

# **Анализ конкурентных преимуществ телекоммуникационной компании**

## **Analysis of competitive advantages of telecommunication company**

### **Сазыкина О.А.**

Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, г. Пенза  
e-mail: soa02041978@bk.ru

### **Sazykina O.A.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, Penza State University of Architecture and Construction, Penza  
e-mail: soa02041978@bk.ru

### **Хаметова А.А.**

студент Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, г. Пенза  
e-mail: lic.kisabugaga@yandex.ru

### **Khametova A.A.**

Student, Penza State University of Architecture and Construction, Penza  
e-mail: lic.kisabugaga@yandex.ru

### **Аннотация**

Среди телекоммуникационных компаний проблема повышения конкурентоспособности является особенно актуальной, т.к. их количество устойчиво растет. Чтобы завоевать лидирующие позиции на этом рынке, организации необходимо сосредоточить усилия на формировании и наращивании своих конкурентных преимуществ – совокупности тех качеств и ресурсов, которые будут выгодно выделять компанию среди конкурентов. Объектом данной работы выступило ООО «Tele2» – оператор мобильной связи. Основными методами исследования в данной работе являются метод изучения документов, анализ внутренней среды, анализ конкурентной среды методом 5 сил М. Портера, SWOT-анализ. Выявлены конкурентные преимущества телекоммуникационной компании, предложены основные направления их развития, в частности: расширение линейки более гибких тарифов, создание и реклама новых продуктов, развитие экосистемы дополнительных услуг, в рамках которой реальные и потенциальные абоненты смогут получать бонусы от партнеров «Tele2». **Ключевые слова:** конкурентные преимущества, телекоммуникационная компания, конкурентоспособность.

### **Abstract**

Among telecommunication companies, the problem of increasing competitiveness is particularly relevant, since their number is steadily growing. In order to gain a leading position in this market, an organization needs to focus its efforts on forming and increasing its competitive advantages - a set of those qualities and resources that will be beneficial to distinguish the company from its competitors. The object of this work was LLC Tele2, a mobile operator. The main research methods in this paper are the method of studying documents, analysis of the internal environment, analysis of the competitive environment using the method of 5 M. Porter, SWOT-analysis. The competitive advantages of the telecommunications company are revealed, the main directions of their

development are proposed, in particular: expanding the range of more flexible tariffs, creating and advertising new products, developing an additional services ecosystem, within which real and potential subscribers can receive bonuses from Tele2 partners.

**Keywords:** competitive advantages, telecommunications company, competitiveness

**Введение.** Одним из критериев успешности любого предприятия считается повышение его конкурентоспособности. Главная задача предприятия, стремящегося занять устойчивые позиции на рынке, – достичь высокого уровня конкурентоспособности. Среди операторов сотовой связи проблема повышения конкурентоспособности является особенно актуальной, т.к. количество компаний продолжает устойчиво расти. Новые операторы предлагают потребителю разнообразные тарифы, условия подключения и т.д. Чтобы завоевать лидирующие позиции на этом рынке, организации необходимо сосредоточить усилия на формировании и наращивании конкурентных преимуществ – совокупности тех качеств и ресурсов, которые будут выгодно выделять предприятие среди конкурентов.

**Обзор литературы.** Научное обоснование понятию «конкурентные преимущества» впервые дал М. Портер во второй половине прошлого века. Он считал, что «конкурентное преимущество выражается либо в более низких, чем у конкурентов, издержках, либо в способности изменять и контролировать цену с надбавкой, которая превышает дополнительную стоимость изменения цен» [6].

Однако многие исследователи предлагают разные определения данному понятию. Г.Л. Азоев в соавторстве с А.П. Челенковым считают, что «конкурентные преимущества являются концентрированным проявлением превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, которое можно измерить экономическими показателями (дополнительная прибыль, более высокие рентабельность, рыночная доля, объем продаж)» [1].

Ж.Ж. Ламбен соотносит конкурентное преимущество «с характеристиками или свойствами (атрибутами) товара или торговой марки, обеспечивающими фирме превосходство над прямыми конкурентами» [3].

Р.А. Фатхутдинов определяет конкурентное преимущество как «какую-либо эксклюзивную ценность, которой обладает система и которая дает ей превосходство перед конкурентами» [12].

Таким образом, обобщая все вышеперечисленные определения, можно выделить требования, которым должны отвечать конкурентные преимущества. Во-первых, конкурентное преимущество должно обеспечивать уникальность собственной марки по сравнению с конкурирующими в течение длительного времени. Во-вторых, они должны удовлетворять специфические потребности клиента. В-третьих, должны строиться на специфических способностях и ресурсах предприятия, которые должны быть оригинальными по сравнению с конкурирующими предприятиями и которые трудно или невозможно имитировать [5].

На основе анализа различных подходов к классификации конкурентных преимуществ Фатхутдинов Р.А. предлагает осуществлять их классификацию по следующим признакам [12]:

- 1) по отношению к системе (внешние, внутренние);
- 2) по сферам возникновения преимущества (природно-климатические, социально-политические, технологические (в том числе, информационные), культурные, экономические));
- 3) по содержанию фактора преимущества (качество товара (услуги), цена товара, затраты у потребителя товара, качество сервиса потребителей товара));
- 4) по времени реализации преимущества (стратегические факторы преимущества, тактические факторы преимущества);

5) по месту реализации преимущества (рабочее место, организация, регион, отрасль, страна, мировое сообщество);

6) по виду получаемого конечного результата (научно-технический, экологический, социальный, экономический).

В современной науке нет однозначных методов, с помощью которых можно определить конкурентные преимущества предприятия. Многие отечественные и зарубежные авторы работали над этой проблемой, но так и не найден единый способ. Однако все существующие методы оценки конкурентоспособности предприятия можно условно разделить на аналитические и графические. Иерархия методов отражена на рис. 1.

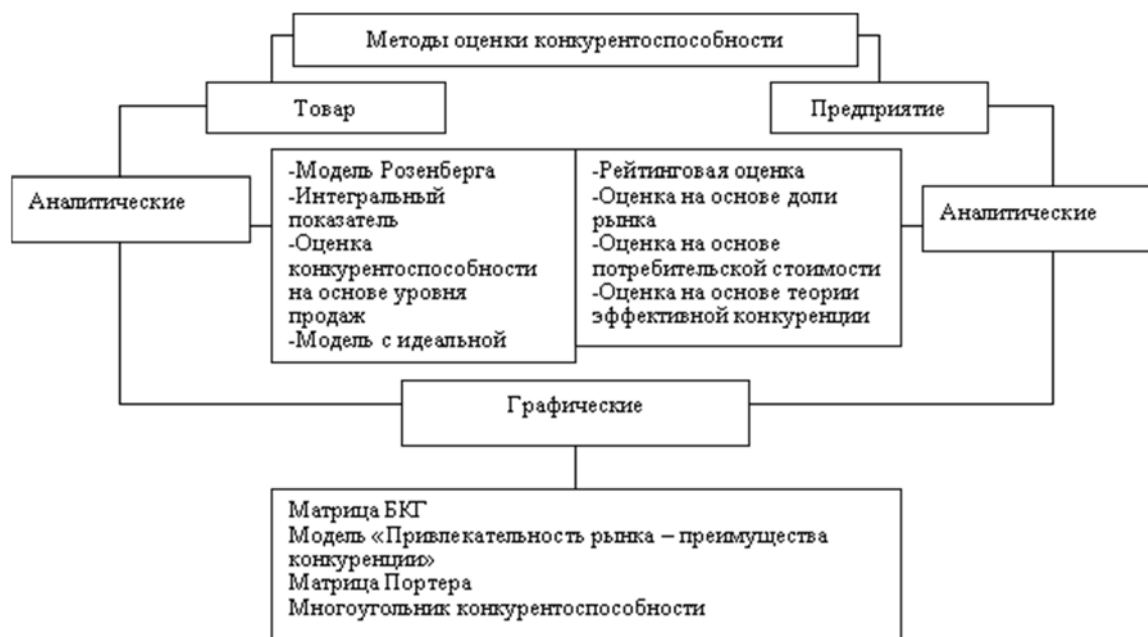


Рис. 1. Иерархия методов оценки конкурентоспособности предприятия

Остановимся более подробно на некоторых методах оценки конкурентоспособности предприятия. Начнем с аналитических методов [2]:

1. Методика рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия – установление иерархии компаний на основе сравнения их достижений в финансовой и других областях. Рейтинговые методики могут учитывать не только материальные активы, но и нематериальные активы (репутация руководства, организационные способности и др.), например: общее качество руководства, качество продукции или услуг, финансовая стабильность, степень социальной ответственности и др.

2. Оценка конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли. Величина изменения рыночной доли позволяет определить группы хозяйствующих единиц: с быстро улучшающейся, с улучшающейся, с ухудшающейся и быстро ухудшающейся конкурентными позициями.

3. Оценка конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости предполагает оценку совокупности маркетинговых, организационных и управленческих решений компании. Данный метод позволяет достаточно точно выявить и оценить реальные потребности потенциальных потребителей.

Среди графических методов оценки конкурентоспособности наиболее известны следующие [7]:

1. Матрица Бостонской консультативной группы, используемая для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно темпа роста рынка и занимаемой ими доли на рынке.

2. Матрица «Привлекательность рынка-преимущества конкуренции» позволяет определить положение каждого хозяйственного подразделения (продукта) на основе

количественных оценок долгосрочной привлекательности отрасли и силы / позиции подразделения в конкуренции.

3. Модель пяти конкурентных сил Портера, с помощью которой можно оценить степень конкуренции в отрасли и определить возможности увеличения прибыльности компании. Назначение модели в том, что организация должна осуществить поиск такой сферы деятельности, в которой она защищена от действия конкурентных сил, или там имеется возможность использовать эти силы в своих интересах.

Следует отметить, что на развитие конкурентных преимуществ и повышение конкурентоспособности любой организации значительное влияние оказывают стратегические решения [8, 9, 10, 11].

**Методические подходы к исследованию.** Объектом исследования выступило ООО «Tele2» – оператор мобильной связи, который работает в России с 2003 г. и продолжает здесь традиции бренда, который Ян Стенбек создал в Швеции. За это время из небольшого регионального оператора «Tele2» стал одной из крупнейших телекоммуникационных компаний России.

Основными методами исследования в данной работе являются метод изучения документов (использованы материалы сайта компании [4]), анализ внутренней среды, анализ конкурентной среды методом 5 сил М. Портера, SWOT-анализ.

**Результаты исследования.** Анализ конкурентной среды методом 5 сил М. Портера позволил сделать следующие выводы:

1. Наибольшее влияние на компанию оказывают внутриотраслевые конкуренты. В настоящее время жителям России доступны услуги сразу четырех федеральных операторов связи – «МТС», «МегаФон», «Билайн» и «Tele2», оказывающих свои услуги на территории более чем 65 регионов страны. Такая сильная конкуренция мотивирует компании постоянно работать над качеством своих услуг, а также искать способы предоставления этих услуг по наиболее низким ценам.

2. Угроза вторжения новых игроков достаточно низкая. Барьеры входа на рынок сотовой связи достаточно высоки, поэтому мала вероятность появления новой компании, которая сможет достичь уровня лидеров. Начинающие сотовые операторы столкнутся со следующими трудностями: высокие затраты на приобретение и введение в эксплуатацию базовых станций; сложности в получении лицензии от Министерства связи; высокие затраты на популяризацию бренда и защиту торговой марки.

3. Не менее важным фактором, оказывающим влияние на деятельность компании, является рыночная власть покупателей. Безусловно, вряд ли кто-то из абонентов сможет полностью отказаться от услуг сотовой связи, а вот сэкономить на связи будут рады практически все.

4. Влияние поставщиков достаточно низкое, так как большей частью поставляется лишь специальное оборудование, которое имеет срок службы в несколько лет. Главными поставщиками компании «Tele2» являются зарубежные производители («Huawei», «Ericsson» и т.д.).

5. Степень влияния товаров-заменителей довольно низкая, т.к. услуги, которые выполняют те же функции и основываются на тех же технологиях, есть только у прямых конкурентов компании. А если говорить глобально о замене услуг всей сотовой связи, то таких аналогов в настоящее время не имеется.

Анализ внутренней среды ООО «Tele2» проведен по основным составляющим: анализ кадров, финансового состояния, технологическое развитие, а также анализ маркетинговой политики. В результате были выявлены сильные и слабые стороны компании.

Среди сильных сторон можно выделить: иностранное происхождение компании, низкие цены на услуги, высокое качество предоставляемых услуг, высококвалифицированные, опытные сотрудники, получающие награды на различных конкурсах, инновационные технологии, увеличивающаяся зона покрытия, корпоративная политика.

К слабым сторонам ООО «Tele2» относятся: малая доля рынка, небольшой набор тарифов, большие издержки на обслуживание сети, небольшое время присутствия на рынке.

На основании результатов исследования можно определить возможности и угрозы, оказывающие влияние на деятельность компании и представить все это в формате матрицы SWOT-анализа (табл. 1).

Таблица 1

Матрица SWOT-анализа ООО «Tele2»

	Возможности:	Угрозы:
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение спектра предоставляемых услуг.</li> <li>2. Проблемы у конкурентов.</li> <li>3. Разработка уникального продукта.</li> <li>4. Смягчение системы налогообложения</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление конкурентов.</li> <li>2. Изменение в законодательстве.</li> <li>3. Экономические проблемы в стране.</li> <li>4. Изменение предпочтений клиентов</li> </ol>
<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Иностранное происхождение компании.</li> <li>2. Низкие цены на услуги.</li> <li>3. Высокое качество предоставляемых услуг.</li> <li>4. Высококвалифицированные, опытные сотрудники, получающие награды на различных конкурсах.</li> <li>5. Инновационные технологии.</li> <li>6. Увеличивающаяся зона покрытия.</li> <li>7. Корпоративная политика</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предлагать абонентам новые виды услуг, которых нет у конкурентов.</li> <li>2. Привлекать к работе новых, молодых специалистов с креативным мышлением.</li> <li>3. Следовать выбранной стратегии предоставления качественной связи по низкой цене</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разрабатывать такие тарифы, которые смогут привлечь большее число абонентов различного возраста, пола, социального положения и т.д.</li> <li>2. Улучшать свой имидж не только в глазах абонентов, но и представителей государства.</li> <li>3. Увеличивать долю рынка, чтобы не было возможности усиления у конкурентов</li> </ol>
<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Малая доля рынка.</li> <li>2. Небольшой выбор тарифов.</li> <li>3. Большие издержки на обслуживание сети.</li> <li>4. Небольшое время присутствия на рынке.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработать такие продукты, которые позволят сократить издержки на обслуживание.</li> <li>2. Улучшать финансовое положение за счет новых привлекательных продуктов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внедрять продукты, которые позволят обойти конкурентов и занять большую долю рынка.</li> <li>2. Разработать стратегию создания продуктов, при которых и клиенты будут удовлетворены, и издержки будут минимальны.</li> </ol>

Если раньше «Tele2» удавалось привлекать людей низкими ценами, то сейчас это становится невозможным. И если раньше «Tele2» только и делала, что реагировала на активность коллег по рынку, выпускала аналогичные конкурентам продукты, но с дисконтом в 20–30%, то теперь оператору следует работать проактивно, стараясь быть первым в запуске высокотехнологичных услуг и сервисов.

Согласно матрице SWOT-анализа компании можно предложить развитие следующих конкурентных преимуществ:

- расширение линейки более гибких тарифов;
- создание и реклама новых продуктов;

– развитие экосистемы дополнительных услуг, в рамках которой реальные и потенциальные абоненты смогут получать бонусы от партнеров «Tele2».

В комплексе это поможет «Tele2» решить основную проблему любого оператора – увеличить долю рынка.

Более конкретным предложением является привлечение новых абонентов, проживающих в небольших, отдаленных населенных пунктах за счет установки нового и современного оборудования, поддерживающего 4G покрытие. Жители этих регионов являются как раз самыми активными пользователями по ряду причин:

- имеющийся доступ в Интернет происходит на низкой скорости;
- проживание в отдалении от «цивилизации»;
- отсутствие Wi-Fi;
- малое количество разнообразия для проведения досуга.

Еще одним способом по привлечению новых абонентов является участие «Теле2» в проекте по запуску сети LTE для социальных объектов – медучреждений, объектов МЧС, полиции и Росгвардии. Данная сеть позволяет, во-первых, обеспечить выделенность, которая в случае внештатных ситуаций исключает перегруженность, как это бывает в случае с коммерческими сетями. Во-вторых, это покрытие там, где сейчас нет никакой связи. В-третьих, это глубокое проникновение – можно покрыть сетью сложные объекты – подвалы, поезда, вплоть до самолетов и так далее, так как технология позволяет радиолучам распространяться очень далеко и проникать через препятствия.

**Выводы.** Таким образом, конкурентные преимущества лежат в основе обеспечения конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики. В свою очередь, при активном развитии конкуренции стратегический успех фирмы, прочность ее конкурентной позиции зависит от обладания длительным и устойчивым конкурентным преимуществом, длительность которого определяется способностью предприятия сохранять и обеспечивать защиту имеющимся у него конкурентным преимуществам и генерировать новые, быстрее и эффективнее конкурентов.

#### **Литература**

1. *Азоев Г.Л.* Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков; Гос. ун-т упр., Нац. фонд подготовки кадров. – М.: Новости, 2007. – 254 с.
2. *Клавсуц И.Л.* Стратегический менеджмент: учебник / И.Л. Клавсуц, Г.Л. Русин, И.В. Цомаева. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2014. – 188 с.
3. *Ламбен Ж.Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг, СПб.: Питер, 2017. – 328 с.
4. Официальный сайт компании ООО "Tele2" [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <https://tele2.ru/>
5. *Панов А.И.* Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. – 3-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 304 с.
6. *Портер М.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. - М.: Альпина Паблишер, 2018. – 716 с.
7. *Рамазанов В.Г.* Графические методы оценки конкурентоспособности предприятий // Вопросы структуризации экономики. – 2014. – №3. – С. 200–206.
8. *Сазыкина О.А.* Стратегические решения в деятельности современных компаний // Журнал исследований по управлению. – 2018. – Т. 4. – № 3. – С. 1–7.
9. *Сазыкина О.А.* Стратегический менеджмент: учеб.пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 180 с.
10. *Сазыкина О.А., Лозина А.А.* Стратегическое управление бизнесом на основе клиентоориентированного подхода // Образование и наука в современном мире. Инновации. – 2018. – № 6 (19). – С. 114–127.

11. *Сазыкина О.А., Храмова А.И.* Маркетинговая стратегия телекоммуникационной компании // Приднепровский научный вестник. – 2018. – Т. 4. – №1. – С. 008–012.
12. *Фатхутдинов Р.А.* Теория управления конкурентными преимуществами объектов // Корпоративный менеджмент. – 2009. [Электронный ресурс] – Режим доступа [http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/obj\\_edge.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/obj_edge.shtml)