

## Оценка деятельности конкурентов при построении бизнес-модели предприятия транспортных услуг

© 2010 А.С. Шипилова  
Международный институт рынка, г.Самара  
Email: zk55@yandex.ru

Автором предложен обновленный подход к построению бизнес-модели предприятия транспортных услуг, базирующийся на усилении взаимоотношений предприятия с клиентом.

*Ключевые слова:* транспортные услуги, деятельность конкурентов, бизнес-модель предприятия.

Тенденции, которые слабо улавливались в течение последних десяти лет как в развитых странах, так и в развивающихся (таких, как Индия и Китай) и которые особенно остро проявились сейчас, в период кризиса, свидетельствуют о том, что тотальная ставка на активное, безудержное потребление себя не оправдывает и нужны, если не кардинально новые, то хотя бы обновленные подходы к построению бизнес-моделей, базирующиеся на усилении взаимоотношений предприятия с клиентом.

Всем привычная, ставшая де-факто стандартом бизнес-модель, основанная на процессе создания прибыли (реализуемая, например, как бизнес-план инвестиционного проекта ЮНИДО-КОМФАР) в существующем виде включает в себя 3 этапа:

1. Разработка организационной модели, получающейся путем совмещения функциональной модели (какие функции реализует предприятие) и структурной модели (какой элемент какую функцию реализует).

2. Трансформация функциональной модели в процессную, производимая через трансформации каждой функции предприятия в цепочки интегрированных бизнес-процессов.

3. Количественное описание бизнес-процессов с возможностью автоматизации.

Методологическим недостатком и бизнес-плана по методике ЮНИДО, и описанного выше подхода к его развитию на основе бизнес-моделей является ограниченность функционального наполнения данных моделей, а именно: в бизнес-плане по методике ЮНИДО содержится только описание процесса, с помощью которого предприятие генерирует прибыль с полным и подробным описанием того, как назначается цена реализуемой продукции (услуг) и как получается желаемый финансовый результат<sup>1</sup>.

Считается, что новое наполнение бизнес-моделей продиктовано глобальной конкуренцией; повышением осведомленности/активности

потребителей; возрастанием роли интеллектуального капитала для успеха реализации стратегии предприятия.

Исходя из этого предлагается следующий состав бизнес-модели:

**1 этап. Формирование предложения ценности для потребителя.**

1.1. Анализ процесса решения покупателем собственных проблем на основе изучения методов использования (usage patterns) продуктов/услуг для этих целей.

1.2. Разработка готовых решений для покупателя.

1.3. Разработка интерфейса для связи с покупателями.

1.4. Расчет стоимости продукта/услуги фирмы для покупателя на основе потребительской ценности.

**2 этап. Разработка структуры цепочки создания ценности для потребителя.**

2.1. На основе п. 1.2 разрабатывается цепочка ценности для потребителя.

2.2. Формируется пул участников цепочки ценности (включая партнеров, сетевые эффекты и конкурентов) на основе виртуальной интеграции и “расширенного предприятия”.

2.3. Определяются доля и способ получения ценности предприятием в ходе создания ценности.

2.4. На основании п. 2.2 и 2.3 моделируется получение доходов и прибыли.

**3 этап. Формирование конкурентной стратегии.**

3.1. На основе п. 2.1 и 2.2 разрабатывается совокупность реализуемых фирмой конкурентных преимуществ.

3.2. Разрабатываются мероприятия по удержанию/развитию конкурентных преимуществ.

3.3. Формируется жизненный цикл планируемого бизнеса и увязывается с решениями п. 3.1 и 3.2.

**4 этап. На основе этапов 1-3 составление процессной модели бизнеса (бизнес-процесс) ана-**

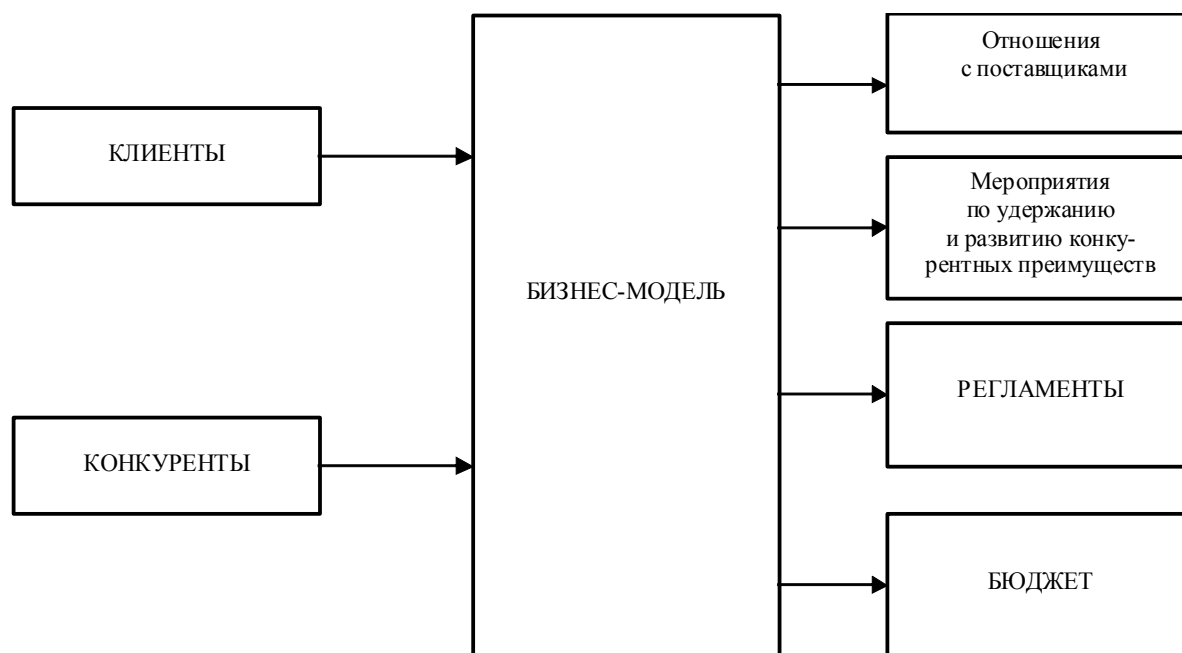


Рис. 1. Входы и выходы бизнес-модели

логично стандартному подходу, изложенному выше.

**5 этап. Количественное описание бизнес-процессов с возможностью автоматизации.**

Входы и выходы предложенной модели представлены на рис. 1.

На входы поступает информация о поведении потребителей и конкурентов, на выходах получаем достаточную информацию для организации (реорганизации) бизнеса: требования к поставщикам (цена и качество); регламенты бизнес-процессов; мероприятия по развитию и удержанию конкурентных преимуществ; финансовое описание бизнеса посредством бюджетов.

Наиболее важным элементом бизнес-модели является формирование предложения ценности для потребителя, поэтому остановимся на нем подробнее.

Методологией формирования ценностного предложения для клиентов в сегодняшних экономических условиях будет создание инноваций, позволяющих обеспечить потребителю большие функциональные возможности или почти такие же, как у существующих продуктов, но по меньшей цене.

Традиционные (и широко распространенные) подходы к формированию ценности через развитие новых продуктов и услуг с добавлением большего количества функциональных возможностей по сравнению с существующими основаны на ожиданиях компаний готовности потребителей заплатить надбавку к цене за эти самые увеличенные возможности. Идея относительно

необходимости создания инноваций для разработки предложений, которые обеспечивают большие или почти такие же функциональные возможности, но по более низкой цене, является нетрадиционной. Ординарно мыслящие руководители могут расценить это как глупость: “По какой такой причине нужно вкладывать капитал в маркетинговые исследования с целью продать продукты за меньшую цену?”

Потребители, находящиеся в кризисе, все так же, как и в обычных условиях, хотят сделать больше с теми же самыми ресурсами и стать более эффективными; сделать то же самое с меньшим количеством ресурсов, таким образом улучшая их эффективность, или сделать меньше с гораздо меньшим количеством ресурсов, что помогает им экономить. К этому подталкивает исторический опыт времен Великой депрессии 1930-х, когда компании (такие, как *General Electric*/Дженерал Электрик, *Kellogg*/Келlogg и *Procter & Gamble*/Проктор энд Гэмбл) превратили бедственную ситуацию на рынке в свое конкурентное преимущество по-разному, но с одной общей идеей: **увеличить соотношение качество/цена.**

Механизм формирования ценности для потребителей можно проследить, раскрыв содержание бизнес-модели. Этот подход был применен автором при реорганизации бизнес-процесса предприятия, оказывающего услуги такси. При этом в механизме использовались в качестве элементов маркетинг-микс комплекс 7P для услуг, матрица Нориаки Кано и при необходимости

**Таблица 1. Матрица Кано применительно к элементу “Продукт”  
маркетинг-микс комплекса рассматриваемого бизнеса**

Потребности		Характеристики	
Ожидаемые (expected)	1. Безопасность движения 2. Личная и имущественная безопасность 3. Соблюдение графика поездки	Обязательные (must be) $P^m_i$	1. Соответствие технического состояния автомобиля нормативным (ГАИ ГИБДД, Минтранса) требованиям 2. Соответствие психофизиологического состояния водителей и их квалификации требованиям ГАИ ГИБДД 3. Наличие детского кресла в соответствии с требованиями ГАИ ГИБДД
Желаемые (desired)	1. Красивый, комфортабельный подвижной состав 2. Вежливые, предупредительные диспетчеры и водители 3. Легко дозвониться до диспетчера 4. Точно рассчитанная стоимость поездки	Одномерные (one-dimensional) $P^o_i$	1. Автопарк из новых автомобилей 2. Многоканальный телефон с легко запоминаемым номером 3. Диспетчер рассчитывает стоимость поездки в момент заказа 4. Убранный и ухоженный автомобиль снаружи и внутри
Восхищающие (excited)	1. Музыка или ее отсутствие во время поездки в соответствии с желанием пассажира 2. Помощь с багажом 3. Перевозка детей 4. Перевозка домашних животных 5. Возможность курить	Привлекательные (attractive) $P^a_i$	1. Отработанная процедура, обученный персонал 2. Отработанная процедура, обученный персонал 3. Наличие нескольких кресел 4. Наличие клеток (корзин) для животных 5. Отработанная процедура, обученный персонал

**Таблица 2. Экспертная оценка конкурентов**

Показатели	Шевролет	Маэстро	ОПЕЛЬсин	Делижанс	VIP-такси Сонага	Люкс	Блюз	Форсаж	Десятка	Ладыя NissanNote
Количество автомобилей	10	6	6	7	4	5	4	4	5	4
Цена услуг	3	2	3	5	1	4	4	5	5	3
Вместимость	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Внешний вид	8	7	9	4	6	5	7	3	4	8
Комфорт	8	9	7	5	9	5	6	5	4	8
Техническое состояние	9	10	7	5	10	5	5	5	5	10
Итого	43	39	37	31	35	29	31	27	28	38
<b>Место</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6-7</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>6-7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>3</b>

принципы “Стратегии голубого океана” (blue ocean strategy) У. Чан Кима и Р. Моборн<sup>2</sup>. Составлялась матрица Кано (табл. 1), и затем потребительские характеристики планируемого бизнеса соотносились с характеристиками бизнесов конкурентов. Колонка “Потребности” матрицы Кано составлена на основании опроса потребителей, колонка “Характеристики” представляет собой возможную реакцию бизнеса на требования потребителей. По этим характеристикам проводится оценка бизнеса конкурентов и принимается решение о качественных и стоимостных показателях услуги.

На основании опроса потребителей были выделены наиболее известные фирмы-такси.

Анализ некоторых качественных показателей услуг конкурентов представлен в табл. 2 (опрос проводился в 2008-2009 гг. в г. Самаре), графические профили конкурентов представлены на рис. 2.

Перед автором стояла задача повысить конкурентоспособность фирмы-такси, названной в данном исследовании “Ладыя”, имевшей на момент начала исследований автопарк из автомобилей “Нисан-Нота”.

Профили конкурентов удобно рассматривать в следующих организационно-экономических аспектах:

1. Уровень того или иного показателя качества зависит от объема инвестиций, произведен-

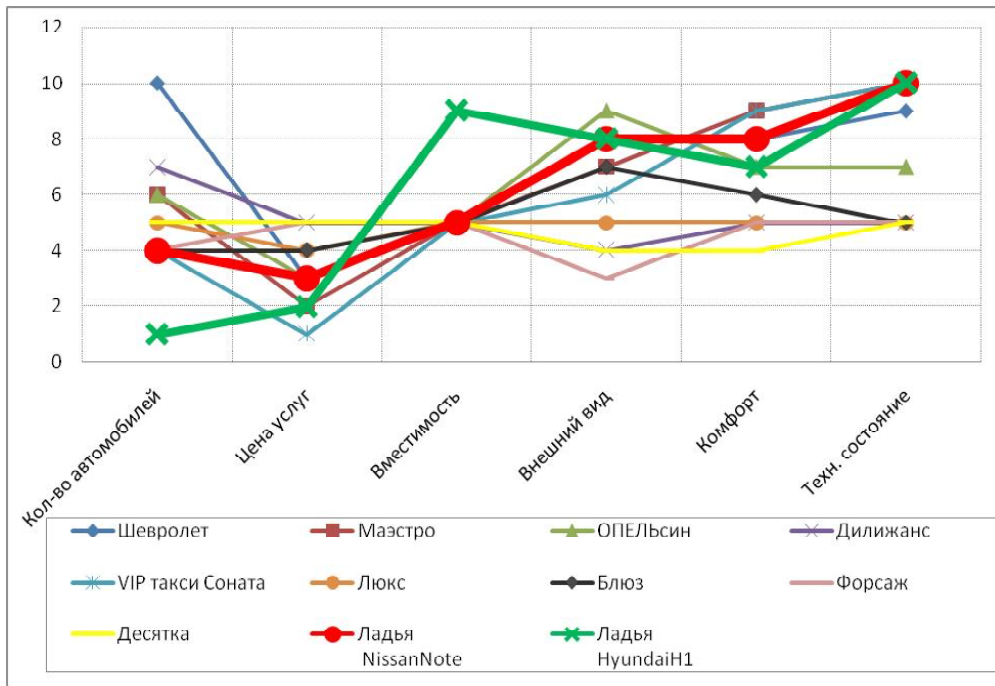


Рис. 2. Графические профили (методика Кима - Моборн)

ных именно в данную характеристику продукции.

2. Если по данному показателю качества наблюдается разброс значений, рыночные игроки не имеют единого мнения о поддержании данного показателя качества на высоком уровне.

3. Если большинство игроков считает необходимым поддерживать тот или иной показатель качества продукции на высоком уровне, новый игрок при выходе на данный рынок обязан обеспечить такой же уровень качества.

Оценив по методике Кима - Моборн (известной как “Стратегия голубого океана”<sup>3</sup>) профили конкурентов, автор сделал вывод о том, что, хотя данная методика является достаточно наглядной, необходимо дополнить ее некоторым статистическим анализом, определив среднее, медиану, моду, дисперсию, доверительный интервал<sup>4</sup>. Результаты обработки данных в разрезе показателей по предприятиям представлены в табл. 3, в разрезе показателей конкурентоспособности услуг представлены в табл. 4.

Анализ данных позволил сделать следующие выводы:

- наиболее острая конкуренция наблюдается по показателю “Цена услуг”, о чем свидетельствуют низкие значения дисперсии (1,83) и доверительного интервала (0,84);
- все предприятия используют подвижной состав, рассчитанный на 4 пассажиров;
- наибольшие значения дисперсии наблюдаются для показателей “Техническое состояние” -

5,66 и “Внешний вид” - 4,10, что свидетельствует о возможности работать на рынке с автопарком разного уровня и быть вполне конкурентоспособным;

- по показателю “Количество автомобилей” также наблюдается достаточно высокий уровень дисперсии, что свидетельствует о возможности конкурентной работы предприятия, обладающего как большим парком автомобилей, так и достаточно маленьким;

- по показателю “Комфорт” наблюдается достаточно высокий уровень конкуренции (показатель доверительного интервала - 1,18), что свидетельствует о возможности повышения уровня конкурентоспособности за счет повышения уровня комфорта при поездке.

Рассматривая тактику игроков рынка (табл. 3) можем сделать вывод, что игроки выбирают разную тактику: лидер рынка дифференцировано подходит к поддержанию уровня показателей качества (стандартное отклонение 2,64 при высоком среднем 7,17), аутсайдеры рынка при низких средних в диапазоне 4,5 - 4,83 поддерживают все показатели на одинаково низком уровне со стандартным отклонением 0,41 - 0,84.

Проведенный анализ позволил сформировать фирме “Ладья” предложение ценности для потребителей, отличное от предложений конкурентов. Было предложено, во-первых, провести дополнительные исследования рынка на предмет возможности применения подвижного состава повышенной вместимости; во-вторых, провести

Таблица 3. Анализ конкурентов по показателям конкурентоспособности услуги

№ п/п	Показатели	Шевролет	Маздро	ОПЕЛЬсин	Дилжанс	VIP-такси Соната	Люкс	Блюз	Форсаж	Десятка	Ладья (Nis.Note)	Статистическая оценка					
												Среднее	Станд. откл.	Дисперсия	Мода	Медиана	Дов. интервал
1	Количество автомобилей	10	6	6	7	4	5	4	4	5	4	5,5	1,90	3,61	4	5	1,18
2	Цена услуг	3	2	3	5	1	4	4	5	5	3	3,5	1,35	1,83	3	3,5	0,84
3	Вместимость	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0,00	0,00	5	5	н/о
4	Внешний вид	8	7	9	4	6	5	7	3	4	8	6,1	2,02	4,10	8	6,5	1,25
5	Комфорт	8	9	7	5	9	5	6	5	4	8	6,6	1,84	3,38	5	6,5	1,14
6	Техническое состояние	9	10	7	5	10	5	5	5	5	10	7,1	2,38	5,66	5	6	1,47

Таблица 4. Показатели конкурентоспособности игроков рынка

№ п/п	Показатели	Шевролет	Маздро	ОПЕЛЬсин	Дилжанс	VIP-такси Соната	Люкс	Блюз	Форсаж	Десятка	Ладья (Nis.Note)
1	Количество автомобилей	10	6	6	7	4	5	4	4	5	4
2	Цена услуг	3	2	3	5	1	4	4	5	5	3
3	Вместимость	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	Внешний вид	8	7	9	4	6	5	7	3	4	8
5	Комфорт	8	9	7	5	9	5	6	5	4	8
6	Техн. состояние	9	10	7	5	10	5	5	5	5	10
7	<b>Итого</b>	<b>43</b>	<b>39</b>	<b>37</b>	<b>31</b>	<b>35</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>38</b>
8	Среднее	7,17	6,50	6,17	5,17	5,83	4,83	5,17	4,50	4,67	6,33
9	Стандотклон	2,64	2,88	2,04	0,98	3,31	0,41	1,17	0,84	0,52	2,73
10	Дисперсия	6,97	8,30	4,17	0,97	10,97	0,17	1,37	0,70	0,27	7,47
11	Мода	8	н/о	7	5	н/о	5	4	5	5	8
12	Медиана	8	6,5	6,5	5	5,5	5	5	5	5	6,5
13	Довер. интервал	2,11	2,31	1,63	0,79	2,65	0,33	0,94	0,67	0,41	2,19

исследование поведения потребителей, как они оценивают техническое состояние автомобиля и какое специализированное оборудование для оценки технического состояния автомобилей можно использовать для ранней диагностики неисправностей, негативно влияющих на мнение потребителей относительно качества услуги.

<sup>1</sup> Семь нот менеджмента. 6-е изд., доп. / под ред. В.В. Кондратьева. М., 2007.

<sup>2</sup> Чен Ким, Моборн Р. Стратегия голубого океана: пер. с англ. М., 2005.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Бешелев С.Д., Гурвич Ф.Г. Математико-статистические методы экспертных оценок. 2-е изд., испр. и доп. М., 1980.

Поступила в редакцию 04.08.2010 г.