

Сбалансированная система показателей раздвигает горизонт целей каждой компании далеко за рамки финансовых показателей. Теперь руководитель имеет возможность определить, как организация работает над созданием стоимости для сегодняшних и будущих клиентов, с одной стороны, и что следует предпринять, для того чтобы расширить внутренние возможности и увеличить инвестиции в персонал, бизнес-системы и процедуры с целью совершенствования своей деятельности в будущем – с другой. ССП сочетает в себе оценочную характеристику деятельности опытных и заинтересованных участников процесса создания стоимости с финансовыми перспективами как краткосрочных проектов, так и успешной долгосрочной деятельности в условиях жесточайшей конкуренции [3].

Таким образом, Сбалансированная Система Показателей (ССП) – это система измерения эффективности деятельности всего предприятия (система стратегического планирования), основанная на видении и стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты бизнеса. Концепция Сбалансированной Системы Показателей (ССП) поддерживает стратегическое планирование, реализацию и дальнейшую корректировку стратегии путём объединения усилий всех подразделений предприятия [1].

#### **Список литературы:**

1. Сбалансированная система показателей – Логистика [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа: <https://logists.by/library/logistics-management/sbalansirovannaya-sistema-rokazateley>. – Дата доступа: 09.12.2020.
2. Крылов, С. И. Сбалансированная система показателей как аналитический инструмент стратегического управления в условиях современной рыночной экономики / С. И. Крылов // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. № 24.
3. Kaplan, R. S. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – 2003.

**УДК 658**

### **КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СМАРТФОНОВ НА РЫНКЕ РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

*Зазерская А. А.*

*Белорусский государственный экономический университет, г. Минск, РБ  
Научный руководитель: Савенко С. В., ассистент*

Майкл Портер выделяет три основные стратегии конкурентного поведения компании в отрасли: лидерство в издержках, дифференциация, специализация.

– Конкурентная стратегия лидерства в продукте или дифференциация означает создание уникального товара в отрасли;

– конкурентная стратегия лидерства в издержках или ценовое лидерство означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат;

– конкурентная стратегия фокусирования или лидерство в нише означает сосредоточение всех усилий компании на определенной узкой группе потребителей.

I. Стратегию минимизации издержек использует компания Xiaomi, имея самую выгодную цену смартфона по критерию «цена-качество» на рынке Беларуси. Флагманские устройства линейки Mi стоят чуть больше 600 долларов. «Бюджетная» линейка Redmi стоит на уровне 200 долларов. Для сравнения: флагманы компании Apple стоят более 1000 долларов без контракта с оператором. Samsung продают смартфоны по схожей цене. Поясним, за счет чего компании удается снижать издержки. В стоимость смартфона входят комплектующие, сборка, тестирование, логистика, маркетинг, исследования и разработки (R&D), подготовка прототипов, вариантов дизайна и прочее.

1. Использование аутсорсинга. У компании нет своих производственных мощностей. 75 % телефонов Xiaomi производятся по ODM-контракту. Заказчик размещает заказ не только на изготовление, но и на всю разработку изделия. То есть используется как чужой дизайн, так и чужое производство. Производители других компаний либо не используют аутсорсинг, либо производят смартфоны по OEM-контракту (разработка, дизайн, маркетинг остаются за компанией, а на аутсорсинг отдается только производство) [1].

2. Долгий жизненный цикл устройств позволил получить скидки у поставщиков комплектующих, поэтому маржа остается на достаточном уровне, чтобы продавать старые модели по сниженным ценам.

3. Минимизация затрат на рекламу. Xiaomi полагается на сарафанное радио и интернет.

4. Аналитики данных Xiaomi в режиме реального времени делают прогнозы относительно спроса на следующую неделю, основываясь на фидбэке и данных о продажах прошлой недели. Соответственно корректируются и оптимизируются ресурсы производства – в итоге получается гибкость и соответствие спросу.

5. Предпочтение отдается онлайн-магазинам. Это большая экономия на складских и торговых издержках.

6. Смартфоны выпускаются небольшими партиями, используется адаптированная технология производства «точно в срок» (канбан). Компания сохраняет свои запасы небольшими и поддерживает гибкий цикл закупок у своей обширной сети поставщиков. Это экономия на производственном складе и минимизация издержек, которые могли бы возникнуть из-за затоваривания [2].

7. Компания зарабатывает не на устройствах, а на сервисах, которые вне Китая, фактически, не существуют. В России и Беларуси Xiaomi всё ещё новички, и внедрять фирменные сервисы компания планирует, когда рынок «созреет» для таких новшеств. Цена на смартфоны основана на модели «издержки плюс» (методика, при которой цены рассчитываются не на основании колебания спроса, а в виде фиксированной надбавки к себестоимости). Принятая в Xiaomi норма чистой прибыли с каждого проданного устройства после уплаты налогов не превышает 5 %. Некоторые другие компании имеют и 20 %, и больше [3].

II. Стратегию дифференциации использует Apple. Apple дифференцировала свои устройства с помощью программного обеспечения. Компания разработала свою операционную систему iOS (полностью закрытая система), она в корне отличается от Android (открытый и доступный код), которую используют все остальные компании. Отличия:

– Отсутствие файловой системы. В смартфонах на Android можно писать код, взаимодействовать с оболочкой, ставить оболочку одной компании вместо другой, все подстраивать под себя. Apple запрещает такой функционал. Кроме того, телефоны Android также позволяют пользователям получать доступ к сторонним магазинам приложений, таким как Amazon. В смартфоны от Apple нельзя ничего скачать не из фирменного магазина. Но это означает, что риск скачать вирус меньше, ОС от Apple считается безопасной. Таким образом можно подчеркнуть два принципиально разных подхода в ОС, выбор за которой остается у потребителя.

– Приложения для Android и iOS предлагают разные пользовательские интерфейсы. Компании Apple и Google предоставляют для разработчиков приложений целевые указания по разработке пользовательского интерфейса. Приложения для iOS создают обтекаемый дизайн. С другой стороны, приложения для Android имеют более реалистичный дизайн. Это является результатом концепции MaterialDesign от Google.

– Навигация. Тогда как приложения для Android состоят из секционных систем, приложения для iOS используют панель вкладок.

– Отличаются шрифты, иконки, диалоговые окна.

– iOS – это экосистема. Фото с любого устройства загружаются в общее облако, текст, написанный на iPad, можно продолжить с Mac, общая связка паролей и так далее. Между гаджетами на Android такого нет. Единственные, кто пытается сделать хоть что-то близкое – Samsung и Huawei.

– Другая концепция поддержки ОС (обновление системных приложений только с выходом новой версии ОС, но жизненный цикл 6 лет, в то время как у Android 4 года, но постоянное отдельное обновление приложений).

– Разъем. Пользователь может купить зарядку любой компании для телефона на Android, и она будет отлично работать, в случае с Apple – только зарядку данной фирмы, что не позволит вам сэкономить.

Таким образом, стратегия компании в корне отличается от стратегии Xiaomi: получить больше прибыли за счет каждого аппарата, а не за счет огромных объемов продаж. Портал TechInsights посчитал себестоимость смартфона Apple iPhone 11 ProMax. Эта модель вышла самой дорогой за всю историю компании (\$ 1249 в США). Себестоимость составляет 490 \$.

Также Apple использует свое монопольное положение с точки зрения ОС и получает прибыль за счет:

– Привязки ОС к железу. iOS работает только на устройствах Apple. Необходимо покупать ноутбук от Apple, чтобы разрабатывать приложения для iOS, т. к. для того, чтобы разработать приложение для iOS, необходимо запустить редактор Xcode IDE. Xcode доступен только на Mac или MacBook.

– Все компании на Android предоставляют сторонним приложениям банков получать доступ к NFC-чипу. Таким образом, пользователю необходимо только скачать приложение соответствующего банка. Нет необходимости пользоваться Samsung-pay или Google-pay. Компаниям Apple ограничивает доступ к своим чипам. В настоящее время каждая транзакция происходит через ApplePay, а компания получает 0,15 %, с каждой транзакции [4].

– Apple взимает 30-процентную комиссию с разработчиков за размещение приложений в своем магазине AppStore. Не разрабатывать приложения под iOS разработчики не могут, так как компания владеет большей долей рынка. GooglePlay тоже взимает с разработчиков комиссию, но это сравнение неуместно, так как пользователи Android могут устанавливать приложения из сторонних источников. Таким образом, увеличиваются цены на приложение, и переплатив несколько сотен долларов за телефон, пользователь доплачивает каждый раз за платное приложение.

Мессенджер Telegram подал антимонопольную жалобу в Евросоюз на магазин приложений AppStore. В 2016 году Apple не позволила им запустить платформу для игр для поддержки стартапов, так как Apple имеет свой собственный AppStore. В июне этого года уже было анонсировано два антимонопольных расследования в отношении Apple. Шведский музыкальный сервис Spotify в марте 2019 года тоже пожаловался на комиссию в 30 %. В марте 2020 года аналогичную жалобу подала японская компания Rakuten.

III. Стратегию фокусирования используют компании с небольшой долей рынка, в частности компания Vertu, которая ориентирована на производство исключительно элитных моделей мобильных телефонов – фокусирование на продукте. Цены на Vertu оригинальной сборки начинаются от нескольких тысяч долларов. Высокая стоимость в основном обусловлена уникальным дизайном, использованием дорогих материалов (титана, платины, золота и сапфировых стекол) для корпуса и инкрустацией полудрагоценными камнями, модели собраны вручную, что значительно сужает круг потенциальных пользователей. Фокусирование на минимизации издержек использует компания Lenovo, ценовой диапазон смартфонов в Беларуси – 220–510руб., а доля рынка – 1, 24 % [5].

Таким образом, Республике Беларусь характерны общемировые тенденции конкурентных стратегий в отрасли производства и реализации смартфонов, стратегию минимизации издержек использует компания Xiaomi, дифференциации – компания Apple, фокусирования на продукте – компания Vertu, фокусирования на минимизации издержек – компания Lenovo.

#### **Список литературы:**

1. <https://droider.ru/post/pochemu-xiaomi-takie-deshevyie-27-12-2019/>.
2. <https://habr.com/ru/company/gearbest/blog/406143/>.
3. <https://www.ferra.ru/review/mobile/xiaomi-interview-2017.htm>.
4. [https://habr.com/ru/company/boodet\\_online/blog/481742/](https://habr.com/ru/company/boodet_online/blog/481742/).
5. <https://gs.statcounter.com/vendor-market-share/mobile/belarus>.