

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО: РЕСУРСНО-ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД

**А. Ю. ОБЫДЕНОВ**

*Издательский дом «Абевега Ру»*

В статье представлена многоуровневая модель, ориентированная на формирование механизмов обеспечения стратегического конкурентного преимущества фирмы. Предложен оригинальный подход к определению конкурентного преимущества и анализу механизмов обеспечения его устойчивости в рамках двумерной логики. Использована техника разделяющего равновесия для выяснения условий устойчивого конкурентного преимущества. В этом контексте определены границы изменения экономической ренты и обоснована необходимость существования асимметрии в стоимости транзакционно-специализированных инвестиций для фирмы и ее конкурентов. Рассмотрены фундаментальные источники такой асимметрии. Проанализирована важность разделяющего сигнализирования о свойствах продукции с целью обеспечения устойчивого конкурентного преимущества. Показана полезность использования модели «заложник» для обеспечения непрерывности и эффективности транзакции, гарантирующей конкурентное преимущество. Приводится обоснование управления такой транзакцией с помощью отношенческого контракта между собственниками специализированных активов.

*Ключевые слова:* стратегическое управление, конкурентное преимущество, ресурсный подход, экономическая теория контракта, новая институциональная экономическая теория.

После выделения теории стратегического управления в самостоятельную научную дисциплину (см.: [Rumelt, Schendel, Teece, 1994; Baum, Dobbins, 2000]), вычленения «концептуального ядра» и развития научного обоснования ее самостоятельности (подр. см.: [Каткало, 2003]) актуальной остается задача дальнейшего развития исследований как в сфере концептуального

моделирования, так и в области практического применения данной теории (см., напр.: [Pralhad, Hamel, 1994; Lowendahl, Revang, 1998]).

Как известно, «суть предмета теории стратегического управления состоит в выяснении источников и механизмов создания и обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ фирм, обеспечивающих

им присвоение экономических выгод (рент), недоступных соперникам» [Катькало, 2006, с. 52]. Долгосрочное устойчивое конкурентное преимущество, для существования которого целенаправленно созданы необходимые и достаточные условия, мы называем *стратегическим конкурентным преимуществом*. Несмотря на то что данному вопросу посвящено значительное количество исследований в рамках различных подходов (см., напр.: [Porter, 1985; Barney, 1991; 2002; Peteraf, 1993; Lippman, Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Powell, 2001; Nayyar, 1990; McWilliams, Siegel, 2011; Mahoney, Pandian, 1992; Bharadwaj, Varadarajan, Fahy, 1993; Foss, Foss, 2005; 2008]), на наш взгляд, окончательный ответ об источниках конкурентного преимущества фирм пока не найден.

Например, существует точка зрения, что устойчивое конкурентное преимущество может быть обеспечено превосходством в скорости (в частности, скорости внедрения инноваций, реагирования на изменения во внешней среде). Так, получила распространение идея о том, что процесс постоянного обучения способен обеспечить устойчивые конкурентные преимущества. Выигрывает тот, кто делает это быстрее. «Успешный опыт GE при Дж. Уэлче стал... подтверждением того, что способность учиться быстрее, чем конкуренты, возможно, является единственным устойчивым конкурентным преимуществом» [Катькало, 2003, с. 22]. Рассмотрим несколько комментариев к такой «игре на опережение».

- Подход, основанный на превосходстве в скорости, является скорее кинетическим, а не динамическим. Как представляется, конкурентное преимущество, обеспечиваемое постоянным опережающим обучением, является *метаустойчивым*, т. е. способным сохраняться только некоторое время, иными словами, «кинетически устойчивым». Даже незначительная потеря в темпах обучения

может привести к потере конкурентного преимущества. Например, если имеет место временной лаг в имитации («мгновенная имитация невозможна»), то речь идет только о «временном доминирующем преимуществе» (см.: [Катькало, 2006, с. 427]).

- Логическое развитие тезиса о соревновании в скорости обучения непосредственно приводит к тому, что конкурентная борьба принимает характер постоянного наращивания скорости. Вместо «игры на опережение» имеет место «гонка скоростей», что неизбежно должно приводить к исчерпанию резервов, необходимых для обучения.
- Наконец, сама по себе идея опережающего обучения, предполагающего приобретение новых «полезных для бизнеса» знаний и навыков, не раскрывает их содержания, соответственно, на практике при решении задачи создания устойчивого конкурентного преимущества остается актуальным вопрос, чему именно нужно обучаться.

Как представляется, более корректно рассматривает условие устойчивости конкурентного преимущества по отношению к обучению М. Риалл. Он считает, что конкурентное преимущество сохраняется, если обучение двух типов («обучение на собственном опыте» и «обучение через наблюдение») для конкурентов эффективно заблокировано [Ryall, 2009, p. 389]. Аналогично видит проблему и М. Портер: «Операционная эффективность означает, что вы едете быстрее других в одной гонке, однако стратегия — это участие в другой гонке, потому что это та гонка, в которой вы намерены победить» (цит. по: [Surowiecki, 1999]). Даже если преимущества в скорости не существует, то между фирмами все равно должна существовать некоторая асимметрия. Так, А. Бранденбургер и Х. Стюарт указывают на необходимость асимметрии между фирмой и ее конкурентами для создания первой по-

ложительной добавочной ценности [Brandenburger, Stuart, 1996].

Как отмечает С. Уинтер, «в научной литературе было подчеркнуто значение ресурсов, лежащих в основе конкурентного преимущества („сильных сторон“) фирмы, и была сделана попытка определить характеристики, которыми должны обладать такие ресурсы, чтобы успешные позиции фирмы сохранялись и в будущем» [Winter, 1995, p. 149]. Ресурсный подход [Barney, 1991; Peteraf, 1993; Collis, Montgomery, 1995] стал доминирующим в рамках стратегического управления с точки зрения создания конкурентных преимуществ фирмы [Mahoney, Pandian, 1992; McKiernan, 1996; Foss, 1997].

Считается, что одним из механизмов создания устойчивых рент и обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ организации за счет ресурсов является «изолирующий механизм» (“isolating mechanism”) [Rumelt, 1984; Mahoney, Pandian, 1992, p. 371]. Такой защитный механизм предотвращает распространение ценных ресурсов по отрасли и препятствует копированию (имитации) конкурентами ресурсов, способностей и стратегий. Важным и наиболее универсальным фактором формирования изолирующего механизма является *специфичность* ресурсов<sup>1</sup> (см., напр.: [Williamson, 1979; Mahoney, Pandian, 1992, p. 371–372]). Специфичность ресурсов в контексте проблематики устойчивого конкурентного преимущества в разрезе ресурсно-институционального подхода рассматривается, например, в [Тамбовцев, 2000; Williamson, 1999].

В то же время среди важных характеристик ресурсов, обеспечивающих устойчивое успешное функционирование фирм,

<sup>1</sup> Другим важным фактором формирования изолирующего механизма является ограниченная рациональность, которую мы рассмотрим далее в качестве фактора асимметрии стоимости транзакционно-специфических инвестиций.

отмечается такое их свойство, как *уникальность* [Kor, Mahoney, 1998, p. 28]. «Центральная идея ресурсной концепции состоит в том, что присущая фирмам неоднородность может быть устойчивой ввиду обладания уникальными ресурсами и организационными способностями, которые, являясь источниками экономических рент, определяют конкурентные преимущества конкретных фирм» [Катъкало, 2006, с. 50].

Также в одном из классических исследований, посвященном вопросу создания устойчивого конкурентного преимущества и объединяющем ресурсный и институциональный подходы, указывается, что институты могут как способствовать, так и препятствовать формированию устойчивого конкурентного преимущества [Oliver, 1997].

В соответствии с этим *цель* данного исследования состоит в обнаружении «правил игры», которые бы обеспечивали достижение и сохранение стратегического конкурентного преимущества фирмы.

Сначала, отталкиваясь от ресурсной концепции, мы рассмотрим свойства ресурсов, которые способны создать условия для существования устойчивого конкурентного преимущества. Затем, опираясь в том числе на модели «разделяющего равновесия» и «разделяющего сигнализирования», исследуем, какие дополнительные ограничения следует наложить на свойства используемых в бизнесе активов, на конкурентную ренту и прочие факторы, обеспечивающие асимметрию между фирмами, для создания устойчивого конкурентного преимущества и защиты конкурентной ренты от различных видов ее экспроприации. Это исследование мы проведем, начиная с уровня ресурсов и заканчивая на уровне рыночного позиционирования фирмы. Вслед за этим, используя такие инструменты, как модели «заложник» и «отношенческий контракт», рассмотрим требования к организации

взаимодействия между членами фирмы (в общем случае между стейкхолдерами), обеспечивающие долгосрочное непрерывное сотрудничество между ними. Это сотрудничество является важным элементом гарантирования сохранения стратегического конкурентного преимущества. Наконец, мы представим итоговую пятиуровневую модель создания с помощью «правил игры» стратегического конкурентного преимущества.

В связи с вышесказанным перейдем к рассмотрению модели, раскрывающей источники возникновения устойчивого конкурентного преимущества, которая центральными считает *специфичность* и *уникальность* ресурсов. Следует отметить, что предлагаемый автором подход находится на стыке *ресурсного* и *контрактного* подходов<sup>2</sup> и в определенном смысле следует традиции «ресурсно-транзакционных» исследований (см., напр.: [Silverman, 1999; Nickerson, Hamilton, Wada, 2001; Kim, Mahoney, 2002; Foss, Foss, 2005; Kim, Mahoney, 2006; Foss, Foss, 2008]), в частности, развивает тезис о том, что для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества необходима защита создаваемой ресурсами ренты не только от размывания из-за имитации, но и от всех форм экспроприации, в том числе и в результате различных видов оппортунизма (влекущих неблагоприятный отбор, моральный ущерб, вымогательство и пр.) [Foss, Foss, 2005].

### Базовые свойства ресурса

Будем рассматривать ситуацию, когда фирмой в рамках одной транзакции (сделки) реализуется производство и предложение

<sup>2</sup> О соотношении контрактного (транзакционного) и ресурсного подходов в рамках стратегической теории фирмы см., напр.: в [Тамбовцев, 2010]. Об экономической теории контрактов подробнее см., напр.: [Furubotn, Richter, 1997, p. 179–264].

на рынок некоторого продукта. Предположим, что существует множество фирм-транзакций и множество разнородных ресурсов, при этом в каждую сделку вовлечен только один ресурс. Возникает своего рода двумерная логика, в рамках которой конкурентное преимущество определяется двумя факторами — типом транзакции  $T$  (соответствует *шумпeterианской* ренте) и типом ресурса  $R$  (соответствует *рикардианской* ренте), т. е. конкурентное преимущество является функцией двух независимых переменных  $f(T, R)$ .<sup>3</sup> Варьирование ресурса в данной транзакции отражается изменением  $R$ , перемещение ресурса в другие транзакции означает изменение  $T$ . Вариация  $T$  и  $R$  приводит к изменениям дохода от транзакции  $Y(T, R)$ . Таким образом, необходимо задать два свойства ресурса, которые характеризовали бы зависимость дохода (rentы, квазиrentы) от двух степеней свободы — типа используемого ресурса и типа транзакции. В соответствии с ниже данными определениями такими свойствами являются *специфичность* и *уникальность* ресурса.

Итак, предположим, что конкурентное преимущество обеспечивается присутствием в транзакции одного ресурса. Тогда свойства ресурса измеряются (определяются) двумя следующими показателями —  $k$  и  $l$ , которые варьируются в диапазоне от 0 до 1.

Специфичность  $k$  определим с помощью формулы  $k = (Y_0 - Y_T)/Y_0$ , где  $Y_0$  — доход от актуальной транзакции и ресурса,  $Y_T$  — доход от использования данного ресурса в наилучшей альтернативе. Таким обра-

<sup>3</sup> Типизация транзакций подразумевает формальный прием упорядочения транзакций по некоторому признаку, характеризующему транзакцию. Например, транзакции могут быть пронумерованы в порядке убывания их доходности. Аналогично тип ресурса — это характеристика некоего признака ресурса, по которому упорядочено множество ресурсов.

зом, *специфичным* является ресурс, доход от использования которого в данной транзакции больше, чем при использовании в любой другой транзакции.

Уникальность  $l$  определим аналогично с помощью соотношения  $l = (Y_0 - Y_R)/Y_0$ , где  $Y_0$  — доход от актуальных транзакции и ресурса,  $Y_R$  — доход от использования в данной транзакции другого ресурса, являющегося наилучшей альтернативой данного. Тем самым, *уникальным* является ресурс, который приносит в данной транзакции больший доход, чем любой другой ресурс.

Выражая  $Y_T$  и  $Y_R$ , получаем

$$Y_T = Y_0(1 - k), \quad (1)$$

$$Y_R = Y_0(1 - l). \quad (2)$$

Исходя из (1) и (2), построим аналитическую аппроксимацию функции дохода ближайшего (возможно, гипотетического) конкурента, использующего транзакцию и ресурс, одновременно являющиеся наилучшими альтернативами. Будем считать, что аппроксимация  $Y(k, l)$  удовлетворяет следующим требованиям:

$$Y(0, 0) = Y_0;$$

$$Y(0, l) = Y_R = Y_0(1 - l);$$

$$Y(k, 0) = Y_T = Y_0(1 - k);$$

$$Y(1, l) = Y(k, 1) = 0.$$

Очевидно, функция

$$Y = Y_0(1 - k)(1 - l) = Y_0 \frac{Y_T}{Y_0} \frac{Y_R}{Y_0}$$

удовлетворяет этим требованиям. Таким образом, аналитическая функция-аппроксимация дохода ближайшего (возможно, гипотетического) конкурента имеет следующий вид:

$$Y = Y_0(1 - k - l + kl). \quad (3)$$

Тогда, если ввести следующее определение конкурентного преимущества (измеря-

емого величиной ренты):  $A_c = (Y_0 - Y)/Y_0$ , из формулы (3) вытекает:

$$A_c = k + l - kl. \quad (4)$$

Таким образом, мы получили явное математическое выражение функции конкурентного преимущества в зависимости от характеристик формирующих его ресурсов. Конкурентное преимущество обеспечивается двумя ресурсными характеристиками — специфичностью и уникальностью, находится от них в прямой зависимости, лежит в диапазоне от 0 до 1 и максимально, если специфичность или уникальность ресурса максимальна (равна 1).

Рассмотрим теперь, как за счет специфичности и уникальности используемого ресурса обеспечивается *устойчивость* конкурентного преимущества.

(i) Специфичность ( $k$ ) обеспечивает устойчивость к миграции ресурса в другие транзакции, поскольку такая миграция приводит к снижению производственного потенциала ресурса и к потере части доходов. Таким образом, специфичность сдерживает перемещение ресурса его собственником.<sup>4</sup>

(ii) Специфичность ( $k$ ) также способствует обеспечению устойчивости ренты и конкурентного преимущества в случае попытки имитации данного ресурса конкурентами. Сымитированный ресурс в альтернативной транзакции будет приносить меньший доход. Таким образом, специфичность ресурса снижает стимулы к копированию производственной (трансформационной) технологии в отрыве от организационной (транзакционной)<sup>5</sup>.

(iii) Уникальность ( $l$ ) отвечает за устойчивость конкурентного преимущества при

<sup>4</sup> Предполагается, что доход собственника специфического ресурса находится в прямой зависимости от общего дохода от транзакции, в которой ресурс используется.

<sup>5</sup> Транзакционная (организационная) технология — способ размещения ресурсов между трансформационными процессами.



целенаправленной имитации данной трансакции. В силу уникальности данного ресурса аналогичная трансакция, но с другим ресурсом будет приносить меньший доход. Тем самым уникальность ресурса создает отрицательные стимулы к копированию организационной технологии в отрыве от производственной.

(iv) Из пунктов (ii)–(iii) вытекает, что для размывания конкурентного преимущества, выраженного в ренте, необходимо одновременно воспроизвести как ресурс, так и трансакцию, т. е. симитировать как трансформационную, так и трансакционную технологию. Однако, как будет показано далее, и такая имитация может быть невыгодной при асимметрии стоимости трансакционно-специфических инвестиций между фирмой и ее конкурентами. В этом случае актуальной оказывается *новация* (некое новшество).

Пункты (i)–(iii) демонстрируют, что такие свойства ресурса, как специфичность и уникальность, создают условия для функционирования «изолирующего механизма».

Данная двумерная логика используется в работах других исследователей. В частности, по мнению Р. Рамелта [Rumelt, 1984, p. 560], эффективное корпоративное предпринимательство тесно связано с созданием и согласованным использованием уникальных и идиосинкразических (высокоспециализированных) ресурсов. В реальности в обычной практике в трансакции используется множество ресурсов, что добавляет еще одно существенное свойство ресурсов — их *комплементарность* [Теесе, 1986]. Наша двумерная модель может быть обобщена и для такого множественного вовлечения ресурсов. Тогда в выражении (4) для конкурентного преимущества появятся суммы по ресурсам. При этом комплементарность ресурсов будет неявно содержаться в свойствах уникальности и специфичности.

Следует заметить, что свойство уникальности часто рассматривается в научной литературе в качестве источника устойчивого конкурентного преимущества. Однако обычно в исследованиях не раскрывается, что именно понимается под этой характеристикой. В некоторых случаях уникальность, как представляется, может смешиваться со специфичностью (см.: [Mahoney, Pandian, 1992]). В то же время уникальность может быть близка по содержанию к ценности, а также ассоциироваться с редкостью. Иногда в рамках уникальности объединяют оба свойства — ценность и редкость. Фактически уникальность может предполагать целый набор признаков — редкость, ценность, неимитируемость, неторгуемость, незаменяемость [Makadok, 2001].

В научной литературе по ресурсному подходу в качестве источников конкурентного преимущества указывается множество свойств ресурсов: ценность, редкость, труднокопируемость и незаменяемость, неоднородность и несовершенная мобильность [Barney, 1986; Dierickx, Cool, 1989; Peteraf, 1993]. Например, одной из центральных является схема VRIN (ценность, редкость, труднокопируемость, незаменяемость)<sup>6</sup>, предложенная Дж. Барни [Barney, 1991]. В табл. 1 кратко представлено, как все эти свойства соотносятся со свойствами специфичности и уникальности ресурса согласно сформулированным нами формальным определениям.

Как видим, все основные свойства ресурса, кроме редкости, так или иначе находят свое выражение через пару свойств «уникальность» и «специфичность». Отметим, что именно редкость ресурса будет далее учтена нами как один из основных факторов асимметрии стоимости трансакционно-специфических инвестиций.

<sup>6</sup> VRIN — value, rarity, inimitability, non-substitutability.

Таблица 1  
**Базовое соотношение специфичности и уникальности ресурса с другими его свойствами**

Свойство ресурса	Специфичность	Уникальность
Ценность	–	+
Редкость	–	–
Несовершенная имитируемость	±	–
Несовершенная заменяемость	–	+
Неоднородность	+	+
Несовершенная мобильность	+	–

Примечание: «+» — указанное свойство ресурса следует из свойства «специфичность»/«уникальность»; «–» — указанное свойство не следует из свойства «специфичность»/«уникальность».

### Модель «разделяющее равновесие»

Развивая предположение о том, что источником устойчивого конкурентного преимущества является *уникально-специфический ресурс*, и обобщая предпосылку об асимметрии между различными фирмами, воспользуемся такой моделью экономической теории контрактов, как модель «разделяющее равновесие»<sup>7</sup>, которую можно трактовать как предлагающую стратегическое решение задачи обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ.

Предположим, что производство востребованного на рынке товара или услуги, удовлетворяющих определенную потребность, может осуществляться с помощью технологии общего назначения (как трансформационной, так и организационной) или с применением технологии, требующей дополнительных транзакционно-специфических (идеосинкразических) инвестиций<sup>8</sup> в ресурсы общего назначения с

<sup>7</sup> Впервые понятие «разделяющее равновесие» было введено в [Rothschild, Stiglitz, 1976] и рассматривается в основном в связи с достоверным сигнализированием [Bergstrom, Szamado, Lachmann, 2002; Cadsby, Frank, Maksimovic, 1990; Yehezkel, 2006; Bikhchandani, Haile, Riley, 2002].

<sup>8</sup> Первоначально аналогичная модель была рассмотрена О. Уильямсоном (см., напр.: [Williamson, 1985]).

созданием специализированных активов<sup>9</sup>. Рассматриваемые специализированные инвестиции могут приводить как к снижению издержек производства конечного продукта, так и к изменению его характеристик, т.е. созданию дифференцированного продукта.

В принципе, стратегическое управление на основе ресурсного подхода предполагает приоритет создания ценности над минимизацией издержек. Однако, по мнению М. Портера, главная задача — отличаться от конкурентов либо в продукте, либо в издержках [Портер, 2001], при этом он выделяет два типа конкурентных преимуществ — преимущество в издержках и дифференциацию [Porter, 1985].

В обоих случаях формирования конкурентного преимущества фирмы возникает рента, и поэтому различать эти два случая нет принципиальной необходимости. При отсутствии дифференциации продукта весь приводимый ниже формальный анализ,

<sup>9</sup> Под специализированным активом будем понимать специфический ресурс, который в рамках проводимого в статье анализа получен в результате инвестиций в ресурс общего назначения. Специфичность может принимать различные формы: специфичность местоположения, специфичность физических активов, специфичность человеческого капитала, специфичность целевых активов, временная специфичность и специфичность репутации.

по сути, остается в силе, за исключением этапа сигнализирования. Поэтому мы будем рассматривать тот случай, когда посредством специфических инвестиций совершенствуется базовый товар и создается продукт с новыми характеристиками (дифференцированный продукт). При этом предполагается, что потребительская ценность дифференцированного продукта выше, чем ценность базового товара или услуги. Пусть при использовании стандартных технологий участник рынка получает некоторый доход  $W$ , который может быть равен, например, нормальной прибыли. При осуществлении же специализированных инвестиций участник рынка получает доход  $EW$ , превышающий  $W$ . Соответственно,  $R = EW - W$  — величина ренты (без вычета стоимости транзакционно-специфических инвестиций), которая и определяет конкурентное преимущество.

Транзакционно-специфические инвестиции оправданны, если получаемая рента больше стоимости этих инвестиций:

$$EW - W > C_0, \quad (5)$$

где  $C_0$  — стоимость дополнительных специфических инвестиций хозяйствующего субъекта, формирующего конкурентное преимущество.

Будем считать, что конкуренты имитируют как транзакционно-специфические активы, так и транзакцию.<sup>10</sup> Поэтому для них величина ренты будет такой же, как и у рассматриваемого участника рынка. При этом конкурентное преимущество, создаваемое специализированными инвестициями, будет устойчивым, если подобные инвестиции для конкурентов невыгодны<sup>11</sup>:

<sup>10</sup> Для лаконичности изложения мы пренебрегаем издержками имитации транзакции. В общем случае достаточно просто приплюсовать эти издержки к стоимости транзакционно-специфических инвестиций.

<sup>11</sup> В качестве упрощения мы предполагаем, что конкуренты также ориентируются на  $R$  как

$$EW - W < C_1, \quad (6)$$

где  $C_1$  — стоимость транзакционно-специфических инвестиций конкурентов, пытающихся подражать рассматриваемому хозяйствующему субъекту.

Можно сказать, что выполнение выражения (6) обеспечивает функционирование «изолирующего механизма».

Объединяя выражения (5) и (6), получаем следующее условие:

$$C_1 > R > C_0. \quad (7)$$

Таким образом, формируется разделяющее равновесие, когда агенты с различными характеристиками выбирают разные типы поведения. Иными словами, экономическому субъекту, формирующему конкурентное преимущество, выгодно осуществлять инвестиции в создание транзакционно-специфических активов, а его конкуренту — нет. Тем самым условие (7) определяет существование устойчивого конкурентного преимущества<sup>12</sup>.

На основании (7) мы приходим к выводу, что величина ренты, формируемая устойчивым конкурентным преимуществом, не может принимать произвольных значений, она ограничена одновременно снизу и сверху. Недостижение нижней границы величины ренты в (7) делает чистую ренту ( $NR = EW - W - C_0$ ) отрицательной, а превышение верхней границы делает конкурентное преимущество неустойчивым.

на доход от дифференциации продукта. Хотя, вообще говоря, при вовлечении конкурентов рента снижается, т.е. становится меньше  $R$ . Однако даже в этом случае условие (6) остается в силе как достаточное.

<sup>12</sup> Понятие устойчивости конкурентного преимущества может меняться от исследования к исследованию. Так, в одних работах под устойчивостью понимается долгосрочность (см., напр.: [Jacobsen, 1988; Porter, 1985]), в других — безуспешность усилий конкурентов по размыванию конкурентных преимуществ (см., напр.: [Lippman, Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Barney, 1991]).



Еще один формализованный итог модели

$$\Delta C = C_1 - C_0 > NW \quad (8)$$

состоит в том, что для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества должна существовать асимметрия стоимости транзакционно-специфических инвестиций  $\Delta C = C_1 - C_0$ , величина которой должна превышать величину чистой ренты. Таким образом, подтверждается необходимость существования асимметрии между фирмой и ее конкурентами.

Очевидно, что формирование и обеспечение конкурентного преимущества требует исследования и мониторинга конкурентов с целью обеспечения соблюдения условия (6). Для этого необходимо оценивать стоимость возможных транзакционно-специфических инвестиций конкурентов в аналогичный бизнес. Как известно, М. Портер как раз определяет, что анализ затрат конкурентов является одним из основных методов анализа конкурентной среды [Porter, 1980]. Также важен мониторинг предпочтений потребителей с целью обеспечения соблюдения неравенства (5), поскольку именно предпочтения потребителей определяют величину ренты  $R$ .

Таким образом, в случае нарушения какого-либо из соотношений (7) возникает необходимость разработки новых проектов и технологических новаций (как трансформационных, так и организационных). Заметим, что если транзакционно-специфические инвестиции осуществляются в обучение, то неравенства (7) определяют условия эффективности такого обучения. В классической модели Спенса [Spence, 1974] целью обучения является исключительно формирование сигнала, при этом обучение не влияет на производительность. Оно ведет только к перераспределению ценности, и разделяющее равновесие в модели Спенса с точки зрения общественного благосостояния неэффективно. В нашей модели обучение, вообще

говоря, помимо создания конкурентного преимущества, обеспечивает также и создание ценности.

### Использование сигнализирувания

Дифференциация продукта формирует дополнительную асимметрию распределения информации между производителем и потребителем и поэтому должна сопровождаться инвестициями в сигнализирувание, с помощью которого передается дополнительная информация о свойствах продукта [Spence, 1973; 1974].<sup>13</sup> Однако передача информации происходит не при любом сигнализирувании, а только в том случае, если сигналы являются разделяющими и воспринимаются как достоверные. Такие сигналы позволяют разграничить для потребителей два типа продукта (стандартный и дифференцированный), т.е. установить разделяющее равновесие.

Сигнализирувание о свойствах дифференцированного продукта эффективно не для всех типов благ (табл. 2).

- Характеристики *исследуемых благ* могут быть определены самим потребителем еще до потребления (табл. 3), поэтому в сигнализирувании нет необходимости.
- Свойства *доверительных благ* (такие блага составляют значительную долю в сфере услуг, высокотехнологичном производстве и т.д.) остаются не выясненными потребителем даже в результате потребления благ. Поэтому полезными могут оказаться информационные услуги третьих субъектов, например профессиональных организаций саморегулирования<sup>14</sup>. Данные услуги могут быть

<sup>13</sup> В целом проблемы сигнализирувания с целью установления устойчивого равновесия рассматриваются в рамках сигнализирующих игр (см., напр.: [Cho, Kreps, 1987; Bergstrom, Szamado, Lachmann, 2002; Yehezkel, 2006]).

<sup>14</sup> О саморегулировании см., напр.: [Обыденов, 2003].

Таблица 2

## Применение разделяющего сигнализирования в случае различных типов благ

Тип блага	Разделяющее сигнализирование о характеристиках продукта	Разделяющее равновесие для двух типов продукта
Исследуемые блага	–	+
Опытные блага	+	+
Доверительные блага	–	–

Примечание: «+» — для данного типа блага указанный факт эффективен/имеет место, «–» — для данного типа блага указанный факт неэффективен/не имеет места.

Таблица 3

## Источники получения сведений о свойствах благ

Тип блага	Исследуемые блага	Опытные блага	Доверительные блага
Установление характеристик продукта до его потребления	Потребителем самостоятельно	Потребителем через достоверные сигналы — гарантии, рекламу, бренды	Потребителем с помощью третьих лиц — организаций саморегулирования (сертификаты, дипломы)

реализованы через механизм лицензий, сертификатов или дипломов [Viscusi, 1978], в которых характеристики блага подтверждаются профессиональным сообществом (табл. 3).

- Для *опытных благ* инвестиции в сигнализирование могут предотвратить неблагоприятный — в нашем случае, для создателей конкурентного преимущества — отбор, на который, как известно, впервые обратил внимание Акерлоф [Akerlof, 1970]. В этом случае требуется установление разделяющего равновесия для ожиданий потребителей относительно характеристик продукта.

В случае *опытных благ* достоверные разделяющие сигналы позволяют сообщить потребителю информацию, обладающую ценностью для него.

- Сигналом, предлагаемым продавцом дифференцированного продукта, может быть, например, обещание возврата денег за продукт, если он окажется без заявленных полезных характеристик («результат или деньги»), возможно, с выплатой дополнительной неустойки. Этот тип сигнализирования

подходит для рынков как *одноразовых*, так и *многократных* продаж.

- В качестве сигнала может использоваться гарантийное послепродажное (сервисное) обслуживание, которое обходится тем дороже, чем сильнее характеристики продукта отличаются от заявленных. Это, например, может быть гарантийный ремонт товара с повышенной надежностью работы. Подходит для рынков как *одноразовых*, так и *многократных* продаж.
- На рынке *многократных* продаж в качестве сигнала может быть эффективна реклама<sup>15</sup> потребительских продуктов (см., напр.: [Milgrom, Roberts, 1986]). «Реклама... предоставляет ценную информацию для потребителя, а именно о том, что фирма занимается рекламой» [Klein, Leffler, 1981, p. 630]. Сигнал от рекламы может быть разделяющим и

<sup>15</sup> Следует отметить, что реклама может принимать различные формы. Так, по мнению некоторых исследователей, функцию рекламы может выполнять *корпоративная социальная ответственность* (см., напр.: [McWilliams, Siegel, Wright, 2006]).

убедительным, когда реклама окупается, только если за приобретением продукта покупатель приходит несколько раз.<sup>16</sup>

- При реализации *повторных продаж* источником информации может выступать репутация бренда [Bharadwaj, Vadarajan, Fahy, 1993; Nayyar, 1990]. Репутация является разделяющим сигналом, если издержки от потери репутации больше краткосрочных выгод от предложения на рынке продукта с характеристиками, отличными от заявленных.

При установлении разделяющего равновесия производители дифференцированных продуктов могут позволить себе предложить сигналы о дифференциации в виде гарантий и рекламы, в то время как владельцы стандартных не могут. Таким образом формируется достоверный разделяющий сигнал о свойствах продукта.

Если разделяющее равновесие отсутствует, у конкурентов есть способ перераспределения ренты в свою пользу и размытия конкурентного преимущества путем оппортунизма — сохранения старых технологий с одновременным созданием ложных сигналов о производстве модифицированного продукта на основе новых технологий.

Предположим, что транзакционно-специфические инвестиции конкурента ограничиваются инвестированием в ложное сигнализирование. Условие разделяющего равновесия (т. е. условие, когда производители различных продуктов выбирают различные типы поведения, что позволяет потребителям разграничить продукты разного типа) для инвестиций в сигнали-

зирование в форме гарантий будет выглядеть следующим образом:

$$C_1^s > R > C_0^d + C_0^s, \quad (9)$$

где  $C_0^d$ ,  $C_0^s$  — соответственно, стоимость инвестиций в модернизацию (дифференциацию) продукта и в сигнализирование,  $C_1^s$  — стоимость инвестиций конкурентов в ложное сигнализирование.

Условие (9) справедливо для рынка одноразовых продаж, например, товаров длительного пользования. Из него вытекает, что величина ренты  $R$  должна быть ограничена сверху издержками конкурентов по ложному сигнализированию  $C_1^s$ , тогда ложное сигнализирование будет невыгодным.

Отсюда следует, что целесообразно выбирать такую альтернативу гарантийного сигнализирования, которая способна обеспечить наибольшую асимметрию издержек истинного и ложного сигнализирования. Чем выше асимметрия между издержками сигнализирования, тем больше диапазон возможных значений ренты и больше вероятность достичь разделяющего равновесия. В ряде случаев данная асимметрия зависит от степени дифференциации продукции, например, в случае послепродажного сервисного ремонта товара с повышенной надежностью работы. Чем более надежно функционирует товар, тем меньше расходы производителя на гарантийный ремонт.

Полагая, что модернизацию и дифференциацию продукта можно описать одной характеристикой  $B$ , из (9) получаем

$$\Delta R \sim \Delta C^s = \Gamma \Delta_b, \quad (10)$$

где  $\Delta R$  — вариация ренты, характеризующая условия устойчивости конкурентного преимущества;  $\Delta C^s$  — разница издержек ложного и истинного сигнализирования, характеризующая асимметрию между фирмами, осуществляющими такое сигнализирование и производящими, соответственно,

<sup>16</sup> Здесь неявно предполагается, что для недобросовестных хозяйствующих субъектов действует отрицательная репутация. Под отрицательной понимается репутация хозяйствующего субъекта как предлагающего на рынок товар с характеристиками, отличными от заявленных.

стандартный и дифференцированный продукты;  $\Gamma = \delta C^s / \delta B$  — чувствительность величины издержек сигнализации к дифференциации продукта,  $\Delta_b$  — степень дифференциации продукта. Таким образом, из (10) получаем вывод: чем выше дифференциация продукта, тем лучше условия для обеспечения устойчивости конкурентного преимущества при использовании в качестве сигнала гарантийного послепродажного обслуживания, например, товара с повышенной надежностью функционирования.

Для опытных благ в случае рынка многоразовых продаж в качестве убедительного разделяющего сигнала может быть эффективна реклама. Условия самоотбора выполняются, если реклама окупается за две и более продаж и не окупается за одну.

Для рынка многоразовых продаж в случае сигнализации с помощью рекламы вместо (9) можно использовать следующие неравенства:

$$R - C_0^d > C^s > R', \quad (11)$$

где  $R'$  — величина краткосрочных рент конкурентов от создания ложных сигналов, которая соответствует доходам от первичных продаж;  $C^s$  — расходы на рекламу.

Из (11) следует, что чем меньше доход от первичных продаж, тем меньшие издержки на рекламу потребуются хозяйствующему субъекту для установления разделяющего равновесия. Данный вывод согласуется со стандартными представлениями о рекламе как о достоверном сигнале.

### Фундаментальные источники асимметрии

Развивая предположение о том, что асимметрия стоимости инвестиций в создание уникально-специфических активов игра-

ет существенную роль в установлении разделяющего равновесия и обеспечении устойчивого конкурентного преимущества, рассмотрим более подробно факторы, способные обусловить данную асимметрию.

Примечательно, что источники асимметрии могут быть различными и не сводятся только к информационной асимметрии (традиционной предпосылке экономической теории контрактов) [Mahoney, Pandian, 1992, p. 365]. Это и личностное (неявное) знание [Polanyi, 1962], которое может составлять основу ноу-хау, и рутины [Nelson, Winter, 1982], и «организационная память» [Walsh, Ungson, 1991], и зависящие от предшествующего развития динамические способности [Teese, Pisano, Shuen, 1997], а также траектория предшествующих институциональных изменений [North, 1990], например изменений организационной культуры. Рассмотрим факторы асимметрии, являющиеся, на наш взгляд, определяющими.

### *Факторы, обуславливающие асимметрию стоимости транзакционно-специфических инвестиций для различных участников рынка*

1. *Первоначальное распределение прав собственности (определяющее эффект дохода) и условия их изменения*<sup>17</sup> (определяющие величину транзакционных издержек). В зависимости от первоначального распределения прав собственности на ресурсы и условий их изменения для различных участников рынка стоимость транзакционно-специфических инвестиций может отличаться на величину стоимости приобретения ресурсов, необходимых для создания соответствующих специализированных

<sup>17</sup> О том, как права собственности на ресурсы влияют на создаваемую и присваиваемую стоимость, см., напр.: [Kim, Mahoney, 2002; Foss, Foss, 2005].

активов. Стоимость приобретения определяется ценой самих ресурсов, а также величиной транзакционных издержек, связанных с их покупкой. Например, в случае существования патента издержки могут быть запретительно высоки или равны стоимости доступа к праву на использование ресурса на основании патентной лицензии (лицензионного договора).

Соответственно, меры государственного регулирования, влияющие на распределение прав собственности и условия их передачи, изменяют условия создания устойчивых конкурентных преимуществ: создают преимущества для одних участников рынка и барьеры — для других. Этот фактор определяет *рикардианскую* часть ренты.

### 2. Редкость (ограниченность) ресурсов.

Этот фактор определяет асимметрию стоимости ресурсов для участников с различной очередностью доступа к ограниченным ресурсам, используемым при создании транзакционно-специфических активов. Здесь проявляется закон положительной зависимости цены предложения блага от количества блага.<sup>18</sup> Цена истинно редких ресурсов при объемах спроса на них выше определенного уровня запретительно высока, например, редкость, обусловленная определенным местом расположения. Другой пример — ограничение использования ресурса патентом. Этот фактор также определяет *рикардианскую* часть ренты.

### 3. Зависимость от траектории предшествующего развития.<sup>19</sup> Для всесторон-

него анализа необходимо принимать во внимание все случаи зависимости от траектории предшествующего развития, которые были указаны в начале данного раздела в качестве источников асимметрии. Наглядный пример — зависимость от траектории предшествующих институциональных изменений, где в первую очередь речь идет о неформальных институтах, организационной культуре. Другой пример — зависимость от репутации (см., напр.: [Naugar, 1990]).<sup>20</sup> Сюда можно отнести также зависимость от «траектории развития компетенций» [Тамбовцев, 2010, с. 17], в результате которой формируются ключевые компетенции, организационные способности (рутины и динамические способности). Одним из примеров зависимости от предшествующего развития является кривая обучения. Данная кривая может быть, в частности, приложена к описанию процессов «обучения на собственном опыте» [Lieberman, 1984; Ghemawat, 1985]. С таким видом обучения тесно сопряжено неявное знание [Polanyi, 1962], которое является важной составляющей, обуславливающей траекторию развития<sup>21</sup>, и образует значимую часть организационной памяти.

Существенно, что рассмотренные в предыдущем абзаце ресурсы, используемые при осуществлении транзакционно-специфических инвестиций, формируются в результате эволюции, за длительный период времени. Поэтому имитация текущих характеристик ресурсов конкурентами

<sup>18</sup> Графически это можно отобразить сдвигом кривой рыночного спроса вправо-вверх и соответствующим ростом равновесных объема и цены. Получаем движение точки равновесия вправо-вверх вдоль кривой предложения.

<sup>19</sup> Понятие “path dependence” (зависимость от траектории предшествующего развития) берет свое начало от работ Б. Артура [Arthur, 1989] и

П. Дэвида [David, 1985] относительно технологических изменений. Затем рассмотрение этого явления было проведено применительно к институциональным изменениям [North, 1990].

<sup>20</sup> О динамических аспектах репутации см., напр.: [Tirole, 1996].

<sup>21</sup> О влиянии траектории предшествующего обучения на конкурентное преимущество см. [Foss, Foss, 2008].



будет происходить со значительным лагом.<sup>22</sup> Однако такой лаг способен обеспечить лишь метаустойчивое (или кинетическое) конкурентное преимущество.

В то же время изменение траектории развития может быть связано со значительными или даже запретительно высокими издержками (например, издержками институциональной трансформации). В связи с этим воссоздание любого результата (в частности, трансакционно-специфических активов), обусловленного предшествующей траекторией развития, ведет к асимметрии распределения издержек между экономическими субъектами и их конкурентами.

4. *Причинно-следственная неоднозначность* (в рамках предлагаемой модели — неоднозначность связи между свойствами трансакционно-специфических активов, обеспечивающих конкурентное преимущество, и используемыми при их создании ресурсами и технологиями). Этот фактор асимметрии стоимости инвестиций в создание специфических активов является следствием *ограниченной рациональности* при определении источников успехов конкурентов по результатам их деятельности.

Независимо от механизмов причинно-следственной неоднозначности она приводит к *неполноте информации*<sup>23</sup> об источниках желаемого результата. Эту информацию можно разделить на две составляющие: информация, содержащаяся в неявном (неэксплицируемом, неартикулируемом) знании [Polanyi, 1962], и явная информация. Информацию, содержащуюся в неявном знании, можно приобрести путем обучения на собственном опыте (отвечает за внутрифирменную причинно-следственную неоднозначность), а явную информацию — путем

обучения через наблюдение (отвечает за межфирменную причинно-следственную неоднозначность) [Ryall, 2009]. Одним из способов обучения через наблюдение является конкурентная разведка, в то время как примером снижения стоимости обучения через наблюдение — промышленный шпионаж.

В то же время оба вида обучения (на собственном опыте и через наблюдение) связаны с издержками. Издержки обучения добавляют вклад в стоимость трансакционно-специализированных инвестиций конкурентов, пытающихся имитировать, и таким образом вместе с другими факторами обеспечивают асимметрию стоимости инвестиций.

*Причинно-следственная неоднозначность* определяет *шумпетерианскую* часть ренты.

Рассмотренные нами факторы асимметрии стоимости трансакционно-специфических инвестиций формируют как *рикардианскую* (факторы 1–2), так и *шумпетерианскую* (фактор 4) ренту. Первая, как известно, имеет место благодаря владению редкими ценными ресурсами, обладанию патентами и авторскими правами. Вторая возникает как «своего рода премия инноватору» [Катяло, 2006, с. 76–77]. Именно фактор причинно-следственной неоднозначности и ограниченной рациональности препятствует диффузии знаний и, соответственно, размыванию шумпетерианской ренты. Так называемая *отношенческая* рента учитывается нами в рамках рассматриваемой в дальнейшем модели отношенческого контракта.<sup>24</sup>

### Использование модели «заложник»

В рамках развития модели создания устойчивого конкурентного преимущества рассмотрим другой важный пример приме-

<sup>22</sup> Такой взгляд представлен, например, в [Peteraf, 1993, p. 183; Varney, 1991; Dosi, Teece, Winter, 1990].

<sup>23</sup> Другая часть ограниченной рациональности — *ограниченные вычислительные возможности*.

<sup>24</sup> В данном исследовании мы абстрагируемся от барьеров входа на рынок и прочих ограничений конкуренции в отрасли, обеспечивающих *монопольную* ренту.

нения инструментов экономической теории контрактов — модель «заложник». Поскольку существенным условием при формировании и обеспечении конкурентного преимущества является специфичность активов, необходим более подробный анализ механизмов управления<sup>25</sup>, которые обеспечивают эффективность инвестирования в создание транзакционно-специфических (идиосинкразических) активов.

Рассмотрение специализированных инвестиций в качестве предмета анализа целесообразно проводить, когда инвестиции осуществляются в создание *долгосрочных* активов: с одной стороны, именно при долгосрочности специфических активов возникает необходимость в создании механизмов обеспечения непрерывности транзакции, с другой стороны, именно долгосрочность актуальна в вопросе формирования стратегического конкурентного преимущества. В случае долгосрочных инвестиций транзакционно-специализированного типа возникает риск экспроприации этих инвестиций при досрочном расторжении сделки, в том числе в условиях оппортунистического поведения стороны сделки. Инструментами защиты инвестиций в создание специализированных активов от экспроприации являются контрактные и организационные гарантии непрерывности сделки. При их отсутствии транзакционно-специфические инвестиции могут быть неэффективны, объемы инвестиций в создание специфических активов субоптимальны или использоваться технологии общего назначения [Williamson, 1985]. Если в транзакцию вовлечены высокоспецифичные активы, то для обеспечения достоверности обязательств возможно использование такого инструмента

<sup>25</sup> Под «механизмом управления» мы в духе О. Уильямсона понимаем институциональное соглашение, создаваемое в целях управления транзакцией, к ним относятся различные формы контракции.

гарантий, как институт «заложник» (hostage). В рамках этого инструмента актор, осуществляющий идиосинкразические инвестиции, становится держателем залога, предоставляемого другой стороной сделки, на случай ее досрочного расторжения. Оптимальным является залог, равный по величине объему осуществляемых специфических инвестиций.

Однако в этом случае возникает риск оппортунистического поведения держателя залога в форме провоцирования досрочного расторжения сделки и присвоения залога. Для предотвращения такого вымогательства оптимальным оказывается залог типа «безобразная принцесса» (“ugly princess”), ценность которого для предоставляющей залог стороны равна стоимости специфических инвестиций, а для держателя равна нулю.

Развивая известную концепцию О. Уильямсона, рассмотрим модель управления транзакциями с вовлеченными специфическими активами. Пусть  $K$  — ценность неутрачиваемых (необратимых, невозвратных) инвестиций, осуществляемых одной из сторон в двухсторонней сделке;  $H$  — стоимостная оценка залога противоположной стороной, предоставляющей этот залог;  $\alpha H$  — стоимостная оценка залога стороной, осуществляющей специфические инвестиции, где  $0 \leq \alpha \leq 1$  [Williamson, 1985].

В качестве управляющих параметров выберем  $H$  и  $\alpha$ . Тогда в зависимости от их значений достигается одно из четырех состояний (рис. 1):

1.  $H = 0$ . Состояние А ( $K = 0$ ) или состояние В ( $K > 0$ ). В состоянии А производится стандартный продукт, а в состоянии В возникает риск экспроприации транзакционно-специфических инвестиций. *Конкурентное преимущество отсутствует, либо оно неустойчиво.*
2.  $H = K$ ,  $\alpha = 1$ . Состояние С ( $K > 0$ ). Достигается первый наилучший результат, однако возникают риски экспроприации

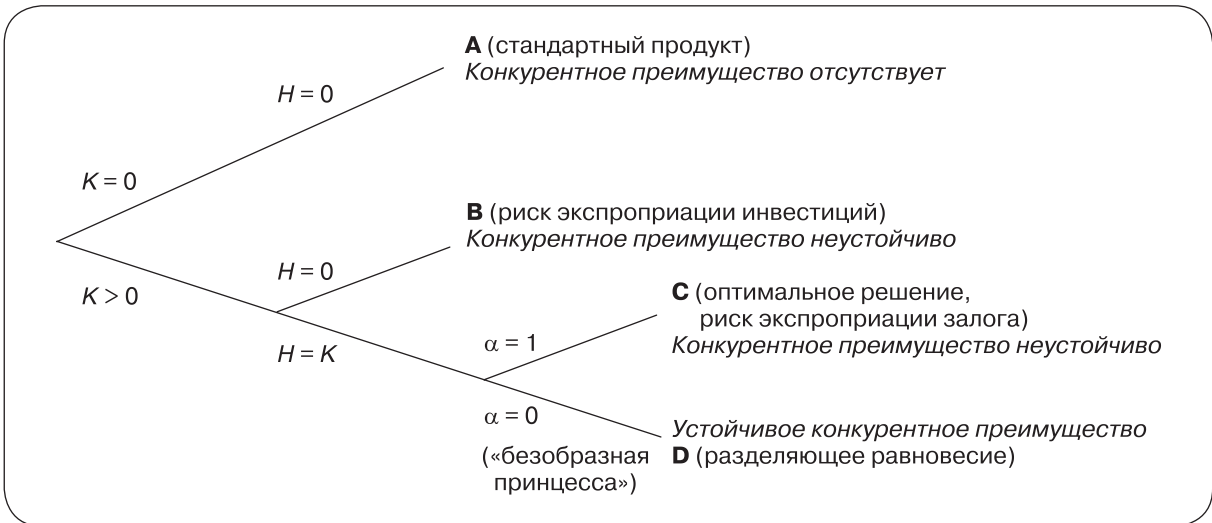


Рис. 1. Управление конкурентным преимуществом с помощью модели «заложник»

залога стороной, удерживающей его, путем небрежного выполнения своих обязательств и провоцирования досрочного расторжения сделки. *Конкурентное преимущество может быть неустойчивым.*

3.  $H = K$ ,  $\alpha = 0$ . Состояние **D** ( $K > 0$ ). Залог типа «безобразная принцесса». Имеет место оптимальное решение проблемы *ex ante* отсеивания ненадежных партнеров и установления разделяющего равновесия. *Конкурентное преимущество может быть устойчивым.*

На рис. 1 показано «дерево игры» [Dixit, Nalebuff, 1991], в которой роль главного «приза» исполняет устойчивое конкурентное преимущество.

### Использование отношенческого контракта

Одним из способов обеспечения залога, необходимого для защиты от экспроприации инвестиций высокоспециализированного типа, является также создание встречных транзакционно-специфических инвестиций. Это неявная форма залога, который по своим свойствам отвечает требованиям залога типа «безобразная прин-

цесса» в той мере, в которой стоимости взаимных инвестиций равны между собой. Тем самым устанавливается разделяющее равновесие между добросовестными и недобросовестными потенциальными участниками сделки.

В случае долгосрочных отношений и вовлечения в транзакцию высокоспециализированных активов в условиях неопределенности эффективным механизмом управления является отношенческая контрактация<sup>26</sup> [Williamson, 1985]. Обеспечение непрерывности сделки само по себе приобретает большую ценность для сторон в силу их взаимной зависимости. Участники заинтересованы в продолжении сделки, так как не желают терять свои транзакционно-специфические инвестиции. Как раз непрерывность сделки и становится гарантом устойчивости конкурентного преимущества. Таким образом, в целом обеспечение условия устойчивости конкурентных преимуществ требует создания многостороннего отношенческого контракта

<sup>26</sup> Напомним, что в рамках отношенческого контракта вместо попыток предусмотреть все возможные варианты событий и соответствующие им меры создаются механизмы по снятию неопределенности и разрешению спорных ситуаций.

между собственниками специфических активов (которыми могут предстать все стейкхолдеры<sup>27</sup>, включая аутсайдеров), модель которого рассмотрена в [Тамбовцев, 2000].

С одной стороны, такой сетевой контракт позволяет обеспечить устойчивость конкурентной ренты, а с другой стороны, в рамках своей модели Ш. Сандер выдвигает требование к этой ренте для устойчивости самого контракта [Sunder, 2004]. Рента должна быть достаточной и распределена между участниками так, чтобы обеспечить соблюдение условия участия для всех сторон контракта.<sup>28</sup>

Выполнение условия участия предполагает существование в рамках контракта положительного рентного потока для каждого участника. При выполнении этого условия контракт становится *самовыполняющимся*<sup>29</sup>.

Другим необходимым условием самовыполнимости институционального соглашения является добровольность участия в контракте (например, членства в фирме). Возможность исключения недобросовестных участников, связанного для них с потерями в доходе, побуждает участников к добросовестному выполнению своих обязательств.

Таким образом, *добровольный отношенческий контракт между собственниками уникально-специфических ресурсов* должен способствовать:

<sup>27</sup> Классическое определение понятия «стейкхолдер» было дано Р. Фрименом: «Любая группа или индивидум, которые могут влиять на достижение фирмой своих целей либо испытать на себе влияние вследствие этих ее действий» [Freeman, 1984, p. 25].

<sup>28</sup> Для анализа распределения ренты между собственниками специализированных активов в общем случае полезно использовать теорию переговоров [Lippman, Rumelt, 2003].

<sup>29</sup> Телсер определяет самовыполняющееся соглашение как соглашение, когда при нарушении одной из сторон его условий единственным выходом для другой стороны является расторжение соглашения [Telser, 1981].

- 1) созданию *конкурентного преимущества* и, соответственно, *ренты* для команды участников контракта;
- 2) обеспечению *устойчивости конкурентного преимущества*<sup>30</sup>;
- 3) установлению *разделяющего равновесия* между добросовестными и недобросовестными партнерами;
- 4) соблюдению условия *самовыполнимости* контракта;
- 5) эффективному управлению бизнесом в условиях неопределенности.

Реализацию такого контракта можно рассматривать как осуществление настройки стратегического управления в фирме [Обыденков, 2009].

### Итоговая модель формирования стратегического конкурентного преимущества фирмы

На рис. 2 представлена пятиуровневая модель<sup>31</sup> формирования стратегического конкурентного преимущества, которую условно можно назвать «конкурентное преимущество за 6 шагов». На основании предложенной нами модели могут быть сформулированы практические рекомендации для менеджеров по созданию стратегического конкурентного преимущества (последовательность нижеприведенных шагов следует определять согласно логике их содержания).

<sup>30</sup> Характеристики (2) и (3) отношенческого контракта будут тем более выражены, чем лучше выполняется требование равенства между собой стоимостей инвестиций в транзакционно-специфические активы различных участников:  $K_1 = K_2 = K_3 = \dots = K_n$ , где  $n$  — число участников контракта.

<sup>31</sup> В качестве примера предыдущих многоуровневых исследований см., напр.: [Nickerson, Hamilton, Wada, 2001], где рассматриваются три аспекта стратегического управления: рыночная позиция, набор ресурсов и организационная структура. Приведенная на рис. 2 схема является также своего рода аналогом причинно-следственной цепочки устойчивого конкурентного преимущества [Porter, 1991].

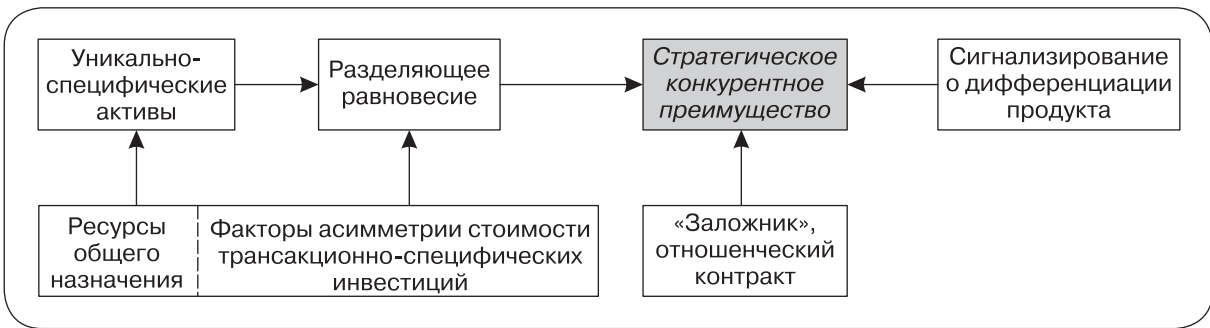


Рис. 2. Модель формирования стратегического конкурентного преимущества фирмы

**1-й шаг.** Необходимо создать и предложить на рынок дифференцированный продукт, обладающий ценностью для потребителя и обеспеченный платежеспособным спросом. Выбор продукта необходимо производить с учетом нижеследующих требований.

**2-й шаг.** Для создания продукта следует использовать активы, обладающие одновременно свойствами уникальности и специфичности. Специфичностью может выступать, например, специфичность местоположения, физических активов, человеческих активов, а также специфичность репутации.

**3-й шаг.** При создании продукта и транзакционно-специфических активов необходимо соблюсти условия разделяющего равновесия, т. е. предусмотреть нахождение величины конкурентной ренты в определенных пределах. В частности, рента не должна превышать стоимость транзакционно-специфических инвестиций для конкурентов.

Необходимо периодически проводить исследования и мониторинг конкурентов, а также потребителей, на предмет соблюдения условий разделяющего равновесия и при необходимости осуществлять разработку новых проектов и технологических новаций (как трансформационных, так и организационных).

**4-й шаг.** На рынке опытных благ полезно использовать инструменты разделяющего сигнализирования (гарантии,

реклама, бренд) для доведения до потребителя информации о дифференцированном благе. При этом в случае гарантий на рынке одноразовых продаж, например, товаров длительного пользования конкурентная рента не должна превышать стоимость ложного сигнализирования для конкурентов, а при использовании рекламы на рынке многократных продаж стоимость рекламы должна быть больше доходов от первичных продаж. При прочих равных, полезно добиваться наибольшей дифференциации продукта (товара или услуги).

На рынке доверительных благ для целей сигнализирования полезно прибегнуть к помощи третьих субъектов, например организации саморегулирования.

**5-й шаг.** При выборе создаваемого дифференцированного продукта требуется предусмотреть максимально возможную асимметрию стоимости транзакционно-специализированных инвестиций для экономического субъекта и его конкурентов на основании четырех факторов:

5.1. При создании активов специализированного типа преимущество должно быть отдано тем ресурсам, которые находятся в собственности у экономического субъекта или которые именно ему обойдутся дешевле при приобретении. Полезно защитить эти ресурсы с помощью патентов, лицензий и т. д.



- 5.2. Для создания активов специализированного типа должны быть использованы наиболее редкие ресурсы.
- 5.3. По возможности должны быть применены те ресурсы (знания, практические навыки, ключевые компетенции, организационные способности, организационная культура, репутация), которые были сформированы за время предшествующей деятельности.
- 5.4. Желательно организовать производство с опорой на ноу-хау, личностное знание. Предпринять меры по защите коммерческой информации, в частности, от промышленного шпионажа со стороны конкурентов.

**6-й шаг.** Необходимо обеспечить собственников транзакционно-специфических активов залогом, желательно по модели «безобразная принцесса» для защиты от досрочного расторжения сделки. Другой вариант — обеспечить создание встречных транзакционно-специализированных инвестиций и сформировать отношенческий контракт между собственниками специфических активов.

## Заключение

Парадигмой, в рамках которой выполнено представленное в статье исследование, является ресурсно-институциональный подход. Автором в значительной степени эксплуатируются инструменты экономической теории контрактов. В статье предложена пятиуровневая модель формирования стратегического конкурентного преимущества. Каждый из пяти элементов модели является дополняющим все остальные (без любого из них обеспечение устойчивого конкурентного преимущества оказывается под вопросом).

Предложенная модель в определенной мере смягчает дихотомию между внутрен-

ними и внешними факторами конкурентного преимущества и способствует объединению ресурсов и рыночного позиционирования фирмы [Porter, 1991] в единую концепцию источников ее конкурентного преимущества. Основная и объединяющая характеристика модели — инвестиции в создание уникально-специфических активов. Формирование таких активов позволяет создать конкурентное преимущество и обеспечить его устойчивость путем защиты бизнеса от миграции производственных и прочих активов в другие транзакции и от имитации используемых активов и транзакции. Также объединяющим является тезис о том, что создаваемая специализированными активами рента нуждается в защите от различных форм экспроприации, в том числе как в результате имитации, так и в результате оппортунизма.

Техника «разделяющего равновесия» обнаруживает необходимость как существования асимметрии в стоимости транзакционно-специфических инвестиций для экономического субъекта и его конкурентов, так и нахождения величины конкурентной ренты от использования транзакционно-специфических активов в определенном диапазоне значений (так, величина ренты не должна превышать стоимость специализированных инвестиций для конкурентов).

В качестве факторов обеспечения асимметрии стоимости транзакционно-специфических инвестиций в статье рассмотрены первоначальное распределение прав собственности на используемые ресурсы, редкость ресурсов, зависимость от траектории предшествующего развития и причинно-следственная неоднозначность.

В случае создания дифференцированного продукта в условиях асимметричного распределения информации между производителями и потребителями на рынке опытных благ необходимо создание достоверных (убедительных) сигналов — гарантий, рекламы, бренда, которые бы

обеспечивали разделяющее равновесие между дифференцированным и стандартным продуктами.

Модель «заложник», а также осуществление встречных инвестиций в создание специализированных активов и долгосрочный отношенческий контракт между их собственниками позволяют защитить необходимые для устойчивого конкурентного преимущества транзакционно-специализированные инвестиции от экспроприации и обеспечить долгосрочную непрерывность

отношений между экономическими субъектами, участвующими в создании конкурентного преимущества.

Проведенное исследование, как и любое теоретическое моделирование, ставит благородную задачу эмпирической проверки полученных выводов. Первые шаги по решению этой задачи вынесены за рамки данной статьи из соображений стройности, однако эта задача, безусловно, остается одной из ключевых для современных исследований в области стратегического управления.

#### ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Каткало В.С. 2003. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка. *Российский журнал менеджмента* 1 (1): 7–30.
- Каткало В.С. 2006. *Эволюция теории стратегического управления*. СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та.
- Обыденов А. 2003. Институциональные особенности саморегулирования бизнеса. *Вопросы экономики* (11): 88–98.
- Обыденов А.Ю. 2009. Настройка стратегического управления как институциональ-

ное изменение. *Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал* (2): 80–96.

- Портер М.Э. 2001. *Конкуренция*. М.: Издательский дом «Вильямс».
- Тамбовцев В.Л. 2000. *Контрактная модель стратегии фирмы*. М.: ТЕИС.
- Тамбовцев В.Л. 2010. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие. *Российский журнал менеджмента* 8 (1): 5–40.

#### REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Akerlof G. 1970. The market for lemons: Quality, uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics* 84 (3): 488–500.
- Arthur B.W. 1989. Competing technologies, increasing returns and lock-in by historical events. *Economic Journal* 99 (394): 116–131.
- Barney J.B. 1986. Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science* 32 (10): 1231–1241.
- Barney J.B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99–120.
- Barney J.B. 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Baum J. A. C., Dobbin F. (eds). 2000. Economics meets sociology in strategic management. *Advances in Strategic Management* Vol. 17. JAI Press: Greenwich, CT.
- Bergstrom C.T., Szamado S., Lachmann M. 2002. Separating equilibrium in continuous signalling game. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences* 357: 1595–1606.
- Bharadwaj S., Varadarajan R., Fahy J. 1993. Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing* 57 (4): 83–99.
- Bikhchandani S., Haile Ph. A., Riley J. G. 2002. Symmetric separating equilibria in

- English auctions. *Games and Economic Behavior* **38**: 19–27.
- Brandenburger A. M., Stuart Jr. H. W. 1996. Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy* **5** (1): 5–24.
- Cadsby Ch. B., Frank M., Maksimovic V. 1990. Pooling, separating and semiseparating equilibria in financial markets: Some experimental evidence. *Review of Financial Studies* **3** (3): 315–342.
- Cho I.-K., Kreps D. M. 1987. Signaling games and stable equilibria. *The Quarterly Journal of Economics* **102**: 179–221.
- Collis D. J., Montgomery C. A. 1995. Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review* **73** (4): 118–128.
- David P. 1985. Clio and the economics of QWERTY. *American Economic Review* **75**: 332–337.
- Dierickx I., Cool K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* **35** (12): 1504–1511.
- Dixit A. K., Nalebuff B. J. 1991. Thinking strategically: The competitive edge in business, politics and everyday life. W. W. Norton: N. Y., London. (Русск пер.: Диксит А. К., Нейлбафф Б. Дж. 2007. *Стратегическое мышление: в бизнесе, политике и личной жизни*. М.: Изд. дом «Вильямс».)
- Dosi G., Teece D., Winter S. 1990. *Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks*. Working paper.
- Foss N. J. (ed.). 1997. *Resources, Firms and Strategies*. Oxford University Press: N. Y.
- Foss K., Foss N. J. 2005. Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the resource-based view. *Strategic Management Journal* **26** (6): 541–553.
- Foss K., Foss N. J. 2008. Understanding opportunity discovery and sustainable advantage: The role of transaction costs and property rights. *Strategic Entrepreneurship Journal* **2** (3): 191–207.
- Freeman R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing: Boston, MA.
- Furubotn E. G., Richter R. 1997. *Institutions and Economic Theory: The Contribution of the New Institutional Economics*. The University of Michigan Press: Ann Arbor. (Русск. пер.: Фуруботн Э. Г., Рихтер Р. 2005. *Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории*. СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та.)
- Ghemawat P. 1985. Building strategy on the experience curve. *Harvard Business Review* **63**: 143–149.
- Jacobsen R. 1988. The persistence of abnormal returns. *Strategic Management Journal* **9** (5): 415–430.
- Kim J., Mahoney J. T. 2002. Resource-based and property rights perspectives on value creation: The case of oil field unitization. *Managerial and Decision Economics* **23** (4–5): 225–245.
- Kim J., Mahoney J. T. 2006. How property rights theory furthers the resource-based view: Resources, transaction costs and entrepreneurial discovery. *International Journal of Strategic Change Management* (1): 40–52.
- Klein B., Leffler K. B. 1981. The role of market forces in assuring contractual performance. *Journal of Political Economy* **89** (4): 615–641.
- Kor Y., Mahoney J. 1998. *Penrose's Resource-Based Approach*. Working paper 98-0126, University of Illinois.
- Lieberman M. 1984. The learning curve and pricing in the chemical processing industries. *RAND Journal of Economics* **15** (2): 213–228.
- Lippman S., Rumelt R. P. 1982. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics* **13** (2): 418–453.
- Lippman S. A., Rumelt R. P. 2003. A bargaining perspective on resource advantage. *Strategic Management Journal* **24** (11): 1069–1086.
- Lowendahl B., Revang O. 1998. Challenges to existing strategy theory in postindustrial society. *Strategic Management Journal* **19** (8): 755–773.

- Mahoney J., Pandian J. R. 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal* 13 (5): 363–380.
- Makadok R. 2001. Toward a synthesis of the resource-based view and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal* 22 (5): 387–401.
- McKiernan P. (ed.). 1996. *Historical Evolution of Strategic Management*. Vol. 1 & 2. Aldershot: Dartmouth.
- McWilliams A., Siegel D. S. 2011. Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management* 37 (5): 1480–1495.
- McWilliams A., Siegel D. S., Wright P. M. 2006. Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies* 43 (1): 1–18.
- Milgrom P., Roberts J. 1986. Advertising as signal of product quality. *Journal of Political Economy* 94: 796–821.
- Nayyar P. R. 1990. Information asymmetries: A source of competitive advantage for diversified service firms. *Strategic Management Journal* 11 (7): 513–519.
- Nelson R., Winter S. 1982. *An Evolutionary Theory of Economics Change*. Harvard University Press: Cambridge, MA. (Русск. пер.: Нельсон Р., Уинтер С. 2002. *Эволюционная теория экономических изменений*. М.: Дело.)
- Nickerson J. A., Hamilton B. H., Wada T. 2001. Market position, resource profile, and governance: Linking Porter and Williamson in the context of international courier and small package services in Japan. *Strategic Management Journal* 22 (3): 251–273.
- North D. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press: Cambridge. (Русск. пер.: Норт Д. 1997. *Институты, институциональные изменения и функционирование экономики*. М.: Фонд экономической книги «Начала».)
- Oliver Ch. 1997. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based view. *Strategic Management Journal* 18 (9): 697–713.
- Peteraf M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal* 14 (3): 179–191.
- Polanyi M. 1962. *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*. The University of Chicago Press: Chicago. (Русск. пер.: Полани М. 1985. *Личностное знание. На пути к посткритической философии*. М.: Прогресс.)
- Porter M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press: N. Y. (Русск. пер.: Портер М. Е. 2005. *Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов*. М.: Альпина Бизнес Букс.)
- Porter M. E. 1985. *Competitive Advantage*. Free Press: N. Y.
- Porter M. E. 1991. Toward a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal* 12 (Winter special issue): 95–117.
- Powell T. C. 2001. Competitive advantage: Logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal* 22 (9): 875–888.
- Prahalad C. K., Hamel G. 1994. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal* 15 (1): 5–16.
- Rothschild M., Stiglitz J. E. 1976. Equilibrium in competitive insurance markets: An essay on the economics of imperfect information. *The Quarterly Journal of Economics* 90 (4): 629–649.
- Ryall M. D. 2009. Causal ambiguity as a source of sustained capability-based advantages. *Management Science* 55 (3): 389–403.
- Rumelt R. P. 1984. Towards a strategic theory of the firm. In: Lamb R. B. (ed.). *Competitive Strategic Management*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ; 556–570.
- Rumelt R. P., Schendel D. E., Teece D. J. (eds). 1994. *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Silverman B. S. 1999. Technological resources and the direction of corporate diversification: Toward an integration of the resource-based view and transaction cost economics. *Management Science* 45 (8): 1109–1124.



- Spence A. M. 1973. Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics* **87** (3): 355–374.
- Spence M. 1974. *Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Sunder Sh. 2004. Contract theory and strategic management: Balancing expectations and actions. In: Dobija M., Martin S. (eds). *General Accounting Theory: Towards Balancing the Society*. Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management: Warsaw, Poland; 231–249.
- Surowiecki J. 1999. The return of Michael Porter. *Fortune* **139** (2): 135–138.
- Teece D. J. 1986. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy* **15** (6): 285–305.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* **18** (7): 509–533.
- Telser L. A. 1981. A Theory of self-enforcing agreements. *Journal of Business* **53**: 27–44.
- Tirole J. 1996. A theory of collective reputations (with applications to the persistence of corruption and to firm quality). *Review of Economic Studies* **63**: 1–22.
- Viscusi W. 1978. A note on "lemons" markets with quality certification. *Bell Journal of Economics* **9** (1): 277–279.
- Walsh J. P., Ungson C. R. 1991. Organizational memory. *Academy of Management Review* **16**: 57–91.
- Williamson O. E. 1979. Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics* **22**: 233–261.
- Williamson O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. N. Y. (Русск. пер.: Уильямсон О. 1996. *Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, "отношенческая" контракция*. СПб.: Лениздат.)
- Williamson O. E. 1999. Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal* **20** (12): 1087–1108. (Русск. пер.: Уильямсон О. И. 2003. Исследование стратегий фирм: возможности концепции механизмов управления и концепции компетенций. *Российский журнал менеджмента* **1** (2): 79–114.)
- Winter S. G. 1995. Four Rs of profitability: Rents, resources, routines, and replication. In: Montgomery C. A. (ed.). *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*. Kluwer: Boston, MA; 147–178.
- Yehezkel Y. 2006. *On the Robustness of the Full Information Separating Equilibrium In Multi-Sender Signaling Games*. Mimeo.

#### Translation of References in Russian into English

- Katkalo V. S. 2003. The founding concepts of strategic management and their comparative assessment. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* **1** (1): 7–30.
- Katkalo V. S. 2006. *Evolution of Strategic Management Theory*. SPb.: Izdat. dom St. Petersburgskogo un-ta.
- Obydenov A. Yu. 2003. Institutional features of business self-regulation. *Voprosy ekonomiki* (11): 88–98.
- Obydenov A. Yu. 2009. Setting up of strategic management as an institutional change. *Nauchnye issledovaniya ekonomicheskogo fakulteta MGU. Elektronnyy zhurnal* (2): 80–96.
- Porter M. E. 2001. *Competition*. Russian translation. Izdat. dom «Williams».
- Tambovtsev V. L. 2000. *The Contract Model of the Company's Strategy*. M.: TEIS.
- Tambovtsev V. L. 2010. The strategic theory of the firm: State of the art and possible development. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* **8** (1): 5–40.

Статья поступила в редакцию  
16 ноября 2014 г.



---

*Strategic Competitive Advantage: Resource and Institutional Approach**Obydenov Alexander Yu.*

Director, Publishing House “Abevega Ru”, Russia

E-mail: alex.obydenov@mail.ru

The article presents the multilevel model developed to describe the mechanisms of providing the firm with strategic competitive advantage. The author suggests the original two-dimensional approach to define competitive advantage and to analyze the mechanisms of its development. The technique of separating equilibrium is applied in order to find out conditions of sustainable competitive advantage. Within this framework the borders of variation of economic rent are clarified and the necessity of asymmetry in the transaction-specific investment costs between the firm and its competitors is proved. Then the fundamental sources of such asymmetry are reviewed and the importance of separating signaling about the properties of products to ensure the sustainable competitive advantage is analyzed. The author demonstrates also the benefits of applying the hostage mechanism in order to ensure the continuity and efficiency of transaction designed to provide competitive advantage. Finally, some considerations of the relational contract between owners of specific assets as a governance mechanism of such a transaction are suggested.

*Keywords:* strategic management, competitive advantage, resource-based approach, economic theory of the contract, new institutional economics.

*Received: 16.11.2014*