотски, – «это место, где сохраняется стабильная, очень высокая, долгосрочная прибыль компании». Зоны прибыльности не могут постоянно соответствовать одним и тем же направлениям деятельности компании или видам бизнеса. Прежние зоны прибыльности сегодня могут превратиться в бесприбыльные. При реализации продуктово-ориентированной модели существует ловушка рыночной доли и увеличения масштабов деятельности организации – чрезмерный рост может привести к образованию бесприбыльной зоны. Чрезмерный рост масштабов бизнеса при неправильно выбранной модели разрушает ценность бизнеса. Подобный процесс наблюдается во многих быстрорастущих отраслях, связанных с высокими технологиями и высоким риском.

Помимо этого, «эйфория» пребывания в быстрорастущей бизнес-среде затрудняет, а иногда и блокирует, адекватное восприятие реального положения компании. В сложившихся условиях у организации наблюдается склонность к наращиванию избыточных мощностей, разрастанию инфраструктуры и увеличению постоянных издержек. Подобные стремления заканчиваются излишним накоплением ресурсов, включая нефункциональные активы и в конце концов приводят к потере большей части стоимости бизнеса.

Негативным явлением, связанным с ростом бизнеса, становится и распространение действующей на уровне организации модели бизнеса на клиентскую базу и обслуживание потребителей, для которых она подходит плохо. Чтобы справиться с возникающими трудностями и неэффективными решениями при управлении клиентами, компания вынуждена снижать цены или расширять свою деятельность на те зоны хозяйствования (ЗХ), где прибыльность низкая. Конечным результатом описываемых процессов

становится переход организации в зону неприбыльности – создаваемая компанией ценность переходит к видам деятельности более важным для клиентов.

Если смена продуктово-ориентированной бизнес-модели на модель бизнеса, формирующую зоны прибыли, запаздывает, компания может начать терять свои конкурентные преимущества.

В новых условиях весомая рыночная доля при неправильной (либо устаревшей) модели бизнеса (даже для компаний-лидеров отрасли) становится не преимуществом, а тормозом. С переориентацией деятельности организации на получение прибыли – значительная доля, занимаемая компанией в рынке (сегменте рынка), почти ничего не значит. Рыночная ценность компании динамично перемещается в сторону извлечения прибыли.

Прибыль играет важную роль для любого бизнеса. Чистая прибыль как результат финансовой деятельности является ключевым показателем успешности компании. Низкий показатель чистой прибыли и резкие колебания её величины за отдельные промежутки времени (по годам, кварталам) означает, что у компании низкий «запас прочности» и высокий хозяйственный риск деятельности.

К бизнес-моделям наработки прибыли относятся: модель прибыли на основе формирования пирамиды продукции; модель прибыли на основе многокомпонентной системы; модель прибыли «коммутатор»; модель прибыли блокбастерного типа; модель многократной прибыли; модель прибыли предпринимательского типа; модель прибыли на основе специализации; модель прибыли на основе установления фактического стандарта; модель прибыли на основе первоначально сформированной потребительской базы; модель прибыли опережающего типа; модель прибыли на основе бренда; модель прибыли на основе выпуска специализированной продукции; модель прибыли на основе регионального лидерства; модель прибыли на основе масштабов транзакций; модель прибыли на основе занятия ведущей позиции в цепочке ценностей; модель прибыли на основе цикличности спроса и предложения; модель прибыли на основе послепродажных услуг; модель прибыли на основе потребительских решений; модель прибыли на основе новых продуктов; модель прибыли на основе относительной рыночной доли; модель прибыли на основе кривой накопления опыта; модель прибыли на основе низких издержек. Первоочередной задачей всех двадцати двух моделей прибыли является поиск зон прибыли.

Содержание основных бизнес-моделей, ориентированных на прибыль, приводится в табл.8, где дается краткая характеристика каждой из рассматриваемых моделей, пропагандируемая моделью идея, соответствующие моделям конкурентные преимущества, область применения предлагаемых моделей.

Таблица 8

Бизнес-модели, ориентированные на получение прибыли

Бизнес-модель	Краткая характеристика	Пропагандируемая концепция	Конкурентные преимущества	Область применения
Прибыль на основе формирования пирамиды продукции	Прибыль концентрируется на вершине продуктовой пирамиды; внизу пирамиды находится защитный бренд, призванный помешать конкуренту выйти на рынок	Присутствие в пирамиде продукции продуктов как с низкой, так и с высокой ценой	Предлагается уникальный продукт высокого качества по низким ценам, обладающий провокационностью	Автомобильная промышленность, часовая промышленность
Модель прибыли «коммутатор»	Наличие большого числа продавцов, взаимодействующих с большим числом покупателей	Возможность привлечь выгодного посредника, через которого осуществляются коммуникации, формирование одного коммуникационного канала и создание коммутирующего блока	Сокращение издержек как у покупателей, так и у продавцов Прибыль в этой модели растет сама по себе	Сфера финансовых услуг и диксонтного брокерства
Модель прибыли опережающего типа	Основной фактор получения прибыли – уникальность предложения	Опережающий выход на рынок организации по сравнению с конкурентами	Создание и удержание двухлетнего опережения ближайшего конкурента Уникальность предложения позволяет получить ценовую надбавку, пока конкуренты не используют аналогичную продукцию	Отрасль потребительской электроники, финансовый сектор

Окончание табл.8

Бизнес-модель	Краткая характеристика	Пропагандируемая концепция	Конкурентные преимущества	Область применения
Модель многократной прибыли	Использование одного и того же продукта или услуги, с учетом его характерной особенности и торговой марки	Получение дополнительных прибылей	Наличие запоминающегося потребительского бренда (ценного актива)	Использование торговой марки в книгах, одежде, видеокассетах, упаковках, оформление магазинов
Модель прибыли предпринимательского типа	Разделение структуры организации на множество небольших центров прибыли	Повышение уровня ответственности за конечные результаты и сохранение тесных контактов с потребителями	Дополнительная мотивация в эффективной деятельности дочерних структур и получении собственного капитала	В дочерних компаниях, несущих персональную ответственность за показатели прибыли и цену продукции
Модель прибыли на основе установления фактического стандарта	Рост доходов в зависимости от масштаба	Рост масштабов деятельности и ценности всей системы как в сетевых методах ведения бизнеса (у владельца стандарта)	Все участники бизнеса – от поставщиков базового оборудования до пользователей, втягиваются в сферу деятельности фактического стандарта Чем больше привлекается участников, тем активнее рост масштабов деятельности (напоминает сетевые методы ведения бизнеса)	В авиакомпаниях, Microsoft, Oracle, SABRE
Прибыль на основе многокомпонентной системы	Наличие нескольких компонентов, связанных с продажей одной и той же продукции (базового компонента)	Каждый из видов продукции имеет совершенно разные характеристики по показателю прибыли	Наличие сильного бренда, который разрабатывается и поддерживается на массовом рынке	Персональные компьютеры, продажа автомобилей, розничная продажа бытовой электроники

Важным элементом ведения бизнеса является стратегический контроль, который включает: бренды, патенты, копирайты, владение потоком информации о потребителях, контроль над системой дистрибуции, контроль над цепочкой создания ценности (стоимости). Перечисленные типы стратегического контроля призваны обеспечить защиту при получении организацией прибыли.

Сегодня компании стремятся изменить модель своего бизнеса таким образом, чтобы соответствовать запросам своих потребителей. Подобные модели должны учитывать не только приоритеты потребителей, но и определять какие каналы смогут обеспечить удовлетворение подобных потребностей. В условиях перехода рыночной власти к потребителям и появления такой категории как стратегические клиенты возрастает роль потребительских решений, благодаря чему количество бизнес-моделей потребительского типа постоянно растет. В табл. 9 приведены наиболее известные модели бизнеса, ориентированные на потребителей.

Новым направлением в деятельности организации следует считать бизнес-модели инновационного типа. Изменения, приводящие к появлению конкурентных преимуществ, могут происходить как во внутренней, так и во внешней бизнес-среде организации. Внутренние изменения связаны с вложением инвестиций (инноваций). Инновации включают в себя новые подходы к ведению бизнеса, отражают новые идеи, новые знания и разработку новых концепций бизнеса.

Инновационные бизнес-модели могут базироваться на модифицированных бизнес-процессах и новых схемах организационной структуры компании. Инновационная концепция бизнеса – это способность представить совершенно иные, базирующиеся на новой кривой развития технического прогресса, концепции или, использовать дифференциацию уже существующих концепций бизнеса. Современные формы конкуренции в пределах любой отрасли (рынка), будь то финансовая сфера, коммуникации, образование, издательская деятельность и т.д., происходят не между товарами и компаниями, а между моделями бизнеса.

В инновационных бизнес-моделях решающее значение приобретают стратегические инновации.

– Во-первых, стратегические инновации обеспечивают клиентам высокий уровень удовлетворения потребностей, комбинируя разные параметры деятельности компании, которые ранее воспринимались как противоречивые. Например, обеспечивают одновременно низкую цену, высокое качество и инновационную специализацию товаров (продуктов, услуг).

– Во-вторых, позволяют устранить в традиционной цепочке создания ценности посредников – оптовых торговцев, розничных продавцов, за счет введения электронной торговли и привлечения Интернета.

– В-третьих, стратегическая инновация позволяет непрерывно обновлять модели бизнеса, обеспечивая устойчивость функционирования организаций на неустойчивых рынках.

Таблица 9

Примеры бизнес-моделей, ориентированных на потребителей

Бизнес-модели	Краткая характеристика	Пропагандируемая концепция	Конкурентные преимущества	Область применения
Оплата по факту использования (платите только за то, чем воспользовались)	Оплата клиентами услуг исходя из реального потребления, а не на основе фиксированной ставки	Появление новой способности аккумулировать и анализировать информацию	Наличие исчерпывающей информации для клиентов о первопричинах затрат Предоставление клиентам гибкого выбора из целого ряда платных опций Возможность выбора схем оплаты – на основании числа потребленных единиц или продолжительности использования	В страховой индустрии при предложении страховых полисов по принципу «плати как едешь»; на сервисах аренды автомобилей; в интернет-рекламе по схеме «плата за клик»; в потребительском медиа-рынке (телевидении, сфере онлайн-услуг и пр.)
Гарантированная работоспособность и наличие (обеспечение доступа к продукту)	Заключение контракта по схеме «фиксированная стоимость», по которому клиентам предоставляются все необходимые услуги, гарантирующие постоянную эксплуатационную готовность	Планирование и контроль за расходами, гарантия надежности	Формирование прочных долгосрочных отношений между компанией и клиентами. Обеспечение гарантированного доступа клиентам к предлагаемым продуктам и услугам в любое время	Оказание сервисных услуг (ремонт и техническое обслуживание, замена оборудования); услуг лизинга; обслуживание компьютерной инфраструктуры банков и корпораций; предоставление информационных услуг
«Привязывание клиентов» (принуждение к лояльности за счет высоких расходов на смену поставщика)	Удержание за счет установления штрафов и возникновения существенных денежных и временных затрат в случае смены продавца. Потеря инвестиционных вложений при переходе к другому поставщику	Заключение с клиентами контрактов, обязывающих работать с конкретным поставщиком. Применение контрактов, оговаривающих юридические обязательства клиентов. Использование «технологических» ограничений (в том числе патентов)	Наличие патентов, препятствующих выходу на рынок других конкурентов. Наличие «монополии» на продажу аксессуаров к основному товару. Значительный срок годности продаваемого продукта. Использование схемы техобслуживания	Компьютерная и софтверная индустрия; производство игрушек; производство бытовой техники (кофемашин); выпуск оптических приборов (фотоаппаратов)

Продолжение табл.10

Бизнес-модели	Краткая характеристика	Пропагандируемая концепция	Конкурентные преимущества	Область применения
Управление данными о клиентах (употребите с пользой имеющиеся знания)	Деятельность, которая особенно выигрывает от современного технологического прогресса и возможностей, которые открываются в области сбора и обработки данных	Создание современных электронных систем управления взаимоотношениями с клиентами. Возможность на основе сбора «больших данных» формировать детальные и персонализированные профили покупателей. Превращение данных о клиентах в нематериальные активы и возможность рассматривать их как прибыльный источник. Ориентация на удержание клиента (довольного потребителя), а не завоевание нового	Возможность создавать персонализированную рекламу и напрямую обращаться к корпоративным клиентам через сервисные группы. Использование данных о клиентах при объединении разнородных компаний	В компаниях, чья основная деятельность сосредоточена на получении и анализе информации. Практическое применение «больших данных» во всех отраслях – промышленности, энергетике, финансах, здравоохранении
Оцифрование (перевод реальных продуктов в цифровой формат)	Конвертирование существующих товаров (продуктов или услуг) в цифровой формат	Обеспечение возможности реализации технологических, социальных и экономических преобразований последних десятилетий. Автоматизация виртуальных предложений и стандартизированных итеративных бизнес-процессов внутри компании	Исключение посредников, снижение накладных (постоянных) расходов, более упорядоченная дистрибуция. Низкие издержки для клиентов. Возможность «воспроизведения» существующего бизнеса и перераспределение бизнес-процессов и функций в Интернете. Замещение товаров, продаваемых обычно в физической форме, виртуальными версиями (или их замещение)	Для различных типов компаний: в Интернет-версиях печатных журналов; при предложении услуг потокового видео в пунктах видеопроката. Использование интерактивной коммуникации в бытовой электронной технике. Применение в сфере образования и бизнесе, банковской сфере, профилактического техобслуживания, интеллектуальном управлении запасами, логистике в реальном времени

Окончание табл.10

Бизнес-модели	Краткая характеристика	Пропандируемая концепция	Конкурентные преимущества	Область применения
Электронная коммерция (бизнес в Интернете для прозрачности и экономии)	Покупка и продажа продуктов и услуг с помощью электронных систем посредством интернет-каналов	Помощь в обмене коммерческой информацией, поддержании деловых отношений и осуществлении деловых операций посредством телекоммуникационных сетей	Снижение накладных расходов, связанных с управлением инфраструктурой. Выигрыш клиентов от онлайн-поиска товаров и сокращения числа посредников, а также снижения розничных магазинов и традиционной нецелевой рекламы. Обязательное наличие и доступность товаров вне зависимости от времени и места. Благодаря большому потенциалу Интернета обеспечение доступа частным клиентам	В интернет-магазинах разных профилей. Размещение заказов клиентами на электронном коммерческом веб-сайте, включая афиши, журналы, офисные принадлежности, брендовые аксессуары и брошюры

Стратегическими причинами, по которым необходимо создавать инновационную бизнес-модель, можно считать следующие:

- когда имеется возможность за счет инновационного продукта (услуги) удовлетворить потенциальные потребности большой группы клиентов, рынок для которых пока еще отсутствует, а существующие предложения слишком дороги или сложны для восприятия;

- если имеется шанс хорошо заработать на принципиально новой технологии, создав для неё новую бизнес-модель или используя апробированную технологию на совершенно новом рынке;

- когда действующему бизнесу угрожают инноваторы, нацеленные на нижний ценовой сегмент рынка (где реализуется дешевая и не очень качественная продукция);

- при смещении «центра тяжести» конкурентной борьбы, в случае кардинального изменения представлений о приемлемом качестве товара и стандартизации выпускаемой продукции (вся она становится более или менее одинаковой).

Разработка новой модели не означает полного отказа от существующей или её изменения. Новая бизнес-модель нередко укрепляет и дополняет основную бизнес-компанию.

3.3. Стратегии управления конкурентоспособностью организации. Наступательные и оборонительные стратегии.

К формированию конкурентных преимуществ приводит реализация наступательных стратегий, а к сохранению имеющихся в распоряжении организации конкурентных преимуществ – оборонительных стратегий.

Наступательные стратегии (партизанская война, обходной маневр, фланговая атака, лобовая атака) обеспечивают конкурентное преимущество компании через проникновение в один сегмент того же рынка или нового рынка.

Партизанские войны можно применять в тех сегментах конкретного товарного рынка, где крупнейшие компании (как правило, их три) не представлены, а также отсутствует взаимосвязь между атакуемым сегментом и теми, в которых эти фирмы функционируют (то есть нет синергического эффекта между сегментами), либо подобная связь незначительна. Выделяют четыре типа партизанских атак: на продукт, на клиента, на потребность, на определенную местность. Благодаря реализации этой стратегии организация получает преимущество «первого хода», обеспечивая на будущее потенциал прибыльности, формирует в сознании потребителей восприятие компании как компании, имеющей более сильные позиции, чем конкуренты.

Стратегия обходного маневра означает, что атака осуществляется компанией на рынке (сегменте рынка), где нет конкуренции. Направления обходных маневров включают: размеры фирмы, потребности клиентов, клиентскую базу, местность.

В качестве формируемых конкурентных преимуществ следует назвать: создание возможностей для роста компании, приобретение тактического преимущества над конкурентами, преимущество первого хода.

Стратегия лобовой атаки означает что: во-первых, компания входит в сегмент конкурента, а во-вторых, выбранный для атаки сегмент имеет для конкурента большое значение с точки зрения объема продаж, так как в этом сегменте конкурент реализует более 50% от своего общего оборота.

Приобретаемые при внедрении данной стратегии конкурентные преимущества включают – обеспечение потенциальных темпов роста объема продаж и чистой прибыли.

Стратегия недифференцированного окружения характеризуется следующими моментами:

- организация заходит в одну отрасль (рынок) и/или географический регион более чем через один сегмент рынка;
- выбранные сегменты аналогичны тем, которые занимают лидеры отрасли;
- среди различных сегментов куда заходит компания существует эффект синергизма (совместное использование ресурсов, имеющихся в распоряжении организации).

К конкурентным преимуществам, формируемым за счет недифференцированного окружения, относятся:

- гибкость при получении дополнительных характеристик товара;
- расширение ассортимента товаров (продуктов, услуг), выпускаемых компанией (при условии наличия, например, единой технологии).

Оборонительные стратегии позволяют сохранить имеющиеся у организации конкурентные преимущества. К оборонительным стратегиям принадлежат: предупреждающая сигнализация; создание входных барьеров (стационарных и мобильных); глобальный сервис; упреждающий удар; блокирование; контратака; удержание позиций; отступление.

Стратегия предупреждающей сигнализации должна предостеречь конкурента от входа на рынок (сегмент рынка), где функционирует компания. Предупреждающая сигнализация увеличивает шансы организации на успех, достигаемый на рынке.

Стратегия входных барьеров отражает способ защиты, предусматривающий создание сложных для преодоления преград, после чего конкурент уже не пытается войти в сегмент рынка компании.

Конкурентное преимущество заключается в низких издержках благодаря эффекту масштаба, усовершенствованному имиджу организации, а также стабильным отношениям с поставщиками и/или торгово-розничными

сетями. В качестве одного из барьеров выступают инновации, причем сложные для воспроизведения конкурентами, что является привлекательным конкурентным преимуществом.

Стратегия упреждающих ударов характеризуется такими отличительными чертами как – входом организации на новые рынки (сегменты рынка), опережая входение туда же конкурента. Упреждающие удары могут быть направлены на товар, клиента, потребность или месторасположение (в том числе применительно к каналам сбыта). Упреждающие удары позволяют обороняющейся стороне перехватить инициативу по отношению к конкурентам, что становится конкурентным преимуществом организации. Вместе с тем подобное конкурентное преимущество имеет временный характер и является кратковременным разрешением делового конфликта (если только потенциальный конкурент-агрессор не будет полностью вытеснен с рынка).

Суть стратегии блокирования заключается в том, что когда конкурент входит в сегмент, в котором организация не представлена, то последняя в целях самообороны устремляется в этот же сегмент (с тем чтобы избежать возникновения критической ситуации). Успешному использованию блокирования способствует соблюдение следующих правил: организации предстоит действовать быстро, решительно, используя новое название. При этом компания обладает конкурентным преимуществом в виде возможности совместного использования имеющихся в её распоряжении ресурсов (эффект синергизма).

К числу оборонительных стратегий относится и контратака, которая отличается от блокирования тем, что компания входит в сегмент рынка, отличный от того, который атаковал конкурент. Можно выделить три вида контратаки: на исходный сегмент конкурента, на новый сегмент рынка, на два различных сегмента.

В этом случае речь идет о таком конкурентном преимуществе как наличие у организации известного бренда, а также выпуске более качественных по сравнению с конкурентами товаров, но по более низкой цене.

Стратегия удержания позиций предполагает «ведение боевых действий» со стороны компании, в сегментах, в которые пытается войти конкурент. Удержание позиций представляет собой тактическое решение организации, стратегическое – означает, что организация остается в том сегменте, где она функционирует. Удержание позиций может достигаться за счет размера компании и её финансовых возможностей, качества используемых ею ресурсов, длительности пребывания на рынке конкретного товара и наработанного опыта, а также выгодами, получаемыми от обмена ресурсами между сегментами, где находится организация.

Выигрыш компании при удержании позиций связан с инновациями, вызывающими изменения в товаре либо в цепочке создания стоимости. Эти изменения должны представлять сложность для точного копирования.

Последней стратегией защиты, представляющей собой оборону с движением организации назад, является отступление. Отступление увеличивает рыночное расстояние между компанией и конкурентом, но не означает сдачу конкурентных позиций. Конкурентными преимуществами в этом случае будут: во-первых, бизнесы, входящие в состав организации при функционировании образуют слаженный механизм; во-вторых, бизнесы, представляющие портфель деятельности организации, обладают преимуществами синергизма (а не «поедают» друг друга).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Постоянные изменения, характерные для внешней бизнес-среды, в которой функционируют организации (фирмы, компании), приводят к появлению новых рыночных ситуаций. Разнообразие последних всё время растет, что требует формирования новых конкурентных преимуществ, способных обеспечить реализацию концепции конкуренции, пропагандируемую фирмой. Сохранение и завоевание конкурентных позиций обеспечивают и используемые компаниями бизнес-модели, начиная с клиентоориентированных и бизнес-моделей наработки прибыли и заканчивая появлением моделей, ориентированных на принятие потребительских решений. Особое значение стали приобретать в современных условиях инновационные бизнес-модели, призванные обеспечивать устойчивую деятельность организаций на неустойчивых рынках в условиях неопределенности и рисков.

Наработка конкурентных преимуществ напрямую связана и с выбором стратегий развития компании (набором, составляющим портфель стратегий). Наряду с оборонительными бизнес-стратегиями, предназначенными сохранять имеющиеся в распоряжении организации (фирмы, компании) конкурентные преимущества, в хозяйственной практике применяются наступательные стратегии, целью которых является формирование новых конкурентных преимуществ. В качестве наступательных стратегий наиболее часто реализуются такие стратегии как партизанская война, обходной маневр, фланговая и лобовая атаки. Выбор бизнес-модели и стратегии (стратегий) развития организации зависит и от стадии развития отрасли (рынка) и самой компании, которые могут совпадать между собой (соответствовать друг другу), а могут и разительно отличаться. Учет этого соответствия (или несоответствия) должен отразиться при подборе компанией как бизнес-модели, так и стратегии, что окажет непосредственное влияние на набор её конкурентных преимуществ.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – 3-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 512 с.
2. Гассман, О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 432 с.
3. Гирорта, К. Оптимальная бизнес-модель: Четыре инструмента управления рисками / Каран Гирорта, Сергей Нетесин; Пер с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 216 с.
4. Дженстер, П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / Пер Дженстер, Дэвид Хасси; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2016. – 368 с.
5. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Филип Котлер, Роланд Бергер. Нильс Бикхофф; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 132 с.
6. Коттер, Джон. П. Впереди перемен: пер. с англ. / Джон П. Коттер. – М.: Издательско «Олимп-Бизнес», 2017. – 256 с.
7. Мастерсон, М. Стартап: как быстро раскрутить фирму / Майкл Мастерсон; Пер. с англ. – СПб. : ООО «Альфа-книга», 2017. – 304 с.
8. Ривз, М. Стратегии тоже нужна стратегия / Мартин Ривз, Кнут Хаанес, Джанмеджая Синха ; [пер. с англ. под редакцией А. Лазурского, Г. Милова]. – Москва : Эксмо, 2016. – 272 с.
9. Роджерс, Д.Л. Цифровая трансформация. Практическое пособие / Дэвид Л. Роджерс: Пер. с англ. – М.: Издательская группа «Точка», 2017. – 344 с.
10. Сенге, П.М. Танец перемен: Новые проблемы самообучающихся организаций: пер. с англ. / Питер М. Сенге, Арт Клейнер, Ричард Б. Росс, Брайан Дж. Смит, Джордж Рот, Шарлотта Робертс. – Москва: Издательство «Олимп-Бизнес», 2017. – 624 с.
11. Сингель, Э. Просчитать будущее: Кто кликнет, купит, соврет или умрет / Эрик Сингель; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 374 с.
12. Сливотски, А. Законы большой прибыли : [перевод с английского В.Егорова] / Адриан Сливотски, Дэвид Моррисон, Боб Андельман. – Москва : Эксмо, 2017. – 400 с.
13. Сливотски, А. Как расти, когда рынки не растут: основные идеи и кейсы в отдельном блоке / Адриан Сливотски, Ричард Вайз, Карл Вебер; [пер с англ. В. Семенычева]. – Москва: Издательство «Э», 2016. – 352 с.
14. Смагин, В.Н. Моделирование развития бизнеса: учебное пособие / В.Н. Смагин. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 207 с.

15. Стратегия / Пер. англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 288 с. – (Серия “Harvard Business Review: 10 лучших статей”)
16. Тиль, П. От нуля к единице: Как создать стартап, который изменит будущее / Питер Тиль, Блейк Мастерс; Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 192 с.
17. Управление бизнесом / Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 290 с. – (Серия “Harvard Business Review: 10 лучших статей”)
18. Эванс, В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / В. Эванс: пер. с англ. В.Н. Егорова. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. – 456 с.
19. Энтони, С. Подрывные инновации. Как выйти на новых потребителей за счет упрощения и удешевления продукта / Скотт Энтони, Марк Джонсон, Джозеф Синфилд, Элизабет Олтман; Пер с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 340 с.