

СОВРЕМЕННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Д.Ю. Каталевский

УПРАВЛЕНИЕ РОСТОМ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМНО-ДИНАМИЧЕСКОГО ПОДХОДА

В настоящее время управление ростом организации принято связывать преимущественно с финансовыми инструментами. Традиционные методики разработки стратегии и управления ростом организации неспособны объяснить причины и механизм возникновения таких экономических явлений, как возрастающая доходность, эффекты «зависимости от пути» и «замыкания системы». Несмотря на определенные успехи в области теоретического изучения данных эффектов, на практике фактически отсутствуют рекомендации по их достижению. Системный подход к выработке стратегии организации, основанный на инструментарии системной динамики, предлагает уникальный механизм управления на основе анализа циклов роста, базирующихся на концепции эксплуатации петель позитивной обратной связи. Данный метод позволяет не только по-новому осмыслить ряд важных экономических явлений, но также дать менеджерам эффективный прикладной инструмент по разработке и анализу стратегии развития организации.

Одним из наиболее востребованных направлений системного анализа становится системная динамика, спектр применения которой заметно расширился за последние двадцать лет — от решения глобальных проблем человечества (перенаселения, безопасности, климатических изменений) до моделирования конкретных управленческих ситуаций в организациях. Системная динамика представляет собой универсальный образ мышления при принятии сложных решений для управленца любой области — как в сфере бизнеса, так и в сфере государственного управления.

Исследование стратегии управления ростом компании «Евросеть», описанное в данной статье, выполнено на основе системно-динамического анализа причинно-следственных диаграмм.

* *Каталевский Дмитрий Юрьевич* — аспирант кафедры теории и технологий управления факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова.

Эффект возрастающей доходности как механизм построения конкурентного преимущества

В настоящее время большую популярность получила концепция возрастающей доходности (concept of increasing returns¹), которая позволила по-новому взглянуть на стратегию развития компаний в высококонкурентной среде. Согласно распространенной концепции убывающей доходности, в результате борьбы компаний за ограниченные ресурсы увеличивается конкуренция, что с течением времени ведет к падению доходности: отрасль насыщается и доходы компаний стабилизируются. Концепция возрастающей доходности, согласно которой в некоторых отраслях с ростом дополнительных инвестиций происходит увеличение их доходности, а быстрое наращивание инвестиций на начальном этапе помогает компании за короткое время выбиться в лидеры и захватить доминирующие позиции на рынке, получила широкое распространение в середине 1990-х гг.

Экономика возрастающей доходности приводит к возникновению феномена «зависимости от пути» (path dependence) — зависимости будущего от предыдущей траектории развития. В ряде отраслей, особенно в сфере высоких технологий, данный феномен проявляется особенно ярко.

В современной экономике можно найти много признаков эффекта возрастающей доходности: рыночная нестабильность (наибольшее преимущество получает продукт, который первым попал на рынок), возможность многофакторного развития ситуации (в зависимости от разных вариантов исторического развития ситуации возможны разные варианты), невозможность достоверно предсказать результат, способность замыкать систему, ситуации, в которых «победитель получает все». Подобного рода признаки заметно отличаются от постулатов классической экономики, признающей только закон убывающей доходности. Впервые на подобные эффекты обратил внимание английский экономист Джон Хикс в 1939 г., написавший, что признание принципа возрастающей доходности приведет к крушению большей части экономической науки. Тем не менее в настоящее время некоторые исследователи считают, что теория возрастающей доходности не противоречит основным постулатам классической экономики, а дополняет ее². С появлением в середине 1950-х гг. необходимого математического аппарата и развитием компьютеров стало возможным использовать сложные методики динамического компьютерного моделирования, которые помогают смоделировать эффект возрастающей доходности.

Экономика возрастающей доходности в наибольшей степени свойственна организациям высокотехнологичных отраслей. Это обусловлено целым рядом причин:

1) *высокие издержки на НИОКР*: высокотехнологичные продукты — фармацевтические, компьютерные технологии, телекоммуникационное оборудование, биоинженерные разработки и т.п. — чрезвычайно сложны и дорогостоящи в разработке и при первичном выводе на рынок. Зачастую стоимость наукоемких затрат на разработку продукции в этих отраслях значительно превышает стоимость изготовления самой продукции;

2) *сетевой эффект*: многие высокотехнологичные продукты должны быть совместимы с сетью пользователей. Например, если многие программы, загружаемые пользователями через Интернет, будут написаны на языке Java, придуманной компанией Sun Microsystems, пользователям потребуются программные приложения Java для чтения программ. И хотя данный язык программирования будет иметь много конкурентов, чем больше он распространяется, тем большее количество новых пользователей будут его использовать в качестве стандарта;

3) *привязанность потребителей*: высокотехнологичные продукты обычно сложны в использовании. При определенных усилиях пользователей, затрачиваемых на обучение определенной продуктовой линейки, дальнейшее переключение на конкурирующие марки с течением времени представляется все менее желательным.

На высокотехнологичных рынках такого рода механизмы создают своеобразный «эффект замыкания», который *позволяет продуктам, получившим преимущество на рынке, в дальнейшем успешно его наращивать*.

Конкурирование в индустриальной экономике сводится к улучшению качества продукции и снижению издержек посредством планирования и контроля.

В «экономике знаний», в конкурентной борьбе на высокотехнологичных рынках управление представляет собой непрерывающийся поиск новых технологических возможностей, способных обеспечить высокую отдачу от инвестиций. На смену неповоротливой иерархической структуре приходят мобильные команды специалистов, докладывающих непосредственно высшему менеджменту. Процедура принятия решений максимально укорочена и весьма гибка.

Некоторые ресурсоемкие области производства и сельского хозяйства, характерные для индустриальной экономики, как, например, горнодобывающая отрасль, строительная, хорошо укла-

дываются в концепцию убывающей доходности. Однако некоторые области экономики, в особенности те, которые основываются на наукоемкой составляющей (знаниях, компетенциях, информации), являются наглядными примерами отраслей, где закон увеличивающейся доходности хорошо работает. Так, например, в отрасли авиастроения разработка нового поколения гражданских самолетов стоит 2–3 млрд долларов США, затрачиваемых на наукоемкие разработки, дизайн, производство прототипа и первичные испытания. Однако в случае успеха проекта и начала серийного производства стоимость выпуска единицы самолета составит 50–100 млн долларов. В случае же программного обеспечения после разработки программы дальнейшая стоимость копирования информации на электронном носителе стремится к нулю.

В индустриальной экономике важную роль играет закон убывающей доходности. Действия экономических агентов способствуют возникновению эффектов негативной (балансирующей) обратной связи, которая приводит к предсказуемому равновесию цен на рынке. Балансирующая обратная связь стремится стабилизировать экономическое равновесие, поскольку любое значительное отклонение от него вызовет реакцию по возвращению системы в исходное состояние. Например, высокие цены на нефть в результате кризиса 1970-х гг. способствовали внедрению энергосберегающих технологий и концентрации усилий на геологоразведке нефти, вызвав тем самым последующее снижение цен в 1980-х гг. Согласно общепринятой экономической теории, равновесие на рынке представляет собой лучший возможный результат при наиболее эффективном распределении ресурсов в экономике.

Однако в постиндустриальной экономике — «экономике знаний» — стабилизирующие силы в ряде обстоятельств не действуют. Вместо этого позитивная обратная связь значительно увеличивает эффект от небольших изменений. Как и в индустриальной экономике, в экономике знаний проявляется эффект масштаба: с ростом производства происходит эффект экономии на масштабах, который усиливается дальнейшей оптимизацией и удешевлением производственной технологии вследствие накопления опыта и знаний — кривой опыта (*experience curve*). Однако помимо экономии на масштабе рост объемов производства высокотехнологичных товаров также создает *дополнительный эффект* при их распространении. Поскольку важную роль в успехе распространения товаров из сферы наукоемких отраслей играет *совместимость*,

«сетевые эффекты» выдвигаются на первый план. Когда одной торговой марке удастся завоевать значительную долю рынка, потребители стремятся и в будущем покупать продукцию этой марки, охотно обмениваясь информацией о ней с другими потребителями. Из-за этого высокотехнологичные продукты, в отличие от отраслей добывающего или массового производства, уделяют повышенное внимание налаживанию системы взаимоотношений с потребителями и эффективному управлению ею.

Закон убывающей доходности позволяет возникнуть рыночному равновесию только в одной точке, тогда как позитивная обратная связь и закон увеличивающейся доходности делают возможным наступление рыночного равновесия в нескольких точках. Нет гарантии того, что установившееся рыночное равновесие является непременно лучшей из всех доступных альтернатив. Более того, феномен «зависимости пути» делает возможным «замыкание системы» — закрепление доминирования определенного продукта или компании на рынке. Однако «замыкание» системы происходит не навсегда, но на какое-то определенное время, по крайней мере до следующего витка развития технологии.

Поэтому эффекты увеличивающейся доходности должны моделироваться не в статике, а в динамике — как динамические процессы с вероятностными событиями, учитывающими влияние эффектов позитивной обратной связи и нелинейности. В этом случае на рынке будут возникать ситуации как с единственно определенным ходом развития, так и с *множественными возможностями направления развития*, точно предсказать которые не будет представляться возможным³, что позволит *выявить набор определенных событий и действий, которые приведут к выбору определенной траектории развития* (эффект «зависимости от пути») и *попытаться просчитать ее вероятность*.

Тем не менее вопрос о том, каким образом рынок выбирает одну из нескольких альтернатив, остается неясным. В индустриальной экономике преимущество должна получить изначально крупная по размерам компания, которая будет иметь самые низкие издержки. Однако в «экономике знаний» есть много примеров, как относительно небольшие начинающие компании успешно обгоняют своих более крупных конкурентов, например конкуренция Microsoft и Apple, Google и Yahoo, стремительное развитие в Интернете таких проектов, как eBay, YouTube, MySpace, быстрый рост абонентов IP-телефонии программы Skype и многие другие примеры из разных секторов экономики.

С другой стороны, если, согласно определенным обстоятельствам, на рынке оказывается одновременно несколько примерно

одинаковых по размеру фирм, то даже в этом случае рынок не будет оставаться в равновесии бесконечно долго. В этом случае даже небольшие, незначительные на первый взгляд события могут принести компании большую по сравнению с конкурентами прибыль и позволят ей доминировать на рынке.

Примеры реализации стратегий агрессивного наращивания доли рынка компаниями способствовали популярности теории возрастающих доходов, согласно которой раннее доминирование на рынке приводит впоследствии к практически монопольному положению компании, поскольку потребители становятся замкнутыми на продукции данной компании, отказываясь переключаться на продукцию конкурентов, — многие компании стремятся быстро захватить как можно большую долю рынка.

Зависимость от предыдущей траектории развития

Экономика возрастающей доходности приводит к возникновению феномена *path dependence*, в российской научной литературе известного как «зависимость от траектории развития» (также в трудах российских экономистов используются такие понятия, как «зависимость от пути», «эффект колеи» и т.п.). Проблема «зависимости от пути» разрабатывалась преимущественно зарубежными экономистами, сторонниками неэволюционного подхода в экономике и пока еще мало представлена в трудах российских ученых⁴.

Работы Пола Дэвида в области зависимости от траектории пути показывают, что *результатом рыночного отбора может стать и неэффективная технология, даже если рынку доступны более выгодные альтернативы*, поскольку издержки потребителя по переключению на новую возможность настолько высоки, что не оправдали бы полученных выгод.

В отечественной литературе для описания эффекта «замыкания системы», означающего, что однажды принятое решение трудно отменить, используется термин «институциональная ловушка». Сторонники неинституциональной теории считают, что *институциональная ловушка* — это неэффективная устойчивая норма (неэффективный институт), имеющая самоподдерживающийся характер⁵.

При наличии на рынке нескольких конкурирующих технологий невозможно предсказать, какая из них станет доминирующей. Однако при эффекте возрастающей доходности если одна из технологий совершит рывок, то она быстро вырвется в лидеры.

Несмотря на явный прогресс в исследованиях эффекта «зависимости от пути» за последнее время, многие вопросы остаются неясными. Главным из них является *вопрос механизма возникновения* эффектов «зависимости от пути» и «замыкания системы». Системная динамика, созданная как прикладной метод во второй половине 50-х гг. XX в. на базе Массачусетского технологического института (MIT), представляет собой эффективный инструмент анализа механизма возникновения «зависимости пути» и «замыкания системы».

В настоящее время имитационное моделирование на базе системной динамики получило широкое распространение в сфере прикладных исследований по разработке стратегии и оптимизации бизнес-процессов как среди крупных транснациональных корпораций, так и при решении сложных проблем в сфере государственного управления.

Системная динамика и причинно-следственные диаграммы в значительной степени помогают объяснить механизм возникновения и развития эффекта зависимости от траектории пути.

Системная динамика подчеркивает нелинейный характер деятельности системы и важную роль петель обратной связи. Динамика поведения сложных систем описывается взаимодействием двух типов обратной связи — самовоспроизводящей, «положительной», «позитивной» (reinforcing) и балансирующей (balancing), т.е. самокорректирующейся, «отрицательной». Позитивные петли (контуры обратной связи) стремятся усиливать, увеличивать эффект происходящего и тем самым дестабилизируют систему, выводя ее из равновесия. Балансирующие петли обратной связи, напротив, стремятся вернуть систему в исходное положение, препятствуя ее выходу из равновесия.

Одним из важных направлений исследований стала принципиально новая постановка вопроса в изучении процессов развития компаний. Так, при изучении феномена быстро растущих компаний специалисты McKinsey утверждают, что необходимо выйти за рамки простой констатации существования растущей рентабельности и перейти к изучению способов ее достижения и поддержания⁶. Удобной практической методикой для описания процессов роста организации являются **причинно-следственные диаграммы**, заимствованные из инструментария системной динамики.

Причинно-следственные диаграммы имеют высокую прикладную ценность. Они просты в применении и не требуют значительной подготовки и особых навыков моделирования, способны наглядно и ярко представить механизм появления/развития проблемы, а также наметить варианты перспективных путей ее решения.

Системно-динамический инструментарий позволяет наглядно представить причины бурного, практически феноменального роста и успеха некоторых компаний по сравнению с их конкурентами. Зачастую подобный рост основывается на умелой эксплуатации самовоспроизводящихся (положительных) петель обратной связи. Множество петель положительной обратной связи усиливают действия друг друга и образуют «эффективный цикл». В качестве примера уместно привести операционную систему Windows, разработанную компанией Microsoft. Главная причина популярности Windows основывается на том, что значительное количество прикладных программ работает под ее управлением. В свою очередь разработчики программного обеспечения предпочитают создавать новые программы под систему Windows, поскольку количество пользователей данной системы очень велико (более 500 млн).

Соответственно со временем возникают и другие петли положительной обратной связи. Например, это эффект неудобства переключения на другую операционную систему: чем больше окружающих людей пользуются операционной системой Windows, тем выше издержки пользователя по переключению на иную операционную систему. Огромные размеры сети пользователей Windows привлекают новых пользователей, еще больше таким образом увеличивая размеры сети.

Важную роль в росте популярности Windows играют также дистрибьюторы и крупные IT-вендоры, которые участвуют в формировании другой петли положительной обратной связи. Поскольку их доходы зависят от размера обслуживаемого рынка, они стремятся сосредоточиться на продажах наиболее популярных программных продуктов, отдавая предпочтение в пользу Windows. Это также способствует росту установленных операционных систем Windows на компьютерах конечных пользователей.

Еще одну петлю позитивной обратной связи формируют предельные издержки изготовления программного продукта: после завершения разработки программы предельные издержки по изготовлению каждой ее копии стремятся к нулю. В результате этого возникающая значительная экономия на масштабах также способствует ускоренному распространению программного обеспечения. На рис. 1 представлена упрощенная диаграмма положительных петель, стимулирующих рост продаж Windows⁷.

Совокупность петель обратной связи называется **циклом роста компании**. Такого рода циклы ответственны за ускоренное развитие компаний. Дальнейший анализ влияния петель обратной



Рис. 1. Цикл роста Windows (стрелками показано число установленных операционных систем)

связи позволяет сделать важный вывод: *положительная обратная связь является основным фактором роста рентабельности*. Каждая дополнительная установка системы Windows дает толчок к формированию петель положительной обратной связи. Они в свою очередь побуждают пользователей активнее выбирать Windows. Каждый доллар, вложенный в организацию сбыта очередной копии этой программы, дает не обычную предельную прибыль, а гораздо больше. Рост числа инсталляций приводит к появлению каскадных эффектов от образования подобных петель, которые влекут за собой дальнейший рост объема продаж.

Выделяется целый ряд факторов, которые способствуют формированию циклов роста — так называемых «акселераторов роста». Согласно их исследованию, наибольшее проявление акселераторов роста можно обнаружить в трех областях:

- 1) в области построения бизнес-сетей,
- 2) во время захвата рынка,
- 3) при усвоении опыта сотрудниками компании.

Так, в рамках акселератора роста **в области построения бизнес-сетей** можно выделить следующие факторы, способствующие ускоренному росту организации:

- *выпуск товаров-комплиментариев* (способствуют росту продаж основного товара, тем самым увеличивая доходы компании-производителя),

- *сбыт и послепродажное обслуживание* (дилерские сети и хорошо организованное послепродажное обслуживание позволяют надежнее «привязать» к себе клиента),

- *развитие инфраструктуры* (например, использование сжиженного газа в качестве альтернативного топлива ограничивается неразвитостью сетей соответствующих заправок — вложения в развитие инфраструктуры будут способствовать росту популярности этого вида топлива),

- *эффект роста сети пользователей*: чем больше пользователей, тем выше альтернативные издержки по переключению на товары конкурентов и больше привлекательность для новых пользователей (например, ICQ, программа IP-телефонии Skype и др.).

К акселераторам роста **при захвате рынка** относят позитивные петли обратной связи, которые способствуют увеличению объема производства и рыночной доли компании. К ним можно отнести, например, снижение постоянных издержек, рыночный имидж и силу торговой марки (бренда компании), отбор персонала (принцип «лучшие хотят работать с лучшими») и др.

И наконец, важным акселератором роста является **накопление знаний и опыта** в организации. Как отмечают специалисты McKinsey, особенно заметна роль кривой научения на ранних стадиях развития компании. К эффекту накопления опыта относится стремление компаний получить представление как о своих клиентах, выявить их потребности, так и о процессах управления и организации бизнеса, которые позволят работать более эффективно. Здесь важно эффективное управление «знаниями» и «компетенциями» и как следствие выработка особой корпоративной культуры взаимодействия внутри организации и воспроизводства успешных приемов ведения бизнеса. Например, розничные торговые сети при расширении в другие регионы или страны стремятся открывать стандартные магазины (ИКЕА), воспроизводящие уже доказавшие свою эффективность приемы поведения и организации работы. По мере роста и обучения новых сотрудников одновременно происходит совершенствование бизнес-процессов и процедур.

Менеджеры компаний должны стремиться к управлению циклами роста компаний, т.е. управлять ростом организации на базе эффектов позитивной обратной связи. Наибольший эффект достигается, когда управленцам удастся создать эффективную комбинацию акселераторов роста (позитивных петель обратной связи), работа которых в дальнейшем позволит получить ощутимую

синергию. Так, для сильного цикла роста необходимо *создать комбинацию из нескольких петель позитивной обратной связи*. Поскольку каждая петля положительной обратной связи по своей природе является самоусиливающейся, соединенные воедино петли с общим элементом многократно усиливают действие друг друга.

Как и кривая экспоненциального роста, которая сначала поднимается медленно, а потом резко взмывает вверх, так и эффект от эксплуатации позитивной обратной связи замечен не сразу. По мере накопления потенциала до определенной критической массы в какой-то момент начинается быстрое развитие. Компании, сумевшие создать позитивные циклы роста, получают еще одно ощутимое преимущество — *рост барьеров на вход для конкурентов*. Так, для того чтобы ослабить лидера в определенной области, который развивается на основе эксплуатации нескольких кругов позитивной обратной связи, конкурентам придется сражаться с ним одновременно по нескольким направлениям. Например, в случае с Microsoft эффективно конкурировать с ее программными продуктами чрезвычайно сложно: потенциальным конкурентам необходимо не только создать высокотехнологичный продукт, но и сформировать сеть лояльных пользователей, которые захотят на него переключиться, а также постоянно вкладывать огромные затраты как в наукоемкие исследования по совершенствованию своего продукта, так и в его рекламу и маркетинг, а также постоянно развиваться в рамках меняющейся инфраструктуры рынка — появления более мощных и производительных персональных компьютеров.

Ниже рассматривается пример управления стратегией роста компании «Евросеть», успешная реализация которой привела к эффекту «зависимости от пути» и «замыканию системы»: компания стала лидером на рынке мобильного ритейла, получив способность влиять на крупных международных вендоров мобильной связи, тем самым повышая рентабельность своей работы.

Стратегия развития компании «Евросеть» — основные акселераторы роста

Почему «Евросеть», которая вышла на рынок значительно позже, чем компания «Техмаркет», через несколько лет обогнала своего основного конкурента, заняв лидирующие позиции на рынке?

Для того чтобы ответить на этот вопрос, рассмотрим причинно-следственную диаграмму основных акселераторов роста «Ев-

росети». «Евросеть» — компания, которая занимается продажей мобильных телефонов и аксессуаров к ним. Соответственно главный источник доходов компании — поступления от продажи сотовых телефонов, объем продаж которых зависит от многих факторов: от затрат на рекламу и маркетинг, узнаваемости бренда компании, ценовой политики, уровня сервиса и т.п. Но самым главным фактором, безусловно, является количество магазинов, продающих мобильные телефоны. В данном случае происходит прямая зависимость: рост объемов продаж мобильных телефонов зависит прежде всего от количества точек продаж — салонов компании.

Изначально, когда компания только выходила на рынок, тактика владельцев компании, Евгения Чичваркина и Тимура Артемьева, состояла в наращивании салонов связи. Схематично на каузальной диаграмме ее можно представить следующим образом: чем больше количество салонов, тем выше объем продаж, который обеспечивает высокую выручку, а чем выше выручка, тем выше доходы компании. Часть полученных доходов реинвестируется в развитие бизнеса — в открытие новых салонов. Данный цикл роста представляет собой позитивную петлю обратной связи (рис. 2, петля R1)⁸.

Несмотря на быстрое развитие, с момента своего появления в 1997 г. до 2000 г. включительно «Евросеть» отставала от своего главного конкурента, «Техмаркета», как по количеству салонов связи, так и по обороту. Чтобы сократить отставание, «Евросеть» начала агрессивно наращивать количество салонов. Параллельно с этим в 2000 г. компания решила кардинально сменить маркетинговую политику, начав активно работать в низком ценовом сегменте, позиционируя себя как дискаунтер. Этот ход позволил компании уже через два года выйти в лидеры по количеству салонов связи, оставив «Техмаркет» позади. В 2001 г. количество салонов «Евросети» по Москве достигло 92, а уже в следующем году увеличилось практически в два раза — до 170. Количество салонов «Техмаркета» в 2002 г. достигло 89, что значительно уступало «Евросети».

Параллельно с этим в «Евросети» было решено начать региональную экспансию, которая вскоре дала первые результаты: 16 салонов были открыты в крупных городах России в 2002 г. Таким образом, в 2002 г. общее количество салонов компании составило 186 магазинов, а оборот вырос до 140 млн долларов. Оборот ее главного конкурента достиг 100 млн долларов к концу 2002 г. (позитивная петля обратной связи R2).

Каузальная диаграмма акселераторов роста «Евросети» к этому времени выглядела следующим образом:



Рис. 2. Управление ростом компании: развитие дистрибуции и региональная экспансия

Как видно из рис. 2, наращивание количества салонов по-прежнему остается важнейшим компонентом стратегии роста компании. Однако не менее важным фактором становится *ценовая политика*. Низкие цены оказываются привлекательным ходом в глазах потенциальных потребителей. Взяв ориентацию на формат дискаунтера, «Евросеть» снизила торговую наценку с 25%, как было у конкурентов, до 5–7%. В последующие годы стремительный рост салонов связи продолжился: если в 2003 г. компания открыла 117 салонов, то в 2004-м — более 800 салонов связи, а в 2005 г. — более 1,4 тыс. магазинов.

С 2004 г. началась экспансия в другие страны. За 2004–2005 гг. компания открыла 257 салонов связи на территории Казахстана, Белоруссии и Украины (позитивная петля R3, рис. 3). В 2005–2006 гг. список зарубежных стран, в которых открылись салоны «Евросети», пополнился Киргизией и Узбекистаном.

Важным фактором, сыгравшим большую роль в популяризации и узнавании бренда «Евросети», стала эпатажная реклама — агрессивные рекламные слоганы, а также ряд громких PR-акций приковали всеобщее внимание. Агрессивная рекламная кампания в немалой степени способствовала росту узнаваемости брен-

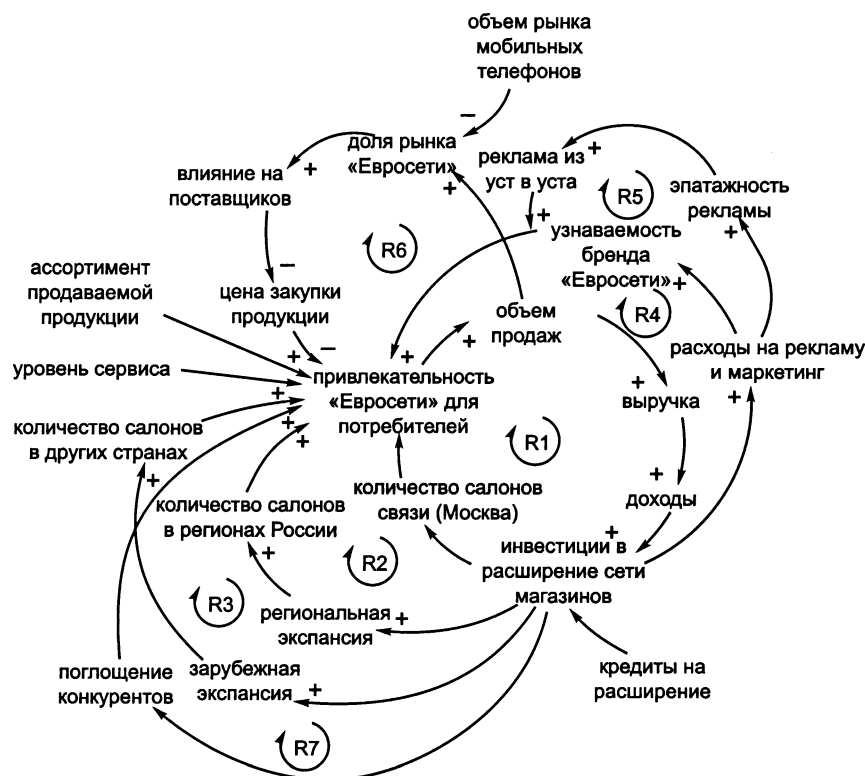


Рис. 3. Управление ростом компании: синергия разнообразных акселераторов роста

да «Евросети», что, несмотря на некоторую предосудительность рекламной кампании, все же позитивным образом сказалось на ее продажах (позитивная петля обратной связи R4).

Удачные рекламные кампании были и у других конкурентов компании в это же время. Но наибольшую известность получила рекламная кампания «Евросети». Это было вследствие эпатажности рекламы, которая привела к эффекту рекламы из уст в уста, известного также как «сарафанное радио» (word of mouth). На рис. 3 позитивная петля обратной связи — R5. Эпатажные конкурсы для получения бесплатных мобильных телефонов, которые организовала «Евросеть», получили широкое освещение во многих газетах, обеспечив очень высокое узнавание бренда. Исследования 2005 г. показали, что бренд «Евросети» стал одним из самых узнаваемых торговых марок: его узнаваемость по стране составила 80–90%, в Москве — 85, в Санкт-Петербурге — 88, в Нижнем Новгороде и Самаре — более 90 и выше 80% в других

крупных городах. Согласно статистике продаж, во втором квартале 2005 г. каждый четвертый сотовый телефон в России был продан в салонах «Евросети».

Огромных темпов роста «Евросети» удалось достичь вследствие удачной эксплуатации акселераторов роста, главными из которых стали *формирование дистрибьюторской сети салонов* по всей стране, *яркая рекламная кампания* и *PR-акции*, обеспечившие высокую узнаваемость бренда, а также *маркетинговая стратегия ориентации на низкие цены*.

Быстрые темпы роста не только позволили «Евросети» вырваться в абсолютные лидеры. Они способствовали формированию важного конкурентного преимущества компании — *власти над крупнейшими вендорами* (поставщиками) мобильных телефонов в России. Динамика возникновения данного конкурентного преимущества изображена на рис. 3 позитивной петлей обратной связи R6. С ростом объема продаж компании растет доля рынка компании в сравнении с ее конкурентами (доля рынка — отношение объема продаж «Евросети» к общему объему рынка мобильных телефонов России). Чем выше доля рынка «Евросети», тем значительнее будет ее влияние на поставщиков мобильных телефонов — вендоров. Приобретаемая компанией власть над поставщиками позволяет эффективно реализовывать стратегию лидерства по издержкам: за счет высоких объемов продаж «Евросеть» получила возможность договариваться о более выгодных условиях поставок от вендоров. Путем снижения цены закупки компании удастся сохранять низкие цены, что делает ее особенно привлекательной в глазах потенциальных потребителей.

Таким образом, рыночная власть компании над поставщиками оказалась весьма высокой: как минимум два крупных конфликта получили широкую огласку — конфликт с руководством компании Samsung в 2002 г. и конфликт «Евросети» с Nokia в августе 2006 г. Компания также останавливала продажи телефонов Alcatel, Panasonic и Voxtel. Обычно в такого рода конфликтах «Евросети» всегда удавалось выйти победителем.

В данном случае получаем классический пример влияния эффектов увеличивающейся доходности и «замыкания» системы. «Евросеть» так сильно выросла за период с 2000 по 2005 г., что превратилась в мощную компанию, способную ощутимо влиять на рынок и даже манипулировать поставщиками.

Следует обратить внимание также на позитивный круг обратной связи R7 — *рост за счет поглощения конкурентов*. Осуществив крупные заимствования на рынке капитала, «Евросеть» упрочила свое положение на рынке путем поглощения конкурентов: в 2005 г.,

в частности, была поглощена компания «Техмаркет» — некогда самый крупный конкурент «Евросети».

Привлекательность магазинов «Евросети» для потенциальных покупателей растет за счет расширения ассортимента компании (не только мобильные телефоны, но и цифровые камеры, аудио-техника и т.п.). Такого рода диверсификация продаж, несомненно, преимущество компании. «Евросеть» становится своего рода небольшим «hi-tech супермаркетом».

Важным фактором повышения привлекательности компании для потребителей является уровень сервиса. Руководство компании не раз выделяло это приоритетным направлением. В связи с быстрым ростом компании особое значение приобретает подбор персонала, его обучение, корпоративный стиль и правила взаимодействия с покупателями.

Согласно концепции «*зависимости пути*», в 2004–2005 гг. произошло «замыкание системы»: из компании, которая в декабре 1997 г. имела всего два салона сотовой связи, к концу 2005 г. «Евросеть» превратилась в лидера отрасли: в октябре 2005 г. ее рыночная доля, по оценкам *Mobile Research Group*, составила около 37%. После этого конкурировать с компанией стало чрезвычайно сложно — необходимо преодолевать *синергию эффектов сразу нескольких акселераторов роста* (лидерства по издержкам и экономии на масштабе, рыночной власти над поставщиками, сильному бренду компании и ее широкой известности). В обозримом будущем потеснить компанию на рынке будет довольно сложно, если только она серьезно не сбавит темпы роста и не допустит ряд стратегических просчетов.

* * *

Таким образом, исследование показывает, что компании «Евросеть» удалось использовать эффект возрастающей доходности и при помощи эксплуатации нескольких акселераторов роста успешно реализовать свою стратегию, став лидером российского рынка мобильного ритейла. Случай с «Евросетью» не только наглядно иллюстрирует эффект зависимости от пути, но также *раскрывает механизм его происхождения*. Системно-динамический анализ инструментария — построение и анализ причинно-следственных диаграмм — позволяет выявить механизм реализации стратегии компании и оценить эффективность ее деятельности. Полученные в ходе анализа результаты позволяют сделать ряд важных выводов относительно будущих тенденций развития компании, что способствует более системному подходу к выработке стратегии развития организации.

Примечания

¹ *The concept of diminishing returns* — концепция убывающей доходности; *the concept of increasing returns* — концепция возрастающей доходности.

² *Arthur B.* Increasing Returns and the New World of Business // Harvard Business Review. 1996. July–Aug.

³ *David P.* Clio and the Economics of QWERTY // American Economic Review. 1985. V. 75. N 2.

⁴ См.: *Вольчик В.В., Скорев М.М.* Институциональная инерция и развитие российской системы образования // Экономический вестник Ростовского государственного университета. Ростов, 2004. Т. 2. № 4.

⁵ См.: *Полтерович В.М.* Институциональные ловушки и экономические реформы. М., 1998; *Сидоренко В.Н.* Системная динамика. М., 1998; *Коуэн Р.* Зависимость от предшествующей траектории развития, причинная связь и экономическая политика // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2004. Т. 2. № 4.

⁶ См.: *Ачи З., Домэн Э., Сибони О., Синха Д., Вумм С.* Парадокс быстрорастущих компаний // Вестник McKinsey. 1995. № 3. С. 44.

⁷ Там же.

⁸ *Позитивная петля обратной связи* (reinforcing loop, R) — начальное изменение любой переменной (в петле обратной связи), в конечном счете стимулирует далее самоизменение в первоначальном направлении (см.: *Сидоренко В.Н.* Системная динамика. М., 1998).