

Самодуров А. М., аспирант кафедры менеджмента Международного Института Менеджмента ЛИНК, генеральный директор ЗАО «НэтУан Рус», г. Москва, a.m.samodurov@yandex.ru



ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье исследуются внутренние факторы конкурентоспособности телекоммуникационной организации, производится их анализ и оценка, выявляется степень влияния различных факторов на интегральную конкурентоспособность телекоммуникационной организации.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, телекоммуникационная отрасль, факторы конкурентоспособности.

Введение

В ходе эволюции теории конкуренции последовательно сменялись несколько подходов к оценке и разработке эффективной модели конкурентных преимуществ. Наиболее распространенным являлся поведенческий подход, как правило, интерпретирующий конкуренцию как соревновательность. Среди современных исследователей в этой области наиболее заметны работы М. Портера, Г. Хэмела и К. Прахалада, Д. Мура, А. Бранденбургера и Б. Нейлбаффа, М. Трейси и Ф. Вирсема и других. Наиболее полно и подробно факторы внутренней конкурентоспособности структурированы и описаны в работах М. Портера, посвященных цепочке ценности¹.

Группировка внутренних факторов

Использование предложенных М. Портером факторов в качестве базиса для вы-

бора модели внутренних факторов телекоммуникационного предприятия позволяет сформировать группы внутренних факторов конкурентоспособности предприятия (табл. 1).

Модель, предложенная М. Портером, достаточно полно охватывает внутренние факторы конкурентоспособности организации. Однако Г. Хэмел и К. Прахалад предложили — а это не было отражено в модели М. Портера — анализировать продукцию с точки зрения ее функциональности, т. е. выявлять, какую в точности суть несет в себе продукт для потребителя. Обобщенно суть телекоммуникационных услуг заключается в доставке и передаче информации в различных видах путем использования технических средств. В практическом, более узком применении, эта концепция может использоваться у операторов связи как понимание потребностей клиента и поиск нужной комбинации технологий и услуг с последующим его объединением в новый продукт. По сути, существующие технологии и услуги объединяются таким образом, что образуют новую услугу. Примером могут служить конвергентные услуги связи.

¹ М. Porter. Value Chain // The art of management, №4, Harvard Business School Publishing, 2001 г. С. 68.

Таблица 1

Группы внутренних факторов конкурентоспособности предприятия по М. Портеру

№	Группа	Фактор
1	Входящая логистика	Хранение товарно-материальных ценностей; учет товарно-материальных ценностей; управление запасами товарно-материальных ценностей
2	Производство продукции	Производство комплектующих; сборка продукции; управление производством
3	Исходящая логистика	Обработка заказов клиентов; отгрузка продукции; учет отгрузки
4	Маркетинг и продажа	Ценообразование; продвижение продукции; распределение и продажа продукции
5	Обслуживание и сервис	Монтаж и обучение; поддержка клиентов; работа с претензиями и ремонт
6	Инфраструктура фирмы	Планирование и финансирование деятельности; учет и администрирование деятельности; информационное и юридическое обеспечение
7	Управление людскими ресурсами	Подбор и найм персонала; обучение персонала; мотивация и оплата труда
8	Развитие технологий	Проведение рыночных исследований; проектирование и разработка новых продуктов; совершенствование внутренних технологий/процессов

Оценив потребность корпоративных абонентов в постоянном обмене информацией разного вида между сотрудниками организации, операторы объединили услуги мобильной и фиксированной связи, а также другие услуги связи, предоставив потребителю единое информационное пространство. Операторы связи, создающие подобные новые продукты, несомненно, получают конкурентное преимущество.

Обозначим группу факторов, отсутствующую в модели М. Портера, как «Новаторские инициативы»². Следующие факто-

ры конкурентоспособности играют существенную роль в этой группе:

- ассортимент телекоммуникационных услуг;
- наличие бизнес-процессов и ресурсов для создания новых видов услуг.

Отношения с партнерами внесены М. Портером в модель, получившую название «Пять сил Портера»³, в качестве внешней силы, влияющей на конкурентоспособность организации. Однако считать отношения с партнерами группой факторов, не зависящих от внутренней политики организации, было бы неверным. Безусловно, на отношения с партнерами оказывают огромное влияние

² Название группы заимствовано у самих авторов идеи Г. Хэмела и К. Прахалада в их работе «Competing for the Future». *Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future. Harvard Business Press, 1996.*

³ Портер М. Е. Конкуренция. М.: ИД Вильямс, 2005. — 310 с.

и внутренние факторы, и процессы, имеющие место в организации. На это обращает внимание в своих работах Д. Мур⁴. Таким образом, для достоверной оценки необходимо учитывать и группу внутренних факторов, влияющую на отношения с внешними партнерами.

Также в модели М. Портера не учитывается конкурентоспособность товара, что, тем не менее, очевидно влияет на конкурентоспособность фирмы. Телекоммуникационные услуги имеют большое количество технических параметров. Но с точки зрения потребителя важны только три значения: надежность, скорость и качество передачи информации.

Определим дополнительно к модели М. Портера группу «Качество услуг», куда включим следующие параметры:

- непрерывность и бесперебойность подачи услуг оператором;
- суммарный возможный объем передачи информации оператором за единицу времени;
- суммарная оценка качества передачи информации.

Модель, предложенная А. Бранденбургером и Б. Нейлбаффом⁵, не привносит тех или иных факторов, скорее призывает рассматривать конкуренцию и конкурентное поведение в иной плоскости — при помощи теории игр. Авторы утверждают, что рынок — это игра, в которой успех одного игрока не предполагает непременно неудачи других: победителей может быть много. В адаптации к практическому применению предложение А. Бранденбургера и Б. Нейлбаффа можно назвать симбиозом модели М. Портера и Д. Мура, переложенным в поведенческую плоскость с акцентом на вычисление верных действий.

⁴ Бойетт Д. Г., Бойетт Д. Т. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления. М.: «Олимп-Бизнес», 2009. С. 227–231.

⁵ Brandenburger A., Nalebuff B. «Co-opetition». N. Y.: First Currency Paperback Edition, 1998. С. 40–67.

Сводя факторы конкурентоспособности М. Портера, Д. Мура, Г. Хэмела и К. Прахалада в единую модель, а также производя их экстраполяцию на телекоммуникационную организацию, получаем группы факторов, влияющих на конкурентоспособность организации именно в этой отрасли.

Полученные результаты отражены в табл. 2.

Как видно из табл. 2, параметры, влияющие на конкурентоспособность компании, работающей в области связи, организованы в 11 групп. Всего представлен 21 параметр.

Степень влияния фактора на конкурентоспособность

Очевидно, что степень влияния каждого фактора на общую конкурентоспособность различна. В таких случаях целесообразно использовать метод экспертной оценки. В целях формализации эвристической информации экспертной оценки принято использовать шкалу Е. Харрингтона.

Адаптируя шкалу Е. Харрингтона для оценки степени влияния предлагаемых факторов на конкурентоспособность оператора связи, получаем числовую оценку каждого параметра (табл. 3). Таким образом, после экспертной оценки эвристическая оценка каждого параметра будет преобразована по шкале Е. Харрингтона в количественную.

Для выбора экспертов предложены следующие квалификационные критерии:

- высшее образование;
- опыт работы в телекоммуникационной отрасли в области развития бизнеса, продаж или маркетинга от 7 до 10 лет;
- управленческий опыт от 3 до 5 лет;
- практический успешный опыт развития телекоммуникационного бизнеса (под успешным понимается достижение показателя роста оператора в соответствии с плановыми в течение 3 лет непрерывно).

В соответствии с предложенными критериями были выбраны эксперты и произведена индивидуальная экспертная оцен-

Таблица 2

**Группы внутренних факторов, влияющих на конкурентоспособность
телекоммуникационного предприятия**

№	Группа	Фактор
1	Входящая логистика	Стоимость межоператорских услуг
2	Производство продукции	Охват сети передачи данных; техническое превосходство сети; стоимость строительства сети передачи данных;
3	Исходящая логистика	Скорость обработки заказов; качество обработки заказов
4	Маркетинг и продажа	Стоимость услуг; способы и инструменты продвижения услуг на рынок
5	Обслуживание и сервис	Доступность службы технической поддержки; скорость диагностики и устранения неисправности; наличие дополнительного сервиса
6	Инфраструктура фирмы	Объем средств для инвестирования в технические активы; скорость прохождения основных бизнес-процессов; эффективность работы по предотвращению и уменьшению дебиторской задолженности
7	Управление людскими ресурсами	Эффективность работы персонала
8	Развитие технологий	Возможность внедрение инноваций
9	Новаторские инициативы	Наличие бизнес процессов и ресурсов для создания новых видов услуг
10	Качество услуг	Непрерывность и бесперебойность подачи услуг оператором; оценка качества передачи информации
11	Отношения с партнерами	Гарантированная длительность отношений с партнерами; риск потери отношений с партнерами

Таблица 3

Шкала Е. Харрингтона

Качественная оценка параметра	Числовое значение	
	Абсолютное	Процентное
Влияние отсутствует	0	0
Очень слабое влияние	0,1	10
Слабое влияние	0,285	28,5
Среднее влияние	0,5	50
Влияние выше среднего	0,715	71,5
Сильное влияние	0,9	90
Очень сильное влияние	1	100

ка. Сводная таблица с данными экспертных оценок, экстраполированными по шкале Е. Харрингтона в кардиналистические величины, представлена в табл. 4.

Ранжируем результат по средней оценке в порядке убывания, результаты приведены в табл. 5.

Факторы, которые в среднем получили оценку «выше среднего» и более, оказывают существенное влияние на конкурентоспособность организации.

Первые девять факторов конкурентоспособности организации связи представляются наиболее значимыми.

Таблица 4

Сводные данные экспертных оценок

№ п/п	Код	Фактор	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Эксперт 8	Средний балл
1	1.1	Стоимость межоператорских услуг	0,285	0,9	0,715	0,715	0,5	0,285	0,715	0,5	0,5769
2	2.1	Охват сети передачи данных	1	0,715	0,9	0,715	1	1	0,9	1	0,9038
3	2.2	Техническое превосходство сети	0,715	0,5	0,285	0,715	0,285	0,715	0,5	0,715	0,5538
4	2.3	Стоимость строительства сети передачи данных	0,5	0,5	0,5	0,715	0,1	0,5	0,5	0,715	0,5038
5	3.1	Скорость обработки заказов	0,715	0,715	0,715	0,715	0,715	0,715	0,9	0,285	0,6844
6	3.2	Качество обработки заказов	0,715	0,9	0,9	0,715	0,5	0,5	0,715	0,5	0,6806
7	4.1	Стоимость услуг	1	0,9	0,5	1	0,715	0,9	0,9	1	0,8644
8	4.2	Способы и инструменты продвижения услуг на рынок	1	0,9	0,9	0,9	1	0,9	0,9	1	0,9375
9	5.1	Доступность службы технической поддержки	0,715	0,9	0,715	0,715	0,715	0,9	0,715	0,5	0,7344
10	5.2	Скорость диагностики и устранения неисправности	0,9	1	0,715	0,9	0,9	0,715	0,715	0,5	0,7931
11	5.3	Наличие дополнительного сервиса	0,5	0,5	0,5	0,715	0,285	0,5	0,5	0,5	0,5000
12	6.1	Объем средств для инвестирования в технические активы	0,5	0,9	0,715	0,715	0,285	0,5	0,5	0,715	0,6038
13	6.2	Скорость прохождения основных бизнес-процессов	0,5	0,715	0,715	0,715	0,5	0,715	0,285	0,285	0,5538
14	6.3	Эффективность работы по предотвращению и уменьшению дебиторской задолженности	0,285	0,5	0,715	0,715	0,285	0,5	0,5	0,285	0,4731
15	7.1	Эффективность работы персонала	1	0,9	1	1	0,9	0,715	1	0,9	0,9269
16	8.1	Возможность внедрение инноваций	0,5	0,5	0,715	0,715	0,5	0,285	0,9	0,5	0,5769
17	9.1	Наличие бизнес процессов и ресурсов для создания новых видов услуг	0,715	0,5	0,715	0,9	0,5	0,285	0,9	0,5	0,6269
18	10.1	Непрерывность и бесперебойность подачи услуг оператором	0,9	1	0,715	1	0,715	0,715	0,9	0,715	0,8325
19	10.2	Оценка качества передачи информации	0,715	0,715	0,5	1	0,715	0,5	0,5	0,5	0,6431
20	11.1	Гарантированная длительность отношений с партнерами	0,9	0,9	0,5	0,715	0,9	1	0,715	1	0,8288
21	11.2	Риск потери отношений с партнерами	0,9	1	0,9	0,715	1	0,9	0,9	1	0,9144

Таблица 5

Вес факторов конкурентоспособности по среднему баллу

№ п/п	Код	Фактор	Средний балл
1	4.2	Способы и инструменты продвижения услуг на рынок	0,9375
2	7.1	Эффективность работы персонала	0,9269
3	11.2	Риск потери отношений с партнерами	0,9144
4	2.1	Охват сети передачи данных	0,9038
5	4.1	Стоимость услуг	0,8644
6	10.1	Непрерывность и бесперебойность подачи услуг оператором	0,8325
7	11.1	Гарантированная длительность отношений с партнерами	0,8288
8	5.2	Скорость диагностики и устранения неисправности	0,7931
9	5.1	Доступность службы технической поддержки	0,7344
10	3.1	Скорость обработки заказов	0,6844
11	3.2	Качество обработки заказов	0,6806
12	10.2	Оценка качества передачи информации	0,6431
13	9.1	Наличие бизнес процессов и ресурсов для создания новых видов услуг	0,6269
14	6.1	Объем средств для инвестирования в технические активы	0,6038
15	1.1	Стоимость межоператорских услуг	0,5769
16	8.1	Возможность внедрение инноваций	0,5769
17	2.2	Техническое превосходство сети	0,5538
18	6.2	Скорость прохождения основных бизнес-процессов	0,5538
19	2.3	Стоимость строительства сети передачи данных	0,5038
20	5.3	Наличие дополнительного сервиса	0,5000
21	6.3	Эффективность работы по предотвращению и уменьшению дебиторской задолженности	0,4731

Факторы с оценкой выше 0,9 оказывают, согласно экспертной оценке, наиболее сильное влияние. Как видно из табл. 5, имеется четыре таких фактора: способы и инструменты продвижения услуг на рынок, эффективность работы персонала, риск потери отношения с партнерами, охват сети передачи данных. Эти факторы можно назвать критичными для конкурентоспособности телекоммуникационной организации.

Отметим, что сумма среднего балла наиболее значимых факторов 7,74, сумма среднего балла остальных факторов — 7,0. Сумма весов наиболее значимых факторов, определенных по методу ранга, составляет 0,53, остальных факторов — 0,47. Следовательно, суммарное влияние выбранных девяти значимых факторов превышает суммарное влияние остальных факторов.

Таким образом, можно утверждать, что основное конкурентное преимущество телекоммуникационной компании определяется данной группой факторов. Назовем эту группу факторов основной группой, а остальные факторы — вспомогательной группой.

Заключение

В завершение можно отметить следующее.

Во-первых, модель, предложенная М. Портером, нуждается в модернизации с использованием полученных новых данных в более поздних исследованиях. В частности, предлагается интегрировать в модель М. Портера идеи Д. Мура, Г. Хэмела и К. Прахалада.

Во-вторых, для практического применения модель нуждается в адаптации к отрасли, например, как это было выполнено для телекоммуникационной отрасли в данной работе.

В-третьих, для телекоммуникационного рынка выявлена степень влияния различных факторов на конкурентоспособность организации. Данные получены методом экспертной оценки с использованием шкалы Е. Харрингтона и среднего балла.

В-четвертых, говоря о телекоммуникационном рынке, можно выделить основную группу факторов, которые определяют конкурентоспособность организации.

Список литературы

1. *M. Porter. Value Chain // The art of management*, №4, Harvard Business School Publishing, 2001. — 191 с.
2. *Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future*. Harvard Business Press, 1996. — 384 с.
3. *Бойетт Д. Г., Бойетт Д. Т. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления*. М.: «Олимп-Бизнес», 2009. — 416 с.
4. *Brandenburger A., Nalebuff B. «Co-opetition»*. N. Y.: First Currency Paperback Edition, 1998. — 288 с.
5. *Портер М. Е. Конкуренция*. М.: ИД Вильямс, 2005. — 610 с.
6. *Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе*. М.: Маркет ДС, 2008.
7. *Самодуров А. М. Оценка конкурентной среды телекоммуникационной отрасли по методике М. Портера // Современная конкуренция*. 2012. №2 (32).
8. *Фатхутдинов Р. А. Методика разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации. // Современная конкуренция*. 2011. №3 (27).

A. Samodurov, Postgraduate student, Faculty of Management, International Institute of Management LINK, General Director of «NetOne Rus» CJSC, Moscow, a.m.samodurov@yandex.ru

INTERNAL COMPETITIVENESS FACTORS OF TELECOMMUNICATIONS ORGANIZATION

The paper investigates the internal factors of competitiveness of telecommunications organization. Article performs analysis and evaluation of internal factors, reveals the degree of their influence on the competitiveness of the telecommunications organization.

Key words: competition, competitiveness, telecommunication industry, internal factors of competitiveness.