

Захарова И.А.

## О необходимости создания краткосрочных конкурентных преимуществ современной организации

Захарова Ирина Александровна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра регионального и муниципального управления, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: [Zakharova@spa.msu.ru](mailto:Zakharova@spa.msu.ru)

SPIN-код РИНЦ: [4631-4992](https://elibrary.ru/4631-4992)

### Аннотация

О необходимости формирования краткосрочных преимуществ впервые задумались, когда устойчивому конкурентному преимуществу стала угрожать быстро меняющаяся среда бизнеса. Сегодня практически не осталось отраслей, в которых бы не происходили частые изменения, а выведенные на рынок решения быстро копируются конкурентами. Уникальное торговое предложение не может приносить долгосрочный результат. В статье дается обоснование необходимости пересмотра традиционного стратегического процесса в организации и его модификации в сторону формирования временных преимуществ. Немаловажным является создание в организации условий для создания и внедрения инноваций.

### Ключевые слова

Краткосрочное конкурентное преимущество, временное преимущество, стратегия, конкурентоспособность, инновации.

Устойчивое конкурентное преимущество, которое на протяжении нескольких десятилетий лежало в основе удачной корпоративной стратегии, стало давать сбои. Многие руководители компаний столкнулись с тем, что в современной бизнес-среде невозможно достигнуть долгосрочного результата и обеспечить себе конкурентный успех, не прибегая к изменениям в организации. Перед топ-менеджментом часто стоит вопрос: стремиться достичь краткосрочных результатов или ориентироваться на достижение долгосрочной цели. Организации могут работать и в двух направлениях одновременно, однако часто это приводит к конфликтам между краткосрочными задачами и долгосрочной целью и порой к серьезным негативным последствиям. Так, например, компания Nokia потеряла позицию лидера на рынке телефонов отчасти из-за управленческих ошибок, неправильно поставленных задач менеджерам структурных подразделений и распределения функциональных обязанностей.

В начале 2000-х годов К.К. Прахалад и Венкат Рамасвами в своей книге «Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями»<sup>1</sup> уже предвидели существенные и молниеносные изменения в сфере конкуренции, которые спустя несколько лет поставили под сомнение традиционный подход к планированию и стратегированию в организации. По мнению авторов, процессы диджитализации,

---

<sup>1</sup> Венкат Рамасвами, Прахалад К.К. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. М.: Издательство Олимп-Бизнес, 2006.

сближение технологий и стирание границ между отраслями приведут к тому, что изменится подход к созданию ценностей. Без взаимодействия компании с потребителями невозможно будет создавать новые ценностные предложения. В итоге процесс стратегирования будет скорее напоминать постоянный эксперимент, поиск новых идей и решений. В результате так и получилось, однако не все компании готовы признать, что их продукт не уникален; как такового уникального торгового предложения уже с момента выведения продукта на рынок нет, поскольку начинается быстрый процесс копирования.

Само понятие «устойчивое конкурентное преимущество» было рассмотрено Майклом Портером<sup>2</sup>. Согласно Портеру, товар обладает конкурентным преимуществом, когда он имеет такие отличительные черты, которые позволяют получать от продажи товара более высокую норму прибыли, чем в среднем по рынку. Взамен стратегии, которая направлена на поддержание устойчивого конкурентного преимущества, пришли механизмы, стимулирующие выработку шагов, способствующих достижению краткосрочных результатов и созданию уникального товара, отличного от конкурентов. Однако, несмотря на появление большого числа новых управленческих инструментов и подходов, компании все больше становились зависимыми от стратегических инструментов, которые они унаследовали от прошлого.

В работе Ю.Ю. Петрунина и В.М. Пурлика<sup>3</sup> дано обоснование применения стратегии простых правил, разработанной Кэтрин Эйзенхардт и Дональдом Суллом<sup>4</sup> для компаний, работающих на быстроменяющихся рынках. По их мнению, потенциал конкурентного преимущества кроется в неопределенности рынка. Такие стратегические процессы, как создание продуктовых инноваций, приобретение компаний, сервис, создание новых компаний, формирование кооперационных связей, создают благоприятные возможности, которыми менеджеры могут воспользоваться с помощью простых правил. Оптимальное число правил, которыми руководствуется организация, должно быть от 2 до 7, они разделяются на несколько категорий: исполнительские правила, правила приоритетов, правила границ, правила сроков, правила выхода. По мнению специалистов, конкурентная стратегия М. Портера уже не позволяет достигнуть конкурентного преимущества на быстро меняющихся рынках.

---

<sup>2</sup> Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Паблишер, 2016.

<sup>3</sup> Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Мышление в категориях простых правил // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2018. № 1. С. 19–31.

<sup>4</sup> Eisenhardt K.M., Sull D.N. Strategy as Simple Rules // Harvard Business Review. 2001. Vol. 79. No 1. P. 106–119; Эйзенхардт К., Сулл Д. Стратегия как свод простых правил. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 104–132.

Вопросами разработки новых принципов функционирования бизнеса в быстро меняющейся конкурентной среде и разработки краткосрочного конкурентного преимущества занимается профессор Harvard business school и консультант по вопросам стратегии Рита Гюнтер Макграт<sup>5</sup>. По ее мнению, наиболее эффективные организационные стратегии предполагают частые трансформации бизнеса. Данные стратегии предполагают применение иных подходов к управлению организацией; речь идет о распределении ресурсов внутри нее и создании бизнес-процессов. Не все руководители готовы уйти от сложившихся методов, продиктованных классическим стратегическим процессом. Организации по-прежнему применяют традиционные виды анализов: SWOT-анализ, конкурентный анализ, отраслевые виды анализа. И даже те компании, которые применяют инструментарий создания нового спроса или голубых океанов, терпят неудачу. Успех зачастую зависит от того, насколько организация готова к переменам. Большинство инноваций требует перестановки существующих ресурсов организации, как материальных (технологии, оборудования, человеческих ресурсов, денежных средств), так и нематериальных (бренда, отношения с поставщиками, дистрибьютерами и клиентами, информации). Однако не всегда инновации требуют замены ресурсной базы.

Изменения в бизнес-среде и бизнес-процессах сегодня в порядке вещей, в то время как в нашем сознании понимание стратегии базируется на стабильных и недвижимых постулатах. Первым, кто подверг сомнению идею об устойчивом конкурентном преимуществе, был Йан Макмиллан<sup>6</sup>. Конкурентное преимущество, считал он, лучше всего рассматривать в виде волн и задача специалиста по стратегии заключается в том, чтобы создать стратегическую линию, используя для этого все новые и новые создаваемые волны. Таким образом, возникла необходимость во взаимосвязи между стратегическим и инновационным процессами, которые до этого в менеджменте рассматривались отдельно. Технологический прогресс, скорость появления и обмена информацией, быстро меняющееся поведение клиентов — все это ускорило возникновение новых взглядов на стратегию. Согласно исследованию Mckinsey, только 6% компаний осознают необходимость в инновациях в правильном

---

<sup>5</sup> *McGrath R.* The end of competitive advantage. Boston: Harvard Business Review Press. 2013.

<sup>6</sup> *MacMillan I.C., McGrath R.G.* Marketbusting: Strategies for Exceptional Business Growth // Harvard Business Review. 2005. No 83 (3). P. 80–92.

понимании<sup>7</sup>. Попытаемся проанализировать эти данные и определить, с чем это связано. Первые стратегии внедрялись в относительно стабильных медленно развивающихся отраслях промышленности, и главное для компании было завоевать долю рынка. Проблема стратегического планирования сегодня заключается в том, что в современной среде практически не осталось таких секторов экономики, где развитие происходит медленными темпами и не терпит изменений. Если мы посмотрим, какими темпами развивался розничный банковский сектор в 2000-х гг. и что происходит на отдельно взятых финансовых рынках сегодня, мы поймем, что ни о какой стабильности рынка и речи быть не может. Конкуренты действуют быстро, внедренная технология, сервис или улучшенное свойство продукта копируются другими участниками рынка с улучшенными компонентами. Временные преимущества становятся нормой, и организациям требуется новый подход к планированию. По мнению Риты Макграт, компании Apple, которая придерживается высоких цен на свою продукцию и имиджа люксового бренда, необходимо задуматься о создании нового конкурентного пространства. В прошлом Apple удалось выступить создателем нового спроса несколько раз, выпустив Ipad, Ipad, iTunes, I-phone, Applewatch. При этом компания позволяла другим производителям внедрять аналогичные технологии и дизайн, но тогда речь шла о создании у потребителей приверженности к тем же смартфонам. Понятно, почему Nokia с ее невероятной производственной мощью собралась покрыть развивающийся рынок эквивалентом смартфонов, но по меньшей стоимости<sup>8</sup>. По мнению Грега Саттела, такие компании, как Amazon, Walmart и Apple, могут не только поддерживать свои преимущества, но и расширять их<sup>9</sup>.

Стратегический процесс должен адаптироваться под нестабильные отрасли, в которых компании не могут рассчитывать на большие доли рынка. Такие приемы, как отраслевой анализ, анализ темпов роста и долей рынка, уже не достаточны, чтобы организации могли здраво оценивать свою конкурентоспособность и тем более вовремя вывести на рынок востребованную идею, сложно копируемую конкурентами. Ранее инновации рассматривались исключительно как нечто неизведанное, непредсказуемое и несущее высокие риски. Сегодня мы думаем об инновациях в ключе возможных

---

<sup>7</sup> Barsh J., Capozzi M., and Davidson J. Leadership and innovation // Mackinsey Quarterly [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/leadership-and-innovation> (дата обращения: 10.09.2018).

<sup>8</sup> McGrath R. The end of the strategy world as we know it? // Strategic Direction. 2013. Vol. 29. No 8.2013. P. 37–40.

<sup>9</sup> Sattel G. Strategy is no longer a game of chess // Harvard Business Review [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2014/05/strategy-is-no-longer-a-game-of-chess> (дата обращения: 10.09.2018).

будущих преимуществ, отвечая на вопрос, где мы можем преуспеть в краткосрочном будущем, если извлечем ресурсы из старых преимуществ. О долгосрочных результатах говорить более утопично. Необходимо не только думать о значении чистой текущей стоимости, но и о цене опциона. Умения принимать быстрые решения руководством — еще один необходимый атрибут для организации. Лучше стихийное решение сегодня, чем взвешенное завтра. У специалистов стало цениться наличие множества различных навыков, поскольку на разных этапах жизненного цикла организации могут быть востребованы особые навыки. Что касается управления человеческими ресурсами, то наибольшее развитие будет получать сетевое взаимодействие. Далее в статье мы рассмотрим факторы, которые могут помочь компании достигать конкурентных преимуществ в быстро меняющейся среде.

Наибольшее внимание специалисты уделяют тому, насколько в организации развит предпринимательский подход. Если организация существует на протяжении длительного периода времени в одном и том же формате (это прежде всего касается ресурсов и процессов), ее руководители теряют предпринимательскую способность. Формирование будущего потенциала компании часто связано с рисками и неопределенностью, однако, если не предпринимать шаги по внедрению новых идей (именно внедрению, а не только обсуждению), можно значительно отстать и упустить возможности. Предпринимательское управление предполагает ориентацию на организационный рост и развитие масштабов деятельности, а также активные действия в условиях неопределенности. Если раньше Минцберг<sup>10</sup> указывал на то, что такой подход особенно часто применяют руководители-предприниматели на начальном этапе бизнеса в новых и развивающихся отраслях, то сегодня следует на него ориентироваться компаниям вне зависимости от возраста и типа. В 80-х годах прошлого века, когда конкурентоспособности американских предприятий стали угрожать японские компании, предпринимательство было замещено феноменами реинжиниринга и сокращения. Однако сегодня оно вновь актуально, и крупные компании пытаются брать на вооружение стратегии небольших быстро развивающихся предприятий, которые способны молниеносно вывести на рынок новые идеи.

Если компании будут слепо верить в свое конкурентное преимущество, то это им дорого обойдется, как компаниям IBM, Sony, Nokia, Kodak и др. Зачастую технологи, менеджеры по работе с клиентами и менеджмент среднего звена осознают, что необходимо менять продукт, услугу или технологию, но поставленные плановые

---

<sup>10</sup>*Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York: Harpercollins College Div, 1973.*

показатели перед подразделениями продаж не позволяют им сообщить руководству о необходимости грядущих перемен. Страх перед руководством и несвоевременное реагирование на потребности потребителей привели к тому, что компания Nokia, лидер на рынке мобильных телефонов, стала аутсайдером рынка. Компании, функционирующие на таких быстроразвивающихся рынках, как рынок смартфонов, интернет-торговли, должны научиться быстро менять временное конкурентное преимущество, поскольку многие из них будут недолговечными. Современный подход оценки предпринимательских инициатив позволяет компаниям учиться методом проб и ошибок, в то время как при применении в качестве оценки правила чистой приведенной стоимости предполагается, что вы завершите каждый проект, который начнете, и что преимущества будут длиться довольно долгое время.

Следующее, что необходимо предусмотреть современной организации, это создать адаптивную организационную структуру. Не всегда организация оказывается готова к внедрению инноваций несмотря на наличие интересных идей у команды. Если предполагаемая инновация удачно вписывается в существующую организационную структуру, подходит под ценности и процессы, вам, скорее всего, потребуется время, чтобы вывести на рынок новую идею. В данном случае с задачей может справиться как функциональная команда, так и ситуативная кросс-функциональная команда, которая одновременно может быть задействована в нескольких проектах.

Клейтон Кристенсен и Майкл Овердорф<sup>11</sup> предложили матрицу выбора организационной структуры для разработки инноваций. Так, по их мнению, если инновация соответствует существующим в организации ценностям, но плохо вписывается в бизнес-процессы, скорее всего, необходимо таким образом организовать процессы, чтобы инновационным проектом занималась команда тяжеловесов, образованная исключительно под проект. Если инновация плохо подходит под существующие ценности, но хорошо соответствует процессам, то разработку рекомендуется проводить в рамках существующей организации, а затем создать отдельную организацию на стадии коммерциализации. Если разрабатываемая инновация не вписывается ни в структуру, ни в ценности, рекомендуется создать команду тяжеловесов в отдельной дочерней или приобретенной компании. Под процессами в данном случае подразумеваются процессы принятия решений, разработки продуктов и услуг, модели коммуникаций, алгоритмы, которые применяются в данной

---

<sup>11</sup> Управление бизнесом. М: Альпина Паблишер, 2016.

структуре при решении задач и распределении ресурсов. Некоторые процессы формализованы регламентами, и их изменить сложнее, например создание продукта, выведение на рынок. Некоторые задачи требуют создания отдельных коллегиальных органов и реализуются не только внутри функциональных направлений, когда речь идет о комплексном обслуживании клиентов, качестве сервиса, которое затрагивает качество на всех стадиях взаимодействия клиента с компанией и оценивается по всем параметрам. Такие процессы, как рассмотрение бюджета на будущий период, отчетность по достигнутым плановым показателям, таят в себе особенности, которые порой не позволяют внедрить инновации.

Чем крупнее организация, тем сложнее довести до сотрудников всех уровней ценности и приоритеты в части клиентов, продуктов и сервисов. Требования к продавцам сегодня растут с каждым днем: продавец должен не только продать свой продукт, но и помочь увидеть преимущества относительно рынка и относительно потребностей клиентов. Таким образом, он должен хорошо разбираться в преимуществах товара и понимать задачи клиента и логику его трат, чтобы в конечном итоге захватить кошелек клиента.

Следующий совет, который дают идеологи краткосрочного конкурентного преимущества, — не концентрироваться на отрасли при выборе путей развития, необходимо смотреть шире. До недавнего времени, анализируя рынок компании, аналитики рассматривали стратегии себе подобных и пытались их заимствовать, не учитывая, функционирует ли организация в одинаковых географических рамках или нет, главное в одной отрасли. 15–20 лет назад те процессы, которые были приемлемы для супермаркетов, были скопированы банками. Но не все компании могли так революционно действовать и менять сервисную модель. Модель конкурентных сил Майкла Портера предполагает, что вы в основном сравниваете свою компанию с другими в аналогичной отрасли<sup>12</sup>. Так и происходило на российском розничном банковском рынке. Компании, входящие в топ-10, ориентировались по ценовым параметрам и качественным характеристикам продуктов на ближайших конкурентов или лидеров отрасли, в результате незначительно улучшая товар или услугу. Революционно никто не действовал, поскольку это влекло за собой иные затраты и долю риска. В сегодняшних условиях, когда границы между отраслями размываются с точки зрения сервисов и бизнес-процессов, необходимо заимствовать идеи извне.

---

<sup>12</sup> Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблицер, 2018.

Например, крупная онлайн платформа Farfetch не пошла по принципу гигантов интернет-торговли предметами одежды, обуви и аксессуаров<sup>13</sup>. В отличие от Asos, Yoox и Net-a-Porter, в компании стали использовать принципиально иной подход, основанный на платформенном мышлении. Традиционная оптовая модель представляет собой линейный процесс. Фирмы покупают товары, которые они выставляют на рынок и продают клиентам. Такая модель предполагает большие риски. Farfetch обеспечивает платформу для определенных пользователей (реальных продавцов) и связывает их с другими пользователями (покупателями), что обеспечивает отсутствие риска инвентаризации для Farfetch<sup>14</sup>. Другой пример относится к более раннему периоду: в 1980-х годах в США банки не видели никаких угроз, а тем временем стали появляться новые возможности для управления денежными средствами, этим воспользовалась компания Merrill Lynch. Способы управления денежными средствами, которые они предлагали, не были предложены ни одним банком. Миллионы депозитов были изъяты из банков, прежде чем банки поняли, что происходит. Сегодня же посредством сотовых операторов можно совершать платежи, получать микрозаймы, торговые сети переквалифицируются в отрасль медицинского обслуживания, и размывание между отраслями происходит стремительно быстро. Рита Макграт считает, что отраслевой анализ не дает полной картины, необходимо рассматривать в совокупности клиентский сегмент, предложение и место, где предоставляется продукт или услуга<sup>15</sup>. Это позволит не заикливаться на текущих вариантах и увидеть иные возможности. Здесь может помочь стратегическая канва, используемая при стратегии голубого океана.

В качестве измерителей успеха бизнеса необходимо внедрить показатели, отражающие предпринимательскую активность. Так, традиционные способы оценки не способны оценить вклад краткосрочного преимущества, как было замечено выше; расчет чистой приведенной стоимости предполагает, что вы завершите каждый проект, который начнете, и преимущества будут длиться довольно долгое время, и даже когда проект завершится. Специалисты рекомендуют использовать метод оценки реальных опционов (метод оценки инвестиционных проектов, который учитывает возможности

---

<sup>13</sup> Danziger P.N., Lorenzetti Patterson J. Shops that POP! 7 Steps to Extraordinary Retail Success, 2016.  
Eisenhardt K.M., Sull D.N. Strategy as Simple Rules // Harvard Business Review. 2001. Vol. 79. No 1. P. 106–119.

<sup>14</sup> Захарова И.А. Стратегические ошибки при создании новых рынков: анализ мировой практики // Креативная экономика. 2018. Том 12. № 3. С. 245–259.

<sup>15</sup> McGrath R. Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight // Academy of Management Journal. 2011. Vol. 44. No .1. P. 118–131.



изменения условий и выбора )<sup>16</sup>, поскольку данный метод позволяет учесть риски и предполагает неопределенность развития среды в будущем. Организация должна учиться методом проб и ошибок, извлекая преимущества из действующих решений. Конкуренты быстро реагируют на изменения и копируют продукты, как только видят, что другая компания открыла новый спрос. Специалисты настаивают, что необходимо досконально изучать именно опыт пользования услугами клиентов, то, насколько эффективно была решена их проблема, а не заостряться на конкретных компонентах продукта и инвестировать в его функциональность. Компании, умеющие работать в условиях краткосрочных преимуществ, ставят себя на место своих клиентов и исходят из конечного результата, которого пытаются достичь клиенты.

Понимая, что сильные отношения с клиентами являются важным источником преимуществ, многие компании начали инвестировать в различные способы укрупнения связей с потребителями, создание сообществ, программ лояльности и прочее. Социальные сети, Instagram сегодня являются лучшими способами продвижения своей продукции. Многие компании-новички не тратятся на традиционные способы маркетинговых коммуникаций, а заводят свои странички в социальных сетях. Здесь главное — привлечь правильную аудиторию и настроить диалог, чтобы не только компания взаимодействовала со своими клиентами, но и клиенты могли взаимодействовать друг с другом, делиться опытом в решении своих проблем. Социальные сети могут усилить или разрушить авторитет за наносекунды, поскольку клиенты взаимодействуют друг с другом и делятся опытом. Если компания функционирует на рынке B2B, иногда полезно знакомить клиентов друг с другом, расширять связи и возможности и для клиентов, и для компании. Доверие клиентов и индекс удержания клиентов зависят от множества факторов. Например, на рынке финансовых услуг, как в мировом аспекте, так и региональном, уровень доверия клиентов к банкам невысок. Мировой кризис 2008–2010 гг. понизил степень доверия клиентов до 44%, наибольший процент недоверия был зафиксирован в Великобритании на уровне 63%, в Германии — 61% и в Испании — 58%. 36% клиентов в мире сменили банк, и 6% планировали это сделать. Стоимость удержания клиентов составляет 1/10 от стоимости привлечения нового клиента. Те компании, которые преуспели в налаживании прочных связей с клиентами, уже вправе выбирать самостоятельно свой

---

<sup>16</sup> *Лимитовский М.А.* Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках. М.: Дело, 2004.

клиентский сегмент и его выращивать, например, как компания Infosys, которая поддерживает 97% -ый уровень удержания клиентов.

Компания Grant Thornton с 2013 года запустила Grant Thornton Customer Loyalty and Experience Index 2016 (CLIX) (индекс удовлетворенности клиентов услугами<sup>17</sup>). Индекс используется для оценки качества финансовых услуг и впоследствии становится основой для стратегии. Исследование охватывает несколько секторов — розничный банкинг, общее страхование, пенсионные программы, управление инвестициями. Опрос состоит из ряда вопросов, измеряющих восприятие опыта клиентов, степени лояльности, доверия, заботы со стороны организации и репутации. Специалисты отмечают рост инвестиций организаций в лаборатории данных и инновационные инкубаторы, которые способствуют созданию предпринимательской и гибкой рабочей среды. В таких лабораториях выдвигаются новые идеи, а затем проходят испытания в полевых условиях. Что же касается результатов исследования, то ведущие розничные бренды значительно опережают своих партнеров по финансовым услугам в отношении построения долгосрочных отношений с клиентами. При этом показатель заботы остается на низком уровне (-11) в сфере финансовых услуг, поскольку ущерб доверию и целостности в отрасли нанесли недавние кризисные явления. Согласно исследованию, оценки восприятия бренда, которое охватывало 68 брендов финансовых услуг, удовлетворение индивидуальных потребностей клиентов и создание хорошей репутации в области работы с клиентами имеют прямую и положительную корреляцию с лояльностью клиентов. Розничные банки видят для себя в качестве конкурентных преимуществ создание более тесных отношений с клиентами на основе повышения эффективности банковских продуктов и сервисов за счет интегрированных стратегий, цифровых инноваций и грамотного понимания характеристик клиентов и моделей поведения. Последнее в основном обусловлено применением новых баз данных для лучшей диагностики поведения клиентов и болевых точек. Управление по финансовому регулированию и надзору в Великобритании (Financial Conduct Authority — FSA) на протяжении нескольких лет проводит работу по повышению уровня доверия и грамотности потребителей. Оно установило ряд требований к компаниям, оказывающим финансовые услуги. Важную роль играют требования по удовлетворению ожиданий клиентов.

---

<sup>17</sup> Customer Loyalty and Experience Index Grant Thornton Financial Services Group // Grant Thornton [Электронный ресурс]. URL: <https://www.grantthornton.co.uk/globalassets/1.-member-firms/united-kingdom/pdf/publication/customer-loyalty-and-experience-index-clix.pdf> (дата обращения: 10.09.2018).

Следующий совет специалистов — избегайте резкой реструктуризации. В исследовании Риты Макграт говорится, что в компаниях, которые придерживаются философии временных конкурентных преимуществ, редко случаются реструктуризации, сокращения персонала или массовые увольнения. Вместо этого многие из них занимались тем, что постоянно корректировали свои ресурсы и перенаправляли их в другую деятельность. Когда серьезных изменений компании не избежать, необходимо постараться, чтобы действия в компании были наименее разрушительными. Например, снимая продукт с рынка, при этом когда он является востребованным, постарайтесь заинтересовать существующих клиентов в новом продукте, выпускающемся на замену.

Подготовка клиентов к переходу от старых преимуществ к новым во многом напоминает получение клиентами нового продукта. Не все клиенты будут готовы двигаться с одинаковой скоростью. Существует последовательность, с которой клиенты должны перейти от старого к новому. Если ваша компания решает отказаться от прежней модели обслуживания или пакета услуг путем повышения стоимости на него, это скорее вызовет негативную реакцию со стороны клиентов, которые просто еще не имели возможности и достаточного времени, чтобы оценить новое преимущество. Гораздо лучше, если вы предоставите скидки выборочно для тех, кто откажется от предыдущей модели сервиса или пакета услуг.

В организации необходимо создавать условия для роста инноваций. Чтобы одно преимущество сменялось другим, необходимо выстроить алгоритм и умело управлять данным процессом. В компании должна быть создана структура управления, подходящая для инноваций, со своим отдельным бюджетом, менеджеры по инновациям должны принимать самостоятельно решения вне процессов планирования. Для целевых инноваций возможно предусмотреть отдельный бюджет, чтобы новые инновации не конкурировали с остальными. В компании должны четко понимать, каким образом новая идея встроится в общий портфель продуктов. Чтобы создавать новые временные преимущества, компания должна быть нацелена на эксперименты, поощрять инновационные идеи у сотрудников, причем разного уровня по иерархии. Только тогда, когда компания открыта к внедрению новых бизнес-процессов, готова к постоянной смене управленческой модели, механизмам аллокации ресурсов, тогда можно говорить, что компания, скорее всего, в состоянии внедрять своевременно конкурентные преимущества продукта или услуги.

В подобного рода современных организациях зарождается новый тип лидерства. Лидеры являются инициаторами идей, мотивируют персонал на обсуждения и творческий процесс. Сильный лидер ищет противоположные мнения и разногласия. Диверсия все чаще становится инструментом для сбора сигналов о том, что вещи могут меняться.

Наконец, лидеры краткосрочных преимуществ признают необходимость скорости. Быстрое и правильное принятие решений заменит обсуждения, которые точны, но медленны. В мире, где преимущества сохраняются в течение минут, можно не успеть.

Итак, мы в общих чертах охарактеризовали, каким требованиям необходимо придерживаться организации в современных быстро меняющихся условиях. Теперь необходимо описать план действий, который систематизирует подход к ведению дел. Процесс планирования лучше строить с учетом перепроверки данных, их возможной замены. Ресурсы рекомендуется распределять постепенно по мере прохождения той или иной стадии бизнес-процесса, чтобы вовремя можно было перекинуть их на другое направление. Для этого необходимо следовать краткой инструкции<sup>18</sup>:

- Определите результаты новой инициативы и обрисуйте, как будет выглядеть ваш бизнес в зрелости.
- Освойте рынок и определите контрольные параметры, с помощью которых вы можете измерить свой успех.
- Составьте матрицу с мероприятиями и ресурсами настоящего периода и будущего с учетом новых инициатив.

В качестве инструментария можно придерживаться следующих функций:

- Составление обратного отчета о доходах, что способствует моделированию экономики бизнеса.
- Составление спецификации рабочих форматов. В форматах изложены, какие операционные процессы понадобятся для ведения бизнеса.
- Определение контрольных ключевых задач. Благодаря этому, процесс реализации задач будет наглядным, а результаты постоянно отслеживаться. Необходимо предусмотреть ключевые индикаторы на каждом этапе проекта.

---

<sup>18</sup> *McGrath R., MacMillan I.* Discovery-Driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity. Boston: Harvard Business Review Press, 2009.

Как уже было сказано выше, новые правила игры требуют иных качественных и количественных оценок и измерителей успеха. В практике компаний встречаются следующие методы оценки предпринимательского потенциала:

- 1) Уровень наукоемкости R&I — отношение затрат на НИОКР к среднегодовому объему продаж продукта по отрасли;
- 2) Расчет коэффициента потенциальных возможностей КПВ, который представляет собой отношение показателя потенциальной прибыли к прибыли фактической;
- 3) Расчет коэффициента реализации предпринимательского потенциала К р.п — отношение прибыли фактической к прибыли потенциальной<sup>19</sup>.

Наконец, возникает другая проблема: как справиться с потоком идей и выбрать стоящую. В качестве оценки применяются различные методы, один из которых удачный, но не достаточный для принятия окончательного решения — матрица оценки. Данный метод предполагает оценку идей по критериям, пять критериев является оптимальным для всестороннего анализа. Для выявления того, насколько хорошо идея удовлетворяет каждый критерий, используется 5-ти балльная шкала. Оценщикам также следует предоставить комментарии к своим заключениям. Данная матрица является оптимальной для выбора из возможных вариантов и не требует большого количества времени, ее легко внедрить. Как только идея пройдет первичный отбор, можно преступать к более детальной оценки, так называемому развитию идеи. На данном этапе возможно с помощью инструментов моделирования, бизнес-кейсов, разработать прототип, создать проект реализации идеи. Основные причины, по которым идеи не реализуются, — это чрезмерные риски или затраты, которые они влекут. Однако, если в компании осознают необходимость создания и развития инноваций, многие недостатки могут быть легко улучшены. Идея, которая будет очень дорогостоящей для реализации, может с незначительными изменениями быть реализована с гораздо меньшими затратами. Улучшая слабые стороны идеи, вы можете превратить дорогостоящий провал в прибыльный успех. По мнению Джеффри Баумгартнера<sup>20</sup>, оценка должна проводиться группой людей с различным опытом работы. Например, если вы оцениваете новые идеи продукта для электронного гаджета, в качестве экспертов

---

<sup>19</sup> Добыкина Е.К., Андриюшина И.В. Оценка трудового потенциала предприятия с использованием графоаналитического метода на примере ПАО «НКМЗ» // Международная научно-практическая конференция «Актуальные достижения европейской науки 2013», 17-25. 06. 2013г. Том 3. Экономика, София «Бял ГРАД-БГ» ООД 2013. С. 24–29.

<sup>20</sup> Baumgartner J. The Way of the Innovation Master. Erps-Kwerps (Belgium): JPB, 2010.

можно привлечь инженеров, маркетологов, продавцов (которые будут продавать продукт) и одного или нескольких представителей потребителей. Рассмотрение идей в команде, скорее всего, исключит предрассудки отдельных экспертов.

Например, инженер, работающий на более старой технологии, может не оценить идею, которая использует новую технологию, ему незнакомую. Ревнивые менеджеры могут не дать возможность претворить в жизнь более творческие идеи своих подчиненных. Потребители же склонны выбирать более креативные идеи, в то время как менее творческая может оказаться прибыльней. Необходимо учитывать тот факт, что не каждая идея в реальности может оказаться удачной. Присмотритесь к текущим факторам роста вашей организации и сопоставьте со стратегическими целями и желаемыми доходами. Скорее всего, здесь будет разрыв. Консультанты настаивают, чтобы идей, выводимых на рынок, сразу было несколько. Если раньше перезагрузка бизнеса могла происходить раз в 7–10 лет, то сегодня этот цикл сократился до 2–3 лет. Чрезмерная концентрация на бизнесе, обеспечивающем текущий рост, как в компании Blackberry, приведет к неудачам<sup>21</sup>.

Безусловно, не все компании работают в формате новой экономики. Таблица внизу поможет определить, что необходимо менять в существующей модели управления в быстро изменяющейся среде (см. Таблицу 1). В случае, если балл окажется выше среднего, то организация готова работать в условиях краткосрочных конкурентных преимуществ.

---

<sup>21</sup> McGrath R., Putten A. How to Set More-Realistic Growth Targets // Harvard Business Review [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2017/07/how-to-set-more-realistic-growth-targets> (дата обращения: 10.09.2018).

**Таблица 1. Тест: Готова ли ваша компания работать в условиях краткосрочных конкурентных преимуществ<sup>22</sup>**

<b>Ваша организация больше сосредоточена на существующих преимуществах, если:</b>									<b>Ваша организация способна адаптировать бизнес-процессы для работы в условиях краткосрочных преимуществ, если:</b>
1. Бюджеты, человеческие ресурсы, иные материальные и нематериальные ресурсы контролируются руководителями созданных подразделений или направлений бизнеса	1	2	3	4	5	6	7		1. Ресурсы контролируются отдельной группой людей, не входящих в руководящий состав бизнеса
2. Руководство склонно укреплять существующее преимущество по мере возможности	1	2	3	4	5	6	7		2. Как правило, организация быстро переходит к разработке нового конкурентного преимущества
3. В организации не предусмотрен вариант выхода из бизнеса	1	2	3	4	5	6	7		3. У организации есть варианты выхода из бизнеса
4. Уход с рынка по какому-либо направлению, как правило, может быть болезненным	1	2	3	4	5	6	7		4. Уход с рынка воспринимается как часть жизненного цикла бизнеса
5. Организация старается избегать сбоев, даже в сложных ситуациях	1	2	3	4	5	6	7		5. В организации признают, что ошибки неизбежны, и стараются учиться на них
6. В организации бюджет планируется на год и более длительный период	1	2	3	4	5	6	7		6. Планирование бюджета осуществляется поквартально или пересматривается на постоянной основе
7. В организации склонны придерживаться планов	1	2	3	4	5	6	7		7. По мере поступления новой информации планы быстро и безболезненно меняются
8. В организации придерживаются оптимизационного подхода к использованию активов	1	2	3	4	5	6	7		8. В организации приветствуется гибкость при использовании активов
9. Инновационный процесс имеет периодичность	1	2	3	4	5	6	7		9. Создание инноваций — это непрерывный, систематический процесс
10. В организации сложно извлекать ресурсы из успешного бизнеса для финансирования неопределенных возможностей	1	2	3	4	5	6	7		10. Для организации совершенно нормально извлекать ресурсы из успешного бизнеса для финансирования неопределенных возможностей
11. Лучшие кадры тратят большую часть своего времени на решение проблем и выходов из кризисов	1	2	3	4	5	6	7		11. Лучшие кадры проводят большую часть своего времени, работая над новыми возможностями для нашей организации
12. Организация старается сохранить организационную структуру относительно стабильной и внедрять новые идеи в существующую структуру	1	2	3	4	5	6	7		12. В организации проводят реорганизацию, когда новые возможности требуют другой структуры

<sup>22</sup> McGrath R. Spotlight on strategy in turbulents times. Transient advantage // Harvard Business Review [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2013/06/spotlight-on-strategy-for-turbulent-times> (дата обращения: 10.09.2018).

13. Больше склонны к анализу, чем к экспериментам	1	2	3	4	5	6	7	13. Больше склонны к экспериментам, чем к анализу
14. Персоналу нелегко быть откровенным с лидерами в случае неудач	1	2	3	4	5	6	7	14. Персоналу легко быть откровенным с лидерами в случае неудач

Компания Маккинзи разработала свой опросник, определяющий, насколько бизнес организации является инновационным. Компания просит оценить, какую роль инновации играют в выполнении следующих функций: стремление, выбор, развитие, ускорение, масштабирование, расширение или мобилизация<sup>23</sup>.

### **Выводы**

В статье были рассмотрены предпосылки к изменению традиционного подхода к планированию и стратегированию в организации по причине отсутствия возможности удерживать конкурентное преимущество долгое время. Даны рекомендации, как постепенно внедрить иной тип мышления в организации. Однако следует учитывать, что сам переход на функционирование по другой модели не должен быть болезненным. Конечно, успех краткосрочных преимуществ на 90% зависит от руководителя и акционера. Если же топ-менеджмент слишком уверен в своих успехах, работающих на устоявшихся технологиях, перемены реализовать сложнее. Однако даже самые вдохновляющие слова руководителя бывают недостаточными мотиваторами, независимо от того, сколько раз они повторялись. Необходимо увязать инновацию с целевыми финансовыми показателями. Количественное определение инновации и постановка ее в стратегический план укрепят ее важность и сделают измеримой. Сама цель должна быть достаточно большой, чтобы заставить менеджеров закладывать инвестиции в инновации в свои бизнес-планы. Установить количественное определение инновации также недостаточно. Целевое значение должно быть распределено между соответствующими бизнес-подразделениями и доведено до нижестоящих сотрудников организации в виде целевых показателей эффективности.

<sup>23</sup> Jong M., Marston N., Roth E. The eight essentials of innovation // McKinsey&Company [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-eight-essentials-of-innovation> (дата обращения: 10.09.2018).



**Список литературы:**

1. Венкат Рамасвами, Прахалад К.К. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. М.: Издательство Олимп-Бизнес, 2006.
2. Добыкина Е.К., Андрюшина И.В. Оценка трудового потенциала предприятия с использованием графоаналитического метода на примере ПАО «НКМЗ» // Международная научно-практическая конференция «Актуальные достижения европейской науки 2013», 17-25. 06. 2013г. Том 3. Экономика, София «Бял ГРАД-БГ» ООД 2013. С. 24–29.
3. Захарова И.А. Стратегические ошибки при создании новых рынков: анализ мировой практики // Креативная экономика. 2018. Том 12. № 3. С. 245–259.
4. Лимитовский М.А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках. М.: Дело, 2004.
5. Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Мышление в категориях простых правил // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2018. № 1. С. 19–31.
6. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Паблишер, 2016.
7. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2018.
8. Управление бизнесом. М: Альпина Паблишер, 2016.
9. Эйзенхардт К., Сулл Д. Стратегия как свод простых правил. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
10. Customer Loyalty and Experience Index Grant Thornton Financial Services Group // Grant Thornton [Электронный ресурс]. URL: <https://www.grantthornton.co.uk/globalassets/1.-member-firms/united-kingdom/pdf/publication/customer-loyalty-and-experience-index-clix.pdf> (Дата обращения: 10.09.2018).
11. Barsh J., Capozzi M., and Davidson J. Leadership and innovation // Mackinsey Quarterly [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/leadership-and-innovation> (дата обращения: 10.09.2018).
12. Baumgartner J. The Way of the Innovation Master. Erps-Kwerps (Belgium): JPB, 2010.
13. Danziger P.N., Lorenzetti Patterson J. Shops that POP!: 7 Steps to Extraordinary Retail Success, 2016.

14. *Eisenhardt K.M., Sull D.N.* Strategy as Simple Rules // Harvard Business Review. 2001. Vol. 79. No 1. P. 106–119.
15. *Jong M., Marston N., Roth E.* The eight essentials of innovation // McKinsey&Company [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-eight-essentials-of-innovation> (дата обращения: 10.09.2018).
16. *MacMillan I.C., McGrath R.G.* Marketbusting: Strategies for Exceptional Business Growth // Harvard Business Review. 2005. No 83 (3). P. 80–92.
17. *McGrath R.* The end of competitive advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business. Boston: Harvard Business Review Press. 2013.
18. *McGrath R.* Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight // Academy of Management Journal. 2011. Vol. 44. No .1. P. 118–131.
19. *McGrath R.* The end of the strategy world as we know it? // Strategic Direction. 2013. Vol. 29. No 8.2013. P. 37–40.
20. *McGrath R.* Spotlight on strategy in turbulent times. Transient advantage. Boston: Harvard Business Review. 2013 [Электронный ресурс]. URL: <https://enterpriseproject.com/sites/default/files/Transient%20Advantage.pdf> (дата обращения: 06. 12. 2018).
21. *McGrath R., MacMillan I.* Discovery-Driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity. Boston: Harvard Business Review Press. 2009.
22. *McGrath R., Putten A.* How to Set More-Realistic Growth Targets. Boston: Harvard Business Review. 2017 [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2017/07/how-to-set-more-realistic-growth-targets> (дата обращения: 10.09.2018).
23. *Mintzberg H.* The Nature of Managerial Work. New York: Harpercollins College Div, 1973.
24. *Sattel G.* Strategy is no longer a game of chess // Harvard Business Review [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2014/05/strategy-is-no-longer-a-game-of-chess> (дата обращения: 10.09.2018).

*Zakharova I.A.*

## **Why It is Important to Create Transient Advantages in Modern Organizations**

*Irina A. Zakharova* — PhD, Associate Professor, Department of Regional and Municipal Administration, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, the Russian Federation.

E-mail: [Zakharova@spa.msu.ru](mailto:Zakharova@spa.msu.ru)

### **Abstract**

In our days the rapidly changing environment threatens the sustainable competitive advantage. It stimulates organizations to create the transient advantages. Today, there are practically no spheres in which frequent changes have not occurred and new ideas are quickly copied by competitors. A unique trading offer cannot bring a long-term result. This article substantiates the necessity of reviewing the traditional strategic process in the organization and its modification towards creating transient advantages. It is also important to create favorable environment for innovations development in the organization.

### **Keywords**

Transient advantage, strategy, competitiveness, innovations.