

## АКСИОЛОГИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОСИСТЕМЫ ПРОДУКТА

**Щеблыкин В.Н.**, кандидат экономических наук, профессор, соискатель  
ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ»

*В статье рассмотрена история эволюции потребительского восприятия качества товаров, показана возрастающая роль продуктовых экосистем, выявлена роль аксиологически обусловленной стратегии в долгосрочном формировании продуктовых экосистем, предложены рекомендации по повышению воспринимаемого качества отечественных брендов.*

**Ключевые слова:** бренд, воспринимаемое качество, продуктовая экосистема, стратегия развития.

UDC 338.33

## AXIOLOGIC DETERMINANTS OF PRODUCT ECOSYSTEM FORMATION STRATEGY

**Shcheblykin V.N.**, candidate of economics sciences, professor, applicant at  
FGUP «STANDARTINFORM»

*The article reviews the history of evolution of consumer cognition of quality of goods, develops the increasing roles of product ecosystems, indicates the role of axiologically determined strategy in long-term financing of product ecosystems, suggests recommendations on increasing the perceived quality of domestic brands.*

**Keywords:** brand, perceived quality, product ecosystem, strategy of development.

Как известно из истории экономики, потребительское восприятие качества продукции существенно эволюционировало на протяжении XX в. В индустриально развитых странах до середины 30-х гг. XX в. имел место массовый спрос на основные потребительские товары. В условиях высокой емкости рынков, малой насыщенности домохозяйств товарами успех в конкурентном сбыте имели фирмы, по наиболее низкой цене предлагавшие стандартные товары, обладавшие формальным качеством, т.е. соответствовавшие

заявленным характеристикам, а также базовым функциональным качеством – способностью удовлетворять основные потребности пользователя. После насыщения массового спроса для поддержания продаж был осуществлен переход к новой стратегии, предусматривавшей быстрое обновление моделей товаров, повышение степени диверсификации продукции. При этом потребители в условиях резкого увеличения ассортимента и доступности товаров стали осуществлять выбор, основываясь на имплицитном многомерном понятии качества товара, включавшем как расширенные требования к его функциональности, так и дополнительные измерения качества – социальное, ментальное и этическое [1]. Дополнительные измерения качества товара зависят от различных факторов, рассматриваемых в многочисленных научных трудах в области маркетинга.

С точки зрения функционального качества ключевым изменением явилась интеграция отдельных товаров в целостные системы. Функциональное качество стало в существенной степени зависеть от интеграции товара в макроэкосистему (образованную совокупностью информационных, сервисных и других ресурсов, предлагаемых фирмой и третьими сторонами для владельцев товара, а также совокупностью других пользователей совместимых товаров, реализующей прямые и косвенные сетевые эффекты) и в микроэкосистему (жизненное пространство пользователя, образуемое совокупностью различных предметов, объединяемых совместным функционированием, информационными взаимодействиями и другими связями). В качестве классического примера макроэкосистемы можно привести экосистему Apple, включающую как разветвленные информационные сервисы (единый интернет-магазин приложений Mac app store, систему дистрибуции цифрового контента iTunes, систему доступа к клиентским данным, размещенным в так называемых «облачных» серверах iCloud), так и миллионы пользователей по всему миру, позволяющих, в частности, активно использовать специализированные сервисы связи, такие, как Faceconnect.

Типичным примером микроэкосистемы является домашняя локальная

сеть, объединяющая с помощью проводных и беспроводных технологий персональные компьютеры и аналогичные приборы (планшеты, ноутбуки), средства хранения информации (домашний сетевой сервер хранения данных – NAS (Network Attached Storage)) и средства отображения медиаконтента. При этом характеристики макро- и микросистем непрерывно изменяются: производитель может расширить информационную поддержку продукта, предложить новые сервисы или же закрыть существующие; потребитель может приобретать новые устройства, переопределяющие функциональный облик целых сегментов микросистемы и придающие ее компонентам принципиально иные возможности (например, в случае наличия в домохозяйстве нескольких средств отображения с поддержкой DLNA – в частности, плазменной панели или ЖК-телевизора – приобретение домашнего NAS дает возможность одновременного просмотра на всех экранах разных потоков контента, хранящегося в надежно резервированной форме на одном устройстве NAS).

Таким образом, в современных реалиях понятие функционального качества товара перестает быть дискретным и статичным на протяжении всего периода эксплуатации, оно может изменяться в лучшую или худшую стороны в зависимости от развития макро- и микросистем. Если в формировании микросистемы инициатива принадлежит самому потребителю, то в тех аспектах качества, которые зависят от микросистемы, потребитель оказывается в тесной зависимости от производителя. Этим объясняется перманентно возрастающий интерес потребителей к состоянию и перспективам развития фирм-производителей. В частности, широкую озабоченность у владельцев фототехники Olympus вызвали сведения о масштабных хищениях в этой корпорации: поскольку срок службы объективов существенно превышает срок службы фотоаппаратов, то возможное закрытие фотонаправления корпорации может обесценить в будущем весь парк объективов. Аналогично, владельцы телефонов Nokia обеспокоены как перспективами сворачивания программной платформы Symbian, влекущим за собой прекращение разра-

ботки приложений для нее, так и шансами на рыночный успех новой платформы Windows Phone, поскольку только в случае ее широкого распространения для нее будут разрабатываться высококачественные приложения от независимых производителей. Еще более пристальный интерес пользователи проявляют к конкретным заявлениям производителей, касающимся их продуктовой стратегии, поскольку от нее существенно зависит качество конкретных товаров. В частности, при выборе платформы персонального компьютера важным вопросом является совместимость материнской платы с будущими поколениями процессоров. Поскольку цена материнской платы высокого класса приблизительно равна стоимости аналогичного процессора, то, если материнская плата поддерживает будущее поколение процессоров, это может снизить суммарные затраты на поддержание отвечающего требованиям пользователя быстродействия компьютера на 25%.

Кроме функционального качества, от продуктовой стратегии корпорации зависят и социальное, ментальное и этическое измерения качества. Например, наличие в продуктовой линейке харизматичной топ-модели повышает воспринимаемое качество и других моделей, а неудача топ-модели бросает тень даже на уже имеющиеся у потребителей товары, вызывая чувство отторжения.

Таким образом, можно констатировать, что потребительское восприятие качества товара зависит от продуктовой стратегии предприятия, причем зависимость формируется по двум направлениям – влияние на функциональное качество выпуска совместимых товаров и эволюции макроэко системы; влияние на ментальное, социальное и этическое измерения престижа бренда, зависящего от состояния дел корпорации и состава ее продуктовых линеек.

Очевидно, что продуктовая стратегия корпорации зависит от ценностей собственников. В корпорациях W-типа продуктовая стратегия определяется высшим менеджментом. В рамках классической западной модели, в которой отсутствует японская практика пожизненного найма, менеджмент корпораций подвергается периодической ротации. При этом оценка работы менедже-

ра акционерами зависит исключительно от текущих успехов, находящих отражение в квартальной и годовой отчетности. Пока компания демонстрирует прибыль, менеджмент может рассчитывать на продление контракта и получение бонусов. Соответственно, продуктовая стратегия рассчитана на получение прибыли в ближайших периодах времени, даже за счет уменьшения долгосрочного уровня доверия к компании. Это объективно снижает качество продукции и может привести к ухудшению ее стратегических рыночных позиций. В настоящее время применяется специализированная схема для борьбы с репутационными потерями от выпуска товаров, быстро теряющих свое качество ввиду потери совместимости, деградации экосистемы и других последствий краткосрочной ориентации стратегии развития продуктовой линейки производителем. Она заключается в разделении маркетинговых и технологических функций между разными субъектами, когда разработкой и производством товаров занимаются не известные широкой публике контрактные производители, а продаются товары под вывесками «краткосрочных» брендов, которые заменяются на новые по мере утраты потребительского доверия. Такая стратегия, будучи эффективной для собственников отдельно взятой компании-производителя, в конечном итоге приводит к потерям инвесторов, вложивших деньги в акции разрекламированных компаний-носителей брендов, а также разрушительным последствиям для экономики в целом, резкому падению спроса ввиду «потребительской усталости».

Более конструктивным вариантом с точки зрения интересов как частных собственников в корпорации W-типа, так и экономики в целом, является изменение аксиологической матрицы высшего менеджмента. С точки зрения материального компонента структуры его мотиваций, решение может заключаться в привязке бонусов к долгосрочным результатам компании, достигаемым, в т.ч., и после его возможного ухода – например, путем выдачи опционов на покупку акций по фиксированной цене через несколько лет. Однако в структуре мотивации высшего менеджмента материальные мотивы сочетаются с престижными. Поэтому необходимым является изменение их мента-

литета, приближение его к менталитету стратегического собственника, который будет рассмотрен далее.

В корпорациях В-типа ценностная матрица собственников зависит как от их менталитета, так и от объективных внешних факторов, прежде всего, защищенности собственности. Защита собственности должна осуществляться как на макро, так и на микроуровне. На макроуровне она обеспечивается политической стабильностью в государстве, совершенствованием правовой системы. На микроуровне блокхолдеры могут повысить защищенность собственности с помощью управления структурой собственности. Наиболее безопасной является структура из нескольких взаимозависимых организаций с единым контролем, включающая следующие основные составляющие. Операционная корпорация, которая осуществляет все виды деятельности, но не имеет в собственности никакого имущества, а пользуется им на правах аренды. Корпорация-владелец, которая не ведет никакой операционной деятельности, а сдает имущество в аренду операционной компании. Управляющая компания, в которой сосредоточен административно-управленческий аппарат группы. Данная схема позволяет минимизировать операционные и налоговые риски, однако отрицательной стороной ее применения является снижение кредитной привлекательности компании, поскольку операционная компания не имеет достаточного обеспечения по кредитам, а корпорация-владелец имеет непрозрачную и легко поддающуюся манипуляции структуру доходов. Поэтому применимость подобных схем снижается по мере улучшения правового климата в стране.

Изменение менталитета собственников должно основываться на осознании связей между качеством выпускаемой продукции, престижем компании и статусом ее владельца. Практика показывает, что наиболее успешными являются компании, управляемые харизматичным лидером, в чьей аксиологической структуре главенствующие позиции занимают ценности четвертого и пятого уровня мотивации: предпринимательского престижа, выполнения инновационной миссии, изменения жизни людей к лучшему. Такие компании

способны к разработке и воплощению долговременной продуктовой стратегии. В частности, можно привести пример истории корпорации Apple. В 1997 г., когда финансовые результаты Apple были плохими из-за чрезмерной технической сложности предлагаемых товаров, М. Делл, представляя точку зрения на абсолютный примат доходности как характеристики эффективности собственности, публично советовал руководителю Apple, С. Джобсу, закрыть компанию, ликвидировать ее имущество и раздать полученные средства акционерам. Однако ориентация на выполнение общественно важной миссии по созданию единой среды создания, дистрибуции и потребления медиаконтента привела к долговременному успеху: капитализация Apple возростала быстрыми темпами (май 2007 г. – 100 млрд. долл., март 2010 г. – 200 млрд. долл., январь 2011 г. – 300 млрд. долл., август 2011 г. – 370 млрд. долл.), достигнув крупнейшей в мире величины.

Общая система взаимосвязей между ценностями собственников, миссией и ценностями предприятия, его стратегией и качеством продукции представлена на рис. 1.

Ориентация блокхолдеров на использование интегрального понятия качества собственности вовлекает предприятие и его клиентов в петлю положительной взаимосвязи: предприятие может перейти к долгосрочному планированию продуктовой линейки, воспринимаемое качество его продукции повышается, что дает возможность увеличения маржи и выхода из тупика ценовой конкуренции.

Еще одним важным аспектом взаимосвязи качества собственности и качества продукции является возможность улучшения хозяйственных связей. Когда собственник придерживается понятия о качестве собственности, интегрирующего в себе интересы всех стейкхолдеров, включая поставщиков и подрядчиков, то это дает возможность объединения всей цепочки создания ценности. Переход от парадигмы антагонистической конкуренции, включающей стремление навязать свою позицию другим участникам производственных связей, частую смену контрагентов с целью ценовой оптимизации

поставок, к парадигме долгосрочных многосубъектных научно-производственных альянсов позволит синхронизировать долгосрочные продуктовые программы, обеспечить совместимость более широкого круга продуктов, тем самым объединив экосистемы и значительно повысив воспринимаемое качество продукции.

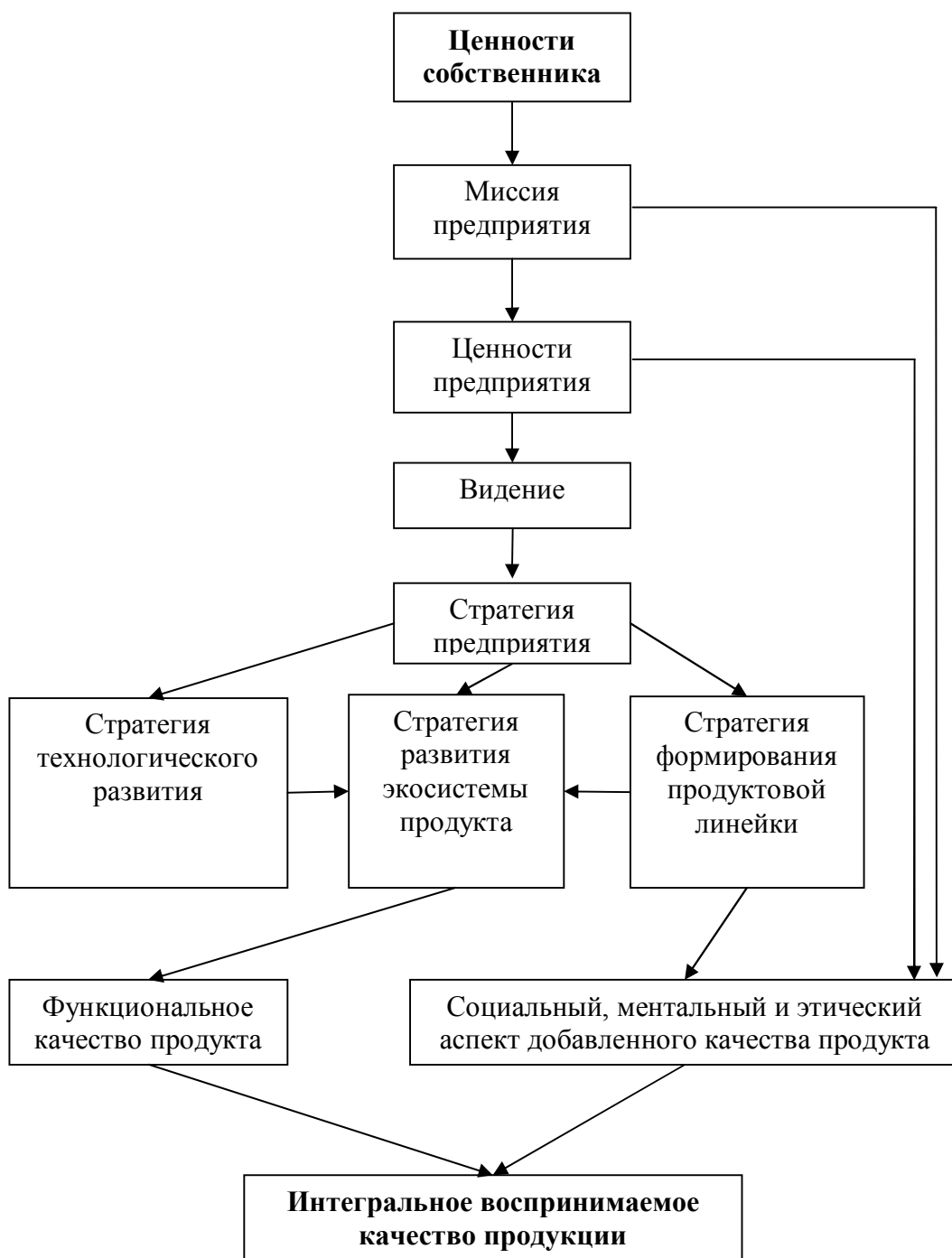


Рис. 1. Система опосредованных взаимосвязей между аксиологической матрицей собственника и интегральным воспринимаемым качеством продукции



В настоящее время все большее значение в конечной стоимости продукта приобретает интеллектуальная составляющая, соответственно, в цепи создания ценности важную роль играют владельцы прав интеллектуальной собственности. Зачастую данные права принадлежат различного рода малым венчурным предприятиям, не имеющим возможностей для воплощения изобретений в жизнь и занимающимся «патентным сепаратизмом». В связи с этим в последние годы все более возрастающее значение имеют процессы слияния и поглощения компаний, обусловленные необходимостью интеграции всей требуемой для создания законченного продукта (или даже целой продуктовой экосистемы, включающей, например, в компьютерной отрасли совокупность аппаратных и программных средств для решения определенного класса задач).

В экономике России проблема повышения надежности долговременных хозяйственных связей стоит особенно остро, поэтому можно выделить целый ряд преимуществ объединения всей цепочки создания ценности или же ее ключевых звеньев в рамках единой структуры, связанной отношениями собственности:

1) возможность расширения сбытовой сети за счет доступа к сбытовым подразделениям партнеров. Это является особенно актуальным в связи с тем, что многие предприятия России, обладающие выдающимся научно-техническим и производственным потенциалом, исторически принадлежали к оборонно-промышленному комплексу, поэтому не имеют опыта работы с гражданскими потребителями, соответствующей сбытовой сети и достаточно сильного бренда;

2) доступ к технологиям друг друга, более доступный механизм проведения совместных исследований и взаимодействия в них высококвалифицированных специалистов. Для этой цели часто создаются отдельные фирмы, в которых партнеры участвуют финансовыми, материальными и денежными ресурсами, что позволяет централизовать руководство исследованиями, избежать попыток получить необоснованную выгоду за счет партнера и в пер-

спективе реализовать единую рыночную стратегию продвижения инновационного товара;

3) возможность формирования и продвижения единой экосистемы товара, основанной на сочетании взаимодополняемых продуктов компаний-партнеров (например, производителей компьютерной техники и соответствующего программного обеспечения).

Построение гибких, высоко интегрированных долгосрочных цепей создания ценности на базе отношений собственности позволяет значительно повысить эффективность деятельности отечественных предприятий, расширить горизонт стратегического планирования, реализовывать масштабные инновационные проекты и организовывать массовое производство товаров с высоким качеством и низкой себестоимостью за счет повышения контрактной дисциплины.

Особую актуальность необходимости реструктуризации аксиологической матрицы российских собственников, увеличения временного горизонта оценки качества собственности в современных российских условиях придает особенность конкурентной позиции отечественной экономики: сочетание относительно высокой себестоимости продукции (вызванной более высокой, по сравнению со странами Юго-Восточной Азии, стоимостью квалифицированной рабочей силы, высокими транспортными и энергетическими издержками) и слабых позиций на международных рынках не позволяют реализацию стратегии постепенного улучшения конкурентных позиций за счет сочетания улучшающих инноваций и ценовой конкуренции, вынуждают к использованию «стратегии голубого океана», предусматривающей создание новых продуктовых областей за счет прорывных инноваций, неизбежно требующих крупных вложений с длительным сроком окупаемости и комплексным подходом к организации макроэкосистемы продукта. Реализация аксиологически обусловленных долговременных продуктовых стратегий позволит значительно повысить воспринимаемое качество отечественных брендов на мировой арене, усилить конкурентные позиции российской промышленности.

## Список использованных источников

1. Гэд Т. 4d брендинг. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.