

Современные инновационные явления при формировании конкурентной стратегии зарубежной фирмы

С.Н. Сайфиева
Институт проблем рынка РАН

Материалы Восьмого Всероссийского симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий». Москва, 10-11 апреля 2007 г. Секция 3. /Под ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. – М.: ЦЭМИ РАН, 2007.

Стратегическое планирование, осуществляемое в зарубежных фирмах, строится на предположении, что тщательное формулирование стратегии приносит значительный экономический эффект вследствие координации действий подразделений фирмы и их ориентирования на достижение общей цели. Особое внимание при разработке концепции развития предприятия уделяется вопросу повышения его конкурентоспособности.

Изучение зарубежного опыта в данной области свидетельствует о глубокой проработке этой проблемы. Выбор конкурентной стратегии фирмы, по мнению одного из ведущих мировых специалистов в области конкурентной стратегии и международной конкурентоспособности Майкла Е. Портера, обусловлен двумя основными моментами: привлекательностью отрасли с точки зрения долгосрочной прибыльности и факторами, определяющими относительную конкурентную позицию предприятия внутри отрасли.

Выявление потенциала отраслевой прибыльности является своеобразным фундаментом для построения стратегических соответствий между внешними условиями окружающей среды фирмы и ее ресурсами. Портер предложил использовать для этой цели модель пяти сил или «правил конкуренции»:

- Угроза новых фирм, входящих на рынок.
- Рыночная власть поставщиков.
- Рыночная власть покупателей.
- Угроза товаров-субинститутов или услуг-субинститутов.
- Соперничество среди существующих конкурентов.

Задача конкурентной стратегии каждой бизнес-единицы состоит в том, чтобы найти такую позицию в отрасли, которая позволит ей наилучшим образом защитить себя от этих конкурентных сил или воздействовать на них с выгодой для себя. Майкл Е. Портер также сформулировал ряд факторов, которые оказывают воздействие на обозначенные выше пять сил. Однако ведение бизнеса в условиях жесткой конкуренции заставляет зарубежные фирмы искать все новые и новые способы повышения своей конкурентоспособности. Практическая деятельность зарубежных компаний в настоящее время существенно развивает теорию Портера. Можно пополнить перечень предложенных им факторов, которые фирмы смогут использовать как для развития собственного бизнеса, так и для успешной борьбы с конкурентами. Следует уточнить, что все они так или иначе связаны с внедрением инноваций в процесс производства и реализации продукции.

Так, неотъемлемой частью любого рынка является наличие барьеров, т.е. конкурентного входа в отрасль (1 сила). Традиционно проблема высоких издержек решалась с помощью эффекта масштаба, который подразумевал наличие «сильных» игроков, способных «перебросить» продукт через отраслевой барьер. Однако на издательском рынке и рынке музыкальной продукции появились фирмы – представители «штучной экономики», которые посредством разработки и внедрения

новой техники способны производить и продавать небольшие партии компакт-дисков (компания CD Baby.com) и книг (компания Blurb). Например, фирма Books on Demand выпустила принтер Espresso Book Machine, позволяющий печатать до 20 книг в час при цене копии, сопоставимой с типографской. Т.е. за счет внедрения инноваций происходит снижение издержек, а объем производства формируется из большого числа потребителей, заинтересованных в приобретении малых партий продукции.

Одним из факторов, оказывающих по Портеру влияние на первую силу, является доступ к распространению информации. Благодаря появлению Интернета, проекты, созданные на основе концепции социальных сетей, сегодня активно развиваются, выполняя прикладные задачи. Например, решение вопросов трудоустройства (Zubka), покупка и учет долгов (BillMonk), создание музыкальных композиций, ремиксов и обмен ими (Splice) и т.д. Видимо в силу относительно невысоких издержек запуска подобных проектов и высокой мотивации участников количество социальных сетей будет расти.

К числу факторов, определяющих угрозу со стороны продуктов-заменителей, разработанных Портером (4 сила), можно отнести производство конкурентами товаров-«платформ», т.е. такого продукта, покупка которого влечет за собой приобретение другого. Например, Sony привлекла на свою сторону компанию Samsung, которая использует в ноутбуках карты памяти стандарта Memory Stick (MS). По мнению аналитиков Kodak, владелец ноутбука с MS-слотом, сделает выбор в пользу фотоаппарата, использующего тот же стандарт.

В перечень факторов Портера, определяющих рыночную власть покупателя (3 сила), можно добавить «эффект наблюдателя» (скрытое изучение поведения покупателя) и метод привлечения конечного потребителя в качестве частичного владельца продукции. Например, специалисты по маркетингу японского бутика Mitsukoshi экипировали 50 своих клиентов пластиковыми картами с целью изучения набора продукции, пользующейся наибольшим спросом. Каждый обладатель карты получает на мобильный телефон сообщения о поступлениях, акциях и распродажах. Потребитель может считывать всю информацию о пяти тысячах товаров, отмеченных радиометками. Британская компания Vertigo Films для финансирования нового фильма Outlaw обратилась к своим поклонникам, предложив им внести в съемочный фонд по 10 фунтов стерлингов. Взамен на DVD с фильмом вносится фамилия каждого участника проекта, им дарятся памятные сувениры. Аналогичный эксперимент с выпуском книги на деньги читателей осуществил Стивен Кинг. Его роман «Растение» развивался в Интернете по мере предоплаты читателями следующих глав.

Подход «потребитель-владелец» весьма перспективен. С одной стороны, он снижает риск для производителя, поскольку определенная номенклатура и объем производства товара обеспечен за счет привлечения денежных средств конечного потребителя. С другой стороны, потребитель-владелец переходит из разряда пассивных покупателей в равноправные бизнес партнеры, что позволяет преодолеть один из основных постулатов экономики – разделение ее субъектов на бизнес и его клиентов.