

Семенова Н. М., ассистент кафедры «Экономическая теория» Финансового университета при Правительстве РФ, г. Москва, natalia.m.semenova@mail.ru

Предприниматель как дирижер конкурентных преимуществ

В статье рассмотрена роль, которую играет предприниматель в процессе создания конкурентных преимуществ компании. В свете изучения роли предпринимателя проанализированы основные классические и современные теории конкурентоспособности, выявлены их взаимосвязи, области пересечения и потенциал интеграции. Обосновано, что наиболее адекватно вклад предпринимателя в обеспечение конкурентного успеха компании описывается в рамках концепции динамических способностей, представляющей собой синтез ресурсной теории фирмы и теории динамической конкуренции.

Исходя из достижений концепции динамических способностей, а также из принципа единственного источника истины (*single source of truth*) выявлена специфическая предпринимательская модель стратегического управления, отличающаяся от стандартных стратегических моделей. Центральное место в модели занимает понятие трактовки, т. е. результирующей информационной картины позиции и целей фирмы в голове предпринимателя. Выявлен примат трактовки по сравнению с ограничениями внешней и внутренней среды фирмы. На примере ряда «историй успеха» («историй провала») российских компаний показана взаимосвязь качества трактовки и конкурентных преимуществ фирм.

Ключевые слова: предприниматель, конкурентное преимущество, ресурсная теория фирмы, динамические способности, среда, единственный источник истины, трактовка.

Поиск причин коммерческого успеха и источникам выдающейся конкурентоспособности лучших компаний посвящена многочисленная литература. Предпринимательская способность (а это, напомним, один из канонических факторов производства в общей экономической теории) обычно занимает одно из почетных мест в перечне причин, обуславливающих успех компании.

Однако истинное значение предпринимателя не только как лица, принимающего решения и отвечающего за координацию производственных ресурсов, но и как идеолога бизнеса, имеет тенденцию вытесняться более удобным и легче конкретизируемым функционалом менеджера. Отдельные исследователи (среди классиков можно сослаться на Й. Шумпетера и И. Кирцнера), конечно, выдвигали на первый план творческую сущность предпринимателя, но раз за разом их новаторские идеи через какое-то время теря-

лись в обилии конкретно управленческих подходов и методик.

Чтобы не рассматривать историю данного вопроса во всей его хронологической сложности, представляется полезным условно разделить основные работы на три группы по степени соотношения внешних и внутренних причин конкурентоспособности и коммерческого успеха: 1) концепции стратегического позиционирования, 2) концепции динамичной конкурентной борьбы и 3) ресурсные теории фирмы. Как мы увидим далее, подобное разграничение внутренних и внешних причин конкурентоспособности может быть достаточно легко сведено к анализу источников получаемых компанией экономических рента.

Концепция стратегического позиционирования

Первое направление сформировалось в 1950-е годы в основном из представите-

лей так называемой гарвардской школы экономики отраслевых рынков, когда Эдвард Мейсон и Джо Бейн предложили новаторскую методологическую основу для исследования, получившую название «структура — поведение — результат» (*structure — conduct — performance framework*). Основной идеей этой широко известной парадигмы является то, что достигаемые компанией результаты в первую очередь зависят от отрасли, в которой она конкурирует, т. е. от внешней среды. Поскольку элемент «поведение» в этой триаде сводится лишь к правильной оценке внешней среды, он часто трактуется как де-факто предопределенный, а потому «результат» напрямую выводится из «структуры» отрасли.

По настоящему работоспособным анализ структуры отрасли стал, однако, существенно позже, когда Майкл Портер создал модель «пяти конкурентных сил», расширив рамки исследования за пределы изучения непосредственных конкурентов компании. Это позволило связать структуру отрасли с ее внешним окружением. Кумулятивные эффекты пяти портеровских сил (рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, угроза вторжения новых участников, опасность появления товаров-заменителей и внутриотраслевая конкуренция) определяют потенциал прибыльности той или иной отрасли, а значит, и ее итоговую привлекательность для компании.

В рамках концепции стратегического позиционирования коммерческий успех порождает экономические ренты. По природе они являются квазимонопольными рентами, возникающими в основном на уровне отрасли или подотрасли, а не на уровне отдельных компаний, — последние ими только пользуются. По сути, стратегия сводится к поиску привлекательных отраслей или ниш, где существуют или могут быть созданы структурные преграды действию конкурентных сил. Например, рента от стратегии лидерства в издержках базируется на барьерах, связанных с дороговизной и техно-

логическими проблемами создания крупного, стандартизированного производства. В других случаях рента порождает механизмы патентной защиты.

Таким образом, конкурентоспособность компании согласно гарвардской парадигме «структура — поведение — результат» опирается на два фактора — 1) состояние отрасли, в которой сочетание пяти сил благоприятствует получению прибыли, и 2) выбор адекватной стратегии позиционирования, позволяющей наилучшим образом обратить в свою пользу конкурентные силы.

Концепция динамичной конкурентной борьбы

Вторая группа исследователей сосредоточилась на изучении конкуренции как динамического процесса. Успех компаний в таком понимании напоминает выведение на экран промежуточных точек хронометража одного бесконечного марафона. В отличие от первой концепции, также подчеркивающей внешний характер успеха и конкурентоспособности, динамический подход фокусируется на выяснении того, как компания может сама влиять на внешнюю среду, включая влияние на поведение конкурентов. Наиболее очевидными примерами таких действий являются инвестиции в расширение производственных мощностей и НИОКР, реклама, различные методы стратегического сигнализирования и т. д.

Родоначальником данного направления следует считать Йозефа Шумпетера, впервые рассмотревшего роль предпринимателя-новатора в экономической динамике. Динамический характер подхода Шумпетера (так называемые активные и пассивные инновации) позволяет выявить, как распространяется оказавшееся удачным нововведение и как оно становится новой реальностью для действующих в отрасли компаний.

Положительная экономическая прибыль, являющаяся вознаграждением за успешно внедренные инновации (шумпетерианская

рента, или избыточная прибавочная стоимость в марксистской трактовке), стимулирует прочие компании следовать за компанией-новатором в поиске аналогичных форм получения прибыли. В результате в экономике возникает процесс реорганизации, который Шумпетер описал знаменитым термином «созидательное разрушение». Очевидно, что большую часть ренты получает тот, кто раньше других использует нововведение (т. е. собственно новатор), поскольку последующее распространение нововведения в отрасли снижает его потенциал и со временем превращает в рутину, не способную приносить дополнительные прибыли. То есть для получения шумпетерианской ренты решающим фактором становится не конкуренция существующих продуктов по ценам или качеству, а конкуренция новых продуктов, технологий и организационных форм, а в более общем контексте — непрерывный поиск все новых и новых бизнес-моделей, альтернативных традиционным.

Этот классический шумпетерианский подход к исследованию конкуренции и конкурентоспособности продолжает детализироваться и сегодня, в частности многими экономистами-практиками, занимающимися стратегией и инновациями. Например, Клейтон Кристенсен [Clayton, 2000] разделил все внедряемые и используемые в бизнесе технологии на поддерживающие и подрывные. Поддерживающие инновации характерны в основном для крупных компаний, имеющих прочную позицию на рынке, — они направлены на планомерное повышение эффективности, их внедрение незначительно затрагивает существующие бизнес-процессы. Подрывные же инновации позволяют компании (чаще всего молодой и некрупной, готовой на существенный риск) совершить принципиальный, качественный прорыв в развитии. Поскольку увеличение спроса на качественно новую продукцию неизбежно, в итоге на первое место выходит компания-новатор. И тут уже свергнутым лидерам приходится заниматься созданием сво-

их подрывных технологий или существенно повышать качество работы. В любом случае очевидны потери, которые несет организация, год за годом опирающаяся только на поддерживающие инновации.

Другой известный экономист-практик, Адриан Сливотски [Slywotzky, 1996], разработал концепцию миграции ценности от устаревших бизнес-моделей к новым. Бизнес-модель, опирающаяся на базовый механизм работы компании с покупателем и его потребностями, склонна к устареванию в силу естественной тенденции к изменению приоритетов потребителей. Когда бизнес-модель компании перестает отражать реальную структуру приоритетов потребителей, начинается миграция ценности. Она может коснуться одной компании или целой отрасли, когда потребитель де-факто выбирает бизнес-модель, максимально удовлетворяющую его наиболее актуальные потребности.

То есть Сливотски объясняет динамическую конкурентную борьбу как процесс перемещения спроса к наиболее бдительному игроку, распознавшему изменения, происходящие в структуре приоритетов потребителей. Фактически этот же механизм описывается как одна из главных опор конкурентных преимуществ быстрорастущих компаний-газелей (применительно к России об этом неоднократно писал «СК» [Юданов, 2010; Киселкина, 2013]).

Дальнейшее развитие эти идеи получили в контексте школы эволюционной экономики, которая помимо шумпетеровского понятия «созидательного разрушения» (т. е. изменчивости) для объяснения существующей динамики экономического развития использует также восходящее к дарвинизму понятие «отбор». Механизм отбора представляет собой процесс, благодаря которому успешно приспособившиеся к новым условиям компании развиваются, в то время как не способные к трансформации или избравшие ее неверное направление — теряют свою долю рынка и в конечном итоге ухо-

дят с него (процесс, описываемый в теории понятием «*growth of the fitter*» [Coad, 2007]).

Описанный механизм является одним из центральных в модели, предложенной Ричардом Нельсоном и Сиднеем Уинтером [Nelson, Winter, 1982]. Согласно ей для сохранения своей доли рынка компании вынуждены непрерывно работать над созданием все новых конкурентных преимуществ, получаемых за счет внедрения инновационных решений или имитации лучших из чужих бизнес-практик.

Особо интересное развитие рассматриваемый подход получил в рамках концепции конкурентной динамики, в частности см. [Chen, Miller, 2012]. Основная идея этого направления исследований заключается в том, что стратегическое позиционирование компании рассматривается в интерактивном режиме: инициированные одной компанией перемены могут вызвать ряд ответных шагов основных конкурентов.

По сути, конкурентная динамика во многом дополняет шумпетерианством традиционную парадигму «структура — поведение — результат». Во-первых, вместо того, чтобы изучать конкуренцию и стратегические решения на отраслевом уровне, конкурентная динамика сосредоточена на отдельных компаниях и изучении их конкретных действий по отношению к конкурентам. Во-вторых, она представляет собой синтез подходов на основе внутренних характеристик компании и внешней среды, а не сосредотачивается исключительно на внешней среде. В-третьих, акцент делается на процесс, посредством которого рынок движется в сторону равновесия, но не на равновесие как таковое (и в этом очевидно влияние неоавстрийской школы). Также стоит отметить, что в методологическом отношении в отличие от экономики отраслевых рынков, базирующейся на моделях теории игр, конкурентная динамика имеет подчеркнута эмпирический характер.

Активные эмпирические исследования в области конкурентной динамики нача-

лись в 1980-х годах с проведенного Иэном Макмилланом и коллегами [MacMillan et al., 1985] анализа временного лага, необходимого для имитации удачных банковских продуктов. Далее последовал анализ конкурентной борьбы между Polaroid и Kodak [Bettis, Weeks, 1987] за рынок моментальной фотографии.

Эти и другие аналогичные исследования позволили эмпирически подтвердить несколько важных предсказаний теории, например, что динамическая стратегия взаимодействия с конкурентами действительно позволяет достичь высоких финансовых результатов [Young et al., 1996] или то, что лидеры отрасли могут быть достаточно легко свергнуты со своих рыночных позиций в результате активных действий ближайших к ним конкурентов [Ferrier et al., 1999].

В конечном счете динамично конкурирующие компании стремятся к получению шумпетерианских рент. Получению еще более привлекательной, монопольной ренты в данном случае мешает ряд причин. Во-первых, динамичная конкуренция возникает в отраслях, где в явном виде отсутствуют мощные структурные преграды для действия конкурентных сил, а значит, извлечение подлинной монопольной ренты здесь попросту невозможно. Во-вторых, достигнутое положение лидера отрасли является относительно шатким, что неоднократно доказано эмпирическими наблюдениями. В заключение отметим, что издержки на ведение полномасштабной динамичной борьбы попросту «съедают» существенную часть получаемой в итоге ренты.

Ресурсная теория фирмы

Экономистов, принадлежащих к этому направлению исследований, прежде всего интересует, почему некоторым компаниям удается добиться выдающихся результатов, хотя они действуют в той же отрасли и при тех же условиях, что и их менее

удачливые конкуренты. Ответ, как они полагают, кроется во внутренних характеристиках компании, обеспечивающих ей не копируемые конкурентные преимущества. То есть преимущественное значение в рамках одной и той же отрасли имеет неоднородность ресурсной базы компаний. Именно она, а не внешние условия, предопределяет успех на рынке.

Фактически ресурсная теория фирмы объясняет разницу в доходах, получаемых компанией и ее конкурентами, рикарданской рентой, как известно, порождаемой уникальностью ресурсов и/или их лучшей приспособленностью для какого-либо конкретного использования.

Отметим, что в 1980-х годах, т. е. на момент становления ресурсной теории в качестве мейнстрима стратегического менеджмента, идея решающей важности ресурсов не была какой-то прорывной новой концепцией. Еще в 1959 г. Эдит Пенроуз [Penrose, 1959] утверждала, что компании представляют собой особую совокупность ресурсов, играющих важную роль в создании конкурентных преимуществ. Результат деятельности компании зависит от ее навыков управления совокупностью ресурсов, включая способность создавать новые ресурсы, необходимые для удовлетворения требований рынка.

Для Пенроуз был характерен радикальный подход. Она доказывала, что развитие компании в конечном счете зависит только от имеющихся в ее распоряжении ресурсов, а не от внешних условий на рынке. Фактически утверждалось, что при наличии необходимой ресурсной базы и правильном ее использовании предпринимателем успешное развитие компании возможно, какими бы неблагоприятными не были внешние условия.

Современная разработка вопросов взаимосвязи ресурсной базы компании и ее конкурентных преимуществ ведется с начала 1980-х годов. Бергер Вернерфельт [Wernerfelt, 1984] дал определение ресурсам как материальным и нематериальным

активам, имеющимся в распоряжении компании на полупостоянной основе. Проводя аналогию с барьерами входа на рынок, он рассмотрел приобретение стратегически важного ресурса как своего рода аналог преимущества первого хода, обеспечивающий высокую прибыль на рынках, где данный ресурс доминирует.

В 1991 г. Джей Барни [Barney, 1991] представил более конкретный и системный подход к выделению характеристик ресурсов, необходимых для создания конкурентных преимуществ. Ресурсы позволяют создать не копируемое конкурентное преимущество, когда они обладают такими свойствами, как ценность, редкость, неповторимость и отсутствие взаимозаменяемости.

Неудивительно, что на определенном этапе развития ресурсной теории фирмы исследователей особо заинтересовал такой уникальный ресурс, как стратегический управленческий потенциал компании (т. е., в сущности, описанный на языке теории менеджмента ресурс «предпринимательская способность»). Одним из важных направлений исследований стала концепция «управленческих полномочий».

В данном контексте управленческие полномочия являются синонимом степени свободы стратегического маневра и могут быть выражены как функция «(1) степени, в которой внешняя среда допускает вариативность подходов к организации деятельности, (2) степени, в которой организация внутренне готова принять внедряемые изменения и наделяет топ-менеджера соответствующими полномочиями в области разработки и внедрения этих изменений и (3) степени, в которой сам топ-менеджер способен разработать широкий спектр стратегических альтернатив» [Hambrick, Finkelstein, 1987, p. 379]. Фактически делается вывод, что при должной степени гибкости внешней среды и внутренней организационной структуры результаты деятельности компании оказываются напрямую связаны со способностью руководителя к креативному стратегическо-

му мышлению, мышлению по образу шумперовского предпринимателя.

Следующей ступенью в развитии ресурсной теории фирмы стала так называемая концепция динамических способностей, активно разрабатываемая экономистами последние 20 лет. Специфика ресурсной базы проливает свет на часть причин, обуславливающих существующие на определенный момент времени различия в конкурентоспособности компаний. Тем не менее классическая ресурсная теория фирмы не могла объяснить, как компании адаптируются к меняющейся среде и что за механизмы стоят за процессом создания новых ресурсов.

Предложенная Дэвидом Тисом [Teese et al., 1997] концепция динамических способностей стремится закрыть этот пробел и объяснить, как компании поддерживают свои конкурентные преимущества, как они реагируют на изменения в окружающей среде и сами их иницируют. Тис определяет динамические способности как «возможности компании к интеграции, созданию и реконфигурации внутренних и внешних компетенций в ответ на быстрые изменения окружающей среды». По сути, речь идет о способности организации целенаправленно создавать, расширять или изменять свою ресурсную базу.

Для достижения конкурентных преимуществ на рынке компания должна чувствовать, использовать и формировать рыночные возможности и сопоставлять эти возможности со своей ресурсной базой, обновляя ее в случае необходимости. Рыночные возможности не задаются извне, подобно задаче из учебника они должны быть 1) обнаружены и/или 2) сформированы в рамках тщательного анализа существующих технологий и рынков. Динамические способности особенно важны для компаний, работающих на международных рынках и в отраслях, характеризующихся быстрыми технологическими изменениями.

Исследователи подчеркивают, что не каждый ответ компании на изменение окружа-

щей среды может рассматриваться как доказательство существования динамических способностей, поскольку компания способна адаптироваться и хаотично, реагируя на любое изменение внешних условий *ad hoc*. Только осмысленное, целенаправленное изменение позволяет говорить о наличии динамических способностей в компании. Это обстоятельство заставляет задуматься о том, что же, в сущности, является их источником и носителем.

Распространенная позиция, восходящая к взглядам Нельсона-Уинтера, утверждает, что динамические способности базируются на организационных рутинках, накопленных в ходе исторического развития компании, и склонности к обучению. Очевидно, однако, что даже если этот подход полностью верен, источник этих способностей не может быть «размазан» по всей компании, он должен иметь личностную локализацию. Поэтому в последние годы все больший вес набирают научные работы, посвященные роли предпринимателя в создании и развитии динамических способностей компании.

Исследования так называемого «эффекта руководителя» (CEO effect — см. [Quigley, Hambrick, 2011]) позволили эмпирически обнаружить прямую взаимосвязь личности предпринимателя таких важных аспектов деятельности компании, как инвестиционная стратегия, расходы на НИОКР, сокращение издержек, диверсификация и т. д., которые, в свою очередь, влияют на итоговый коммерческий результат.

Этот вклад может быть как положительным, так и отрицательным, что зависит в том числе и от наличия у самого предпринимателя динамических способностей. Констанс Хелфат и Маргарет Петераф [Helfat, Peteraf, 2015] детально изучили влияние когнитивных способностей руководителей на процессы обработки информации и принятия стратегических решений. Они определили конкретные типы когнитивных способностей, лежащих в основе этих процессов.

Концепция динамических способностей представляет собой определенный переход от чисто рикардианских к рикардианско-шумпетерианским рентам. Первые базируются на уникальности ресурсной базы и представлении предпринимателя о том, как этими ресурсами следует распоряжаться. Вторые же возникают при создании с помощью уникальной ресурсной базы качественно нового продукта или бизнес-модели. И безусловно, особую роль в их получении играет предприниматель.

Проблема первичности: Среда vs. Предпринимательская трактовка

Суммируя рассмотрение внешних и внутренних концепций конкурентоспособности, вернемся к роли предпринимателя в процессе создания конкурентных преимуществ. Безусловно, конкурентоспособность не является следствием одного-единственного решения (например, стратегии позиционирования), а скорее, суммарным результатом множества удачных решений. Поэтому все описанные концепции оказываются неразрывно связанными друг с другом. Именно синтетическое понимание выводит на передний план шумпетеровского предпринимателя, ресурсную теорию фирмы и не утратившую за 60 лет своего новаторства работу Пенроуз. Мы не случайно обращали выше внимание на наблюдаемую с обеих сторон тенденцию к синтезу ресурсных подходов и концепций динамической конкуренции.

Как известно, применительно к принятию стратегических управленческих решений теория информационных технологий обычно рекомендует руководствоваться принципом единственного источника истины (*single source of truth*)¹. Поясним: речь идет, разуме-

¹ Широко распространенный на практике подход к организации информационных систем, см., например, URL: <http://businessfinancemag.com/business-performance-management/views-record-single-source-truth-enterprise>

ется, не о том, что какому-то источнику информации приписывается абсолютное знание. Так, «единственный источник истины» запросто может ошибаться. Просто любая информация, авторизованная данной персоной/органом, прошедшая установленную процедуру и т.п., условно считается верной до тех пор, пока сам «единственный источник истины» не изменит своего мнения о ней. Фактически эта концепция требует формирования в организации единой, внутренне непротиворечивой информационной картины, используемой для принятия управленческих решений.

Компания, представляя собой иерархически организованную структуру, естественным образом стремится к тому, чтобы именно предприниматель выступал в качестве «единственного источника истины». Отсюда очевидно, что формирование конкурентных преимуществ невозможно без твердой направляющей руки предпринимателя. Конечно, чем больше компания, тем более деятельность предпринимателя подчинена коллегиальному контролю. Но в деле окончательного принятия стратегических решений у единоличной ответственности того, кто функционально играет роль предпринимателя, отсутствуют реальные альтернативы.

В этом смысле компанию можно сравнить с оркестром. Известно, что иногда музыканты могут играть и без дирижера, что называется ансамблем. Известна также и трудность такого исполнения: каждый музыкант должен слышать каждого коллегу, встраивая свою партию в общий замысел. Более того, функции дирижера не сводятся к простой координации исполнения. Успех оркестра зависит не столько от пьесы или состава музыкантов (хотя значимость этих моментов очевидна), сколько от способности дирижера так подобрать музыку, ее прочтение и оркестрантов, чтобы добиться синергетического эффекта.

Предприниматель подобен дирижеру: он не только отвечает за распределение за-

дач и контроль их исполнения, но также должен сформировать свою однозначную трактовку, понимание места компании на рынке и среди конкурентов, ее фундаментальных, визионерских целей. Можно суммировать (рис. 1), что такая трактовка превращается в некую сверхреальность, подчиняющую себе «низшую» реальность объективных условий, а не подчиняющуюся ей (схожие взгляды высказывались в связи с проблемой организационных изменений в компаниях-газетах, см. [Юданов, 2012]).

Пенроуз не раз отмечала, что многие преграды для развития компании, представляющиеся объективно существующими, в действительности являются лишь «образом в сознании предпринимателя». Именно субъективное восприятие предпринимателя формирует то, как в итоге компания будет взаимодействовать с другими экономиче-

скими агентами. В этом понимании трактовка является результирующей информационной картиной, охватывающей всю связанную с деятельностью компании рыночную ойкумену.

Для начала разберемся с внешней средой. Из описанных ранее концепций создания конкурентных преимуществ очевидно, что она не является раз и навсегда заданным извне параметром. Целевой клиентский сегмент компании, состав конкурентов и сила поставщиков на этом сегменте — все это результат сознательного стратегического выбора, а не внешние условия игры.

Характеристики внешней среды напрямую зависят от выбора в пользу той или иной отрасли или даже продукта. Иногда даже малейшее изменение стратегии способно существенно поменять расстановку и соотношение конкурентных сил. Предприни-



Рис. 1. Предпринимательская модель стратегического управления

Источник: составлено автором.

Fig. 1. The entrepreneurial model of strategic management

матерское решение предопределяет, в какой среде предстоит действовать компании. Помимо этого, среда динамична по своей сути, и от чуткости предпринимателя к ее изменениям (и от внесения изменений в трактовку) нередко зависит не только процветание, но и выживание компании.

Внутренняя среда также не существует как данность, отдельная от видения и стратегии. Очевидно, что и ресурсы, и компетенции команды меняют свою эффективность в зависимости от их применения для реализации разных задач. История успеха выдающейся компании почти всегда состоит в постоянной подстройке внутренней среды под предпринимательское видение и планы развития (а не наоборот).

Особое значение в рамках взаимодействия предпринимателя и внутренней среды занимает обратная связь с командой. Как было отмечено, «единственный источник истины» может ошибаться, и предприниматель со своей трактовкой — не исключение. Реализация взаимодействия с командой посредством хорошо налаженной обратной связи позволяет предпринимателю корректировать трактовку по мере необходимости, т. е. сохранять целостный и беспристрастный взгляд на внешнюю среду, компанию и принимаемые им решения.

Трактовка существует в каждой компании, даже если предприниматель не вырабатывал ее, а следовал стереотипам. В этом случае компания в лице предпринимателя имеет банальное, ничем не примечательное мировоззрение. Ценности, цели и результаты компании просто оказываются столь же невзрачными, сколь невнятным бывает исполнение оркестра во главе с посредственным дирижером.

Сильного, подлинно шумпетеровского предпринимателя всегда отличает неординарная трактовка: общее видение будущего компании, понимание основных драйверов успеха на выбранном для реализации направлении, четко сформулированные «правила игры» в команде и т. д. Такой предпри-

ниматель не довольствуется пассивным реагированием, он активно подстраивает окружающую действительность (рыночную нишу, конкурентное окружение, команду) под свою трактовку. Стоит ли удивляться, что самобытный, даже авторитарный подход к управлению столь часто на практике с лихвой окупается выдающимися результатами компании?

Рыночный успех как реализация трактовки

Давно замечено, что истории успеха значимых компаний принципиально неотделимы ни от новаторской предпринимательской идеи, ни персонально от самих носителей этой идеи. Разберем один из новейших и значимых для России кейсов применения нестандартной трактовки.

Пожалуй, в настоящее время ни одна отрасль не способна сравниться по динамичности конкурентной борьбы с рынком мобильной телефонии. В отрасли действуют такие выдающиеся игроки, как Apple, Samsung, постоянно усиливающиеся китайские компании. Эти гиганты успешно сочетают конкурентные преимущества выгодной позиции могущественных олигополистов с динамизмом новаторских компаний. Может ли на таком рынке появиться российский игрок мирового класса?

Ответ на этот вопрос с позиций объективистского учета условий среды неизбежно отрицателен. Во-первых, ни о производстве, ни даже о детальной разработке продукта в России речь не идет — у нас отсутствуют требуемые ресурсная база и компетенции. Во-вторых, новичок обязан ориентироваться на внутренний спрос (ведь не тягаться же стартапу с мировыми лидерами отрасли!), а значит, он по определению ограничен массовым, бюджетным сегментом рынка. В-третьих, для работы с массовым сегментом необходимо обеспечить себе обширное присутствие в торговых сетях, что нереально при теснейшей связи ритейла с иностран-

ными производителями. Такова стандартная, безнадёжная оценка среды.

Типовая трактовка порождает типовые решения. Российская компания Explay и сотовые операторы МТС, Билайн и МегаФон реализуют, по сути, одну бизнес-модель — продажу и сервисное обслуживание недорогих (китайских) смартфонов под собственным брендом. На этом фоне история создания российского смартфона YotaPhone выглядит особенно впечатляющей. Разработчик, Yota Devices, предложила по-настоящему неординарную трактовку существующего рынка.

Компания изначально поставила себе сверхамбициозную цель (т.е. задала нестандартную целевую функцию трактовки) — на равных конкурировать с лидерами отрасли Apple и Samsung. Это повлекло за собой необходимость создать продукт, принципиально отличный от предложений конкурентов (оригинальность трактовки ассортимента). В случае YotaPhone изюминкой стал второй дисплей, сделанный по энергосберегающей технологии электронных чернил (e-ink). Оригинальность идеи продукта сразу позволила снять одно из фундаментальных ограничений внешней среды — необходимость мощной и запредельно дорогой (сотни миллионов долларов) рекламной компании. За Yota Devices все необходимое *бесплатно* сделали мировые СМИ. Русской новинке, не похожей на остальные смартфоны, глобальный Forbes посвятил 4 больших материала (один из них — на главной странице), CNews дала 3 статьи и 20 новостей за полгода, The Wall Street Journal — 3 материала с анонсом на обложке и т.д.

В том, что касается внутренней среды, Yota Devices также пошел вразрез с типичной трактовкой. Производственные мощности были созданы в Китае (снятие отечественных ресурсных ограничений). Но партнером Yota Devices выбрала не дешевого производителя, а корпорацию Hi-P, собирающую наиболее престижный в мире бренд

Blackberry. Это автоматически гарантировало высочайшее качество. Одновременно центр компетенций по разработке переместился под российскую юрисдикцию. Особенно оригинально была решена проблема нехватки специалистов — компания смогла переманить ключевой персонал финской Nokia, к удаче Yota Devices очень вовремя потерявшей свои рыночные позиции. К этому ядру была добавлена команда выпускников лучших технических вузов страны, которая была отправлена на стажировку в Финляндию, а позже и в Азию. Таким образом, Yota Devices смогла не просто сформировать профессиональный коллектив разработчиков, но и освоить уникальные, отсутствовавшие до этого в России технические компетенции.

Конечно, о подлинном мировом успехе говорить откровенно рано. Компании нужно решить ряд проблем: расширить функционал второго экрана, снизить стоимость, сократить отставание в сроках разработки. Главным же вызовом является привлечение гигантских инвестиций, необходимых для массовых продаж (по оценкам, порядка 0,5 млрд долл.) [Тихонов, 2015].

Тем не менее уже те достижения, которые есть сегодня, впечатляют: русский смартфон занял первое место за инновации на наиболее престижных профильных международных выставках и фестивалях, включая Мобильный конгресс (Барселона), CES (Лас-Вегас) и «Каннских львов». Крупнейший в мире мобильный оператор Vodafone начал продавать его «в приоритетном порядке» в Европе, ведущий азиатский дистрибутор мобильной электроники Potevio — в Китае, а лидирующий арабский оператор связи EtiSalat — на Ближнем Востоке. Для личного пользования YotaPhone-2 демонстративно купил основатель корпорации Apple Стив Возняк. По консервативным оценкам [Тихонов, 2015], в течение 2015 г. компания сможет продать до 2 млн устройств, заняв около 3% глобального рынка в сегменте большеэкранных смартфонов.

Обратимся к мировой практике. Новая трактовка и тут до неузнаваемости меняет внешние и внутренние ограничения. Компания Starbucks является самой крупной сетью кофеен в мире и по состоянию на начало 2015 г. насчитывает² порядка 21,5 тыс. кофеен в 65 странах. На момент начала ее бизнеса отраслевой рынок был сравнительно невелик — американцы предпочитали пить кофе дома или в ресторане. Поэтому основная часть рынка приходилась на продажу молотого или цельнозернового, но не готового кофе в виде напитка, и перспектив роста этого рынка фактически не было.

Неординарная трактовка ситуации пришла, когда возглавивший компанию Говард Шульц во время путешествия по Италии сумел разглядеть в местной традиции потребления кофе социальный ритуал, подобный восточной чайной церемонии. Новая трактовка в корне поменяла бизнес-модель Starbucks. Представления о реальных потребностях клиентов сместились от предложения кофе как такового к удовлетворению потребности в социальном контакте. Глубокие перемены претерпела в связи с этим система обучения и мотивации сотрудников, прежде нацеленная лишь на рост продаж кофе. Именно благодаря новой трактовке Starbucks смог позиционировать себя как «третье место», т. е. как альтернативу двум «первым» местам: дому и работе. Предполагается, что в Starbucks обстановка равно позволяет отдохнуть в одиночестве или в компании друзей, взбодриться перед работой или обсудить деловые вопросы.

Не менее значимым фактором успеха компании представляется также качество обратной связи. В Starbucks было несколько случаев серьезной конфронтации между руководителем и членами команды, которые Г. Шульц обобщил как урок [Шульц, 2005]: «не позволяйте предпринимателю мешать духу предпринимательства». Включение в ассортимент первоначально отвергну-

того руководством ледяного кофейного напитка Frappuccino на базе маложирного молока стало крупным успехом для компании. Как выяснилось, команда на низовом уровне быстрее штаб-квартиры поняла необходимость в жарком климате напитка, привлекающего в Starbucks сторонниц низкокалорийного питания, — в полном соответствии с трактовкой кафе как «третьего места».

В том, что касается сильного видения и приверженности высшим ценностям, близнецом Starbucks выглядит российская компания «Сплат-косметика» (зубная паста, продукты для полости рта, косметика). В принципе, для этого рынка характерна высокая зависимость динамики продаж от размеров рекламного бюджета (по сути, требование внешней среды). Поэтому банальная трактовка толкает нового игрока на безнадежную рекламную борьбу с транснациональными гигантами вроде P&G, Colgate-Palmolive и др. или на сознательный уход в специализированную нишу, не пересекающуюся с основными конкурентами.

Руководитель «Сплат-косметики», Евгений Демин, не пошел ни по одному из этих путей. Демин решил сфокусироваться на формировании клиентской лояльности, установлении личного контакта, который создаст эмоциональную связь с клиентом и удержит его от покупки продукции конкурента. Основной конек компании — «эмоциональные пасты», где каждый вид существенно отличается от остальных и символизирует какую-то эмоцию. «Чтобы сделать черную зубную пасту или пасту с перцем, нужно быть готовым создать свои правила игры и угадать мечту каждого потребителя», говорит Демин (интервью 2008 г.)³.

В настоящее время «Сплат-косметика» уверенно входит в список самых динамично развивающихся и глобально конкурентоспособных компаний России (согласно исследованию «Неизвестная Россия: энергия предпринимателей», представленно-

² URL: <http://www.loxccl.com/sbux-faq.html>

³ URL: <http://www.kommersant.ru/doc/856364>

му международным экспертным Советом по России в рамках ВЭФ в Давосе в январе 2015 г.).

Конечно, оригинальность трактовки успешного предпринимателя далеко не всегда носит столь радикальный характер, как в рассмотренных выше случаях. Гораздо чаще новая трактовка касается лишь отдельных аспектов ситуации. В качестве примера сошлемся на известную компанию «Спортмастер».

Ее руководитель Николай Фартушняк сломал господствовавшую в России монобрендовую дистрибуцию качественных спортивных товаров, фактически ориентированную только на богатых. Он предложил развивать мультибрендовую сеть розничных магазинов, удовлетворяющих массовую потребность в активном образе жизни. Банальная трактовка «в бедной стране спортом занимаются только богатые» сменилась трактовкой, лучше учитывающей специфику российского рынка. В действительно небогатой, но населенной образованными людьми стране приоритеты здорового образа жизни заставляют покупать спортивные товары даже тех, для кого это финансово затруднительно. Отсюда проистекает успех бизнес-идеологии, выраженный слоганом «Спортмастера»: «Мы делаем спорт доступным». В итоге сейчас «Спортмастер» является крупнейшим в России ритейлером, специализирующимся на торговле спортивными товарами, и долгие годы входит в списки наиболее динамичных компаний («газелей») России.

Не только успехи

Трактовка вполне может быть ошибочной. Действительно, нестандартная трактовка помимо повышенного коммерческого потенциала обычно предполагает и повышенные риски. Деловая пресса заполнена статьями о стартапах, пытающихся реализовать вполне привлекательно смотрящиеся бизнес-идеи. Публикации эти, однако, имеют общий изъян: в большинстве случа-

ев статья о перспективной компании бывает первой... и последней. Очевидно, при реализации трактовки выяснилось, что привлекательной она была только внешне. Чудо-компания не состоялась.

Особо подчеркнем, что неизбежное именно в силу предпринимательского, творческого «движения по целине» незнание деталей, непонимание того, какие из них критичны, а какие нет, повышает вероятность ошибок реализации и неизбежно следующего за ними провала даже подлинно революционной идеи.

Классические примеры провалов демонстрируют компании Polaroid и Kodak, чья длительная конкуренция детально исследована еще в рамках концепций конкурентной динамики. Так, компания Polaroid была безусловным лидером рынка экспресс-фото-снимков, но с наступлением эпохи цифровой фотографии не выдержала конкуренции со стороны японских производителей. Налицо конкурентный провал, вызванный негативной трактовкой перспективной новинки (четкость первых цифровых снимков была ниже всякой критики). Как это часто бывает, безусловный лидер оказался совершенно не готовым к радикальным изменениям. Неверный выбор руководства — и японских лидеров было уже не догнать. В 2001 г. Polaroid начала первую процедуру банкротства, в 2008 г. все было кончено.

История Kodak аналогична по результатам, но сильно отличается по причинам. Парадоксально, но именно эта компания изобрела цифровую фотокамеру. Очевиден активный поиск в верном направлении. Но трактовка ситуации руководством содержала ошибку во временном аспекте ситуации. Компания просто не торопилась перепрофилировать свое успешное производство и подстроиться под новые реалии. Напротив, другие компании, во многом воодушевленные техническим успехом самой Kodak, уже всю осваивали огромные перспективы цифровой фотографии. Несмотря на уход с рынка Polaroid, для самого Kodak

последним прибыльным годом стал 2007-й. Из состояния банкротства Kodak вышла только в сентябре 2013 г. Но сегодня компания развивает лишь такие направления, как изготовление упаковки и производство типографских машин.

Ошибочная трактовка в условиях высокой неопределенности способна привести компанию к краху. Однако отказ от активной позиции, как уже отмечалось, тоже является определенной трактовкой, которая также может быть в корне неверной. Об этом, в частности, свидетельствует недавний российский пример.

В 2014 г. перестала существовать сеть магазинов товаров для дома «Старик Хоттабыч». Этот некогда крупный игрок в свое время изменил так называемый рынок «сделай сам» (DIY — *do it yourself*), создав альтернативу оптовым базам и строительным рынкам. Однако по мере прихода крупных международных сетей вроде Leroy Merlin, Castorama или OBI (открытой, к слову, как совместное предприятие бывшим соучредителем «Старика Хоттабыча» И. Сосиным), компания теряла свою долю рынка и долгое время существовала на грани прибыльности. Все конкретные причины вроде размытия ценности бренда, неудачного среднего формата супермаркета отделочных материалов, непонятного ценового сегмента и т. д., вероятно, имеют место. Но, на наш взгляд, в действительности они сходятся к одной, центральной, проблеме.

Собственники «Старика Хоттабыча» никогда не принимали активного участия в деятельности компании, одновременно не давая стратегической свободы наемным управляющим. Поочередное «кураторство» бизнеса двумя из основателей, Г. Кожемякиным и А. Попельнюховым, вносило сумятицу в стратегию развития. В итоге наемные управляющие не задерживались надолго: за двадцать лет в компании сменилось 13 (!) руководителей. Отсутствие трактовки, «единственного источника истины», сделало свое дело — компанию

не раз за это время шатало от среднего ценового сегмента к эконом-классу; от широкой ассортиментной линейки к специализации на трех ключевых продуктах (обоях, напольных покрытиях и коврах); от малого по площади формата к укрупненному. Итог оказался плачевным: в конце 2013 г. собственники «Старика Хоттабыча» приняли решение закрыть сеть.

Обратим внимание: причины провалов (как и причины успехов) прямо не сводимы ни к внешней, ни к внутренней среде компании. Возможности успешного развития внутри рассмотренных отраслей, равно как и ресурсы у рассмотренных компаний, явно имелись. Не хватило фактора, оптимальным образом координирующего их, т. е. верной предпринимательской трактовки и упорного проведения ее в жизнь.

* * *

Существует давнее наблюдение. Утверждение, противоположное банальной истине, обычно ложно — черное неверно называть белым. В то же время утверждение, противоположное некому истинному глубокому обобщению, часто представляет собой такую же истину, но в некоем другом смысле. По-видимому, классическая формула Маркса «бытие определяет сознание», не составляет в этом смысле исключения. Трактовка, продукт сознания предпринимателя — это не что-то эфемерное, существующее только в его голове. Она воплощается в объективную комбинацию внешних и внутренних условий, в которых существует компания, и во многом предreshает ее конкурентные преимущества или слабости.

Список литературы

1. Киселкина О. Проблемы развития быстрорастущих компаний в российской экономике // Современная конкуренция. 2013. № 1 (37). С. 65–68.
2. Мамедова Д. Волшебник улетел. Что привело сеть «Старик Хоттабыч» к бесславному закату // Коммерсантъ Секрет Фирмы. 2014. № 5. С. 36.
3. Тихонов С. Разрыв мобильного шаблона // Эксперт. 2015. № 10 (936). С. 24–30.

4. Шульц Г. Влейте в нее своё сердце. Как чашка за чашкой строилась Starbucks: переводное издание / Г. Шульц, Д. Йенг. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. — 288 с.
5. Юданов А. Покорители «голубых океанов» (фирмы-«газели» в России) // Современная конкуренция. 2010. №2 (20). С. 27–48.
6. Юданов А. Фирмы-газели: нестандартные подходы к организационным изменениям // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2012. №3. С. 152–168.
7. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120.
8. Bettis R., Weeks D. Financial returns and strategic interaction: The case of instant photography // Strategic Management Journal. 1987. Vol. 8. No. 6. P. 549–563.
9. Chen M.-J., Miller D. Competitive dynamics: themes, trends, and a prospective research platform // The Academy of Management Annals. 2012. Vol. 6. No. 1. P. 135–210.
10. Clayton M. C. *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business*. N. Y.: Harper Books, 2000.
11. Coad A. Testing the principle of 'growth of the fitter': The relationship between profits and firm growth // Structural Change and Economic Dynamics. 2007. Vol. 18. No. 3. P. 370–386.
12. Ferrier W., Smith K. G., Grimm C. The role of competitive action in market share erosion and industry dynamics: a study of industry leaders and challengers // Academy of Management Journal. 1999. Vol. 42. No. 4. P. 372–388.
13. Hambrick D. C., Finkelstein S. Managerial discretion: A bridge between polar views of organizations // Research in organizational behavior. 1987. Vol. 9. P. 369–406.
14. Helfat C. E., Peteraf M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities // Strategic Management Journal. 2015. Vol. 36. Early view online version. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.2247/abstract>
15. MacMillan I., McCaffrey M., Van Wijk G. Competitor's responses to easily imitated new products: Exploring commercial banking product introductions // Strategic Management Journal. 1985. Vol. 6. No. 1. P. 75–86.
16. Nelson R. R., Winter S. G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
17. Penrose E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. — Oxford: Basil Blackwell; and N. Y.: Wiley, 1959.
18. Quigley T., Hambrick D. C. Macrosocietal changes and executive effects on firm performance: a new explanation for the great rise in attributions of CEO significance, 1950–2009. Working paper, University of Georgia, 2011.
19. Slywotzky A. *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition Hardcover*. Cambridge, MA: Harvard Business School Pr., 1996.
20. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533.
21. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // Strategic Management Journal. 1984. Vol. 5. No. 2. P. 171–180.
22. Young G., Smith K. G., Grimm C. «Austrian» and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance // Organization Science. 1996. Vol. 7. No. 3. P. 243–254.

References

1. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991, vol. 17, no. 1, pp. 99–120.
2. Bettis R., Weeks D. Financial returns and strategic interaction: The case of instant photography. *Strategic Management Journal*, 1987, vol. 8, no. 6, pp. 549–563.
3. Chen M.-J., Miller D. Competitive dynamics: themes, trends, and a prospective research platform. *The Academy of Management Annals*, 2012, vol. 6, no. 1, pp. 135–210.
4. Clayton M. C. *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business*. New York: Harper Books, 2000.
5. Coad A. Testing the principle of 'growth of the fitter': The relationship between profits and firm growth. *Structural Change and Economic Dynamics*, 2007, vol. 18, no. 3, pp. 370–386.
6. Ferrier W. J., Smith K. G., Grimm C. The role of competitive action in market share erosion and industry dynamics: a study of industry leaders and challengers. *Academy of Management Journal*, 1999, vol. 42, no. 4, pp. 372–388.
7. Hambrick D. C., Finkelstein S. Managerial discretion: A bridge between polar views of organizations. *Research in organizational behavior*, 1987, vol. 9, pp. 369–406.
8. Helfat C. E., Peteraf M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 2015, vol. 36, early view online version, URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.2247/abstract>
9. Kiselkina O. Problemy rasvitiya bystrorastushchikh kompaniy v rossiyskoy ekonomike [Problems of development of high-growth companies in Russian economy]. *Journal of Modern competition*, 2013, vol. 1 (37), pp. 65–68 (in Russian).
10. MacMillan I., McCaffrey M., Van Wijk G. Competitor's responses to easily imitated new products: Exploring commercial banking product introductions. *Strategic Management Journal*, 1985, vol. 6, no. 1, pp. 75–86.
11. Mamedova D. Volshebnyk uletel. Chto privelo cet «Starik Khottabych» k besslavnomu zakatu [The magician is gone. What has caused the failure of the retailer Starik Khottabych]. *Kommersant Sekret Firmy* — Proprietary information, 2014, vol. 5, p. 36 (in Russian).
12. Nelson R. R., Winter S. G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
13. Penrose E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell; and New York: Wiley, 1959.
14. Quigley T., Hambrick D. C. *Macrosocietal changes and executive effects on firm performance: a new explanation for the great rise in attributions of CEO significance, 1950–2009*. Working paper, University of Georgia, 2011.
15. Slywotzky A. *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition Hardcover*. Cambridge, MA: Harvard Business School Pr., 1996.
16. Schultz H., Yang D. *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*. New York: Hyperion, 1997.
17. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, no. 7, pp. 509–533.

18. Tikhonov S. Razryv mobilnogo shablona [Mobile pattern breaking]. *Ekspert — Expert*, 2015, vol. 10 (936), pp. 24–30 (in Russian).
19. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 1984, vol. 5, no. 2, pp. 171–180.
20. Young G., Smith K. G., Grimm C. «Austrian» and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance. *Organization Science*, 1996, vol. 7, no. 3, pp. 243–254.
21. Yudanov A. Pokoriteli «golubyykh okeanov» (firmy-gazeli v Rossii) [Conquerors of blue oceans (gazel-firms in Russia)]. *Journal of Modern competition*, 2010, vol. 2 (20), pp. 27–48 (in Russian).
22. Yudanov A. Firmy-gazeli: nestandartnye podkhody k organizatsionnym izmeneniyam [Gazel-firms: an original approach to organizational changes]. *Menedzhment i biznes-administrirovanie — Management and business administration*, 2012, vol. 3, pp. 152–168 (in Russian).

N. Semenova, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, natalia.m.semenova@mail.ru

Entrepreneur as a conductor of competitive advantages

In this article we investigate the role of the entrepreneur in the creation of competitive advantages. In relation to this context the paper analyzes major classical and modern theories of competitiveness, their relations, intersection and the potential integration. It is proved that the most adequate explanation of entrepreneur's contribution in ensuring commercial success is the concept of dynamic capabilities, which happens to be the synthesis of the resource-based view and dynamic competition theories.

By further elaborating the achievements of dynamic capabilities approach and applying the principle of a single source of truth we formulate the specific entrepreneurial model of strategic management that differs from regular strategic models. Central to this model is the concept of interpretation, the all-integrating view of firm's competitive position and goals within the entrepreneur's mind. We prove the primacy of interpretation over the limits of external and internal environment. Based on several Russian «success stories» («failure stories») we show the relationship between the quality of interpretation and competitive advantages of firms.

Keywords: entrepreneur, competitive advantage, resource-based view, dynamic capabilities, environment, single source of truth, interpretation.

For citation: Semenova N. Entrepreneur as a conductor of competitive advantages. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 2 (50), pp. 46–60 (in Russian).