ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ КОНСОРЦИУМ «ОТКРЫТОЕ ОБРАЗОВАНИЕ»

Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права

---

Ю.Б. Рубин

# Теория и практика предпринимательской конкуренции

Москва 2003

**УДК 39.137**
**ББК 67.412.2**
**Р 823**

**Р 823 Рубин Ю.Б.** Теория и практика предпринимательской конкуренции: Учебник / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – М., 2003 – 584 с.

© Рубин Юрий Борисович, 2003
© Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003

# Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ ..... 7
ГЛАВА 1. КОНКУРЕНЦИЯ В СИСТЕМЕ БИЗНЕСА ..... 15
1.1. Конкуренция в жизни природы и человеческого общества ..... 15
1.2. О биологических предпосылках конкуренции в системе бизнеса. 24
1.3. Конкурентные преимущества субъектов предпринимательского бизнеса ..... 33
1.4. Конкурентные преимущества и конкурентная среда бизнеса ..... 37
1.5. Оценка конкурентных преимуществ субъектов бизнеса их партнерами и соперниками. Эффект взаимозависимости ..... 42
1.6. Общественная ценность субъектов предпринимательского бизнеса. Эффект толерантности ..... 53
1.7. Конкурентные цели субъектов бизнеса. Понятие конкурентного целеполагания ..... 59
1.8. Признаки современной конкуренции. Парадокс суверенитета. Парадокс системности ..... 68
ГЛАВА 2. КОНКУРЕНТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ СУБЪЕКТОВ БИЗНЕСА. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ В СИСТЕМЕ БИЗНЕСА ..... 84
2.1. Конкурентный потенциал субъектов бизнеса. Различия между ресурсным и конкурентным потенциалом ..... 84
2.2. Формальная и реальная конкурентоспособность субъектов предпринимательского бизнеса ..... 93
2.3. Виды конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса ..... 104
2.4. Направления конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса. Маневренность конкурентных действий ..... 111
2.5. Методы конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса. Ценовые методы конкуренции ..... 118
2.6. Неценовые методы конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса ..... 126
2.7. Конкурентные силы субъектов предпринимательского бизнеса. 135
2.8. Формы конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса ..... 143
ГЛАВА 3. КОНКУРЕНТНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО БИЗНЕСА ..... 154
3.1. Конкурентные позиции субъектов предпринимательского бизнеса. Понятие конкурентного позиционирования ..... 154
3.2. Подходы к количественному определению конкурентных позиций субъектов предпринимательского бизнеса, используемые в противодействии доминированию отдельных конкурентов и монополизации товарных рынков ..... 164

3.3. Объективные ограничители доминирующего конкурентного позиционирования. Конкурентные силы контрагентов и потребителей ..... 172
3.4. Конкурентные силы прямых соперников. Эволюционные эффекты конкуренции. Конкурентная функциональная дифференциация в системе бизнеса ..... 179
3.5. Государственные и международные антимонопольные барьеры конкурентного позиционирования ..... 188
3.6. Устойчивость конкурентных действий и конкурентных позиций субъектов предпринимательского бизнеса ..... 205
3.7. Обеспечение устойчивости конкурентных действий и конкурентных позиций субъектов предпринимательского бизнеса в условиях неопределенности. Понятие конкурентного риска ..... 213
ГЛАВА 4. КОНКУРЕНТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ БИЗНЕСА. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО БИЗНЕСА ..... 223
4.1. Конкурентная мотивация субъектов предпринимательского бизнеса. Содержательные, технологические и иные мотивы конкурентного поведения ..... 223
4.2. Стратегическое целеполагание конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса. Стратегические условия конкурентного поведения ..... 234
4.3. Стратегическое управление конкурентными действиями. Стратегические стереотипы конкурентного поведения. Стратегические конкурентные позиции ..... 246
4.4. Форматы стратегий конкурентного поведения ..... 260
4.5. Стратегический уровень конкурентного поведения субъектов бизнеса. Стратегия механической монополизации. Прагматические и романтические монополисты ..... 270
4.6. Стратегия интегрирующей консолидации. Слияния и поглощения в процессе конкуренции ..... 281
4.7. Стратегии простого и дезинтегрирующего разъединения ..... 288
4.8. Стратегия обособления бизнеса. Прагматическая и романтическая изоляция субъектов предпринимательского бизнеса ..... 298
4.9. Стратегия кооперативной солидарности. Стратегические альянсы субъектов предпринимательского бизнеса ..... 303
4.10. Стратегия компромиссного сотрудничества. Компромиссные позиции субъектов предпринимательского бизнеса ..... 313
4.11. Типы конкурентного статуса субъектов предпринимательского бизнеса ..... 320
ГЛАВА 5. ТАКТИКА КОНКУРЕНТНОГО ПОВЕДЕНИЯ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО БИЗНЕСА ..... 330
5.1. Тактика конкурентного поведения и ее элементы ..... 330

5.2. Тактические конкурентные угрозы. Приемы, модели и манеры конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса ..... 337
5.3. Особенности тактики конкурентного поведения субъектов бизнеса. Тактическое маневрирование в бизнесе ..... 349
5.4. Наступательные модели тактики конкурентного поведения. Тактика форсированного наступления ..... 359
5.5. Тактические модели перехвата. Выбор тактически выгодного конкурентного поля в процессе наступления ..... 367
5.6. Тактические модели концентрированного наступления ..... 374
5.7. Модели двойного, многоцелевого, фронтального и флангового наступления ..... 382
5.8. Оборонительная модель конкурентного поведения ..... 390
5.9. Модели конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса, отделяющие тактику наступления от тактики обороны ..... 399
5.10. Приемы и модели отвлекающего конкурентного поведения ..... 411
5.11. Объективные и субъективные тактические детерминанты силы конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса ..... 421
5.12. Сила и интенсивность тактики конкурентного поведения ..... 430
ГЛАВА 6. КОНКУРЕНТНЫЕ СИТУАЦИИ В БИЗНЕСЕ ..... 437
6.1. Модели и типы конкурентных ситуаций. Симметричные и асимметричные конкурентные ситуации. Принцип конъюнктурного опережения ..... 437
6.2. Виды конкурентных ситуаций ..... 444
6.3. Парадокс синхронизации ситуационного конкурентного поведения. Casus belli в конкурентной борьбе ..... 452
6.4. Разведка и контрразведка как инструменты снижения тактических рисков и управления конкурентными ситуациями ..... 464
ГЛАВА 7. РОЛЕВЫЕ ФУНКЦИИ И РОЛЕВОЙ СТАТУС КОНКУРЕНТОВ ..... 475
7.1. Конкурентный центризм. Театральные аналогии конкурентного соперничества ..... 475
7.2. Особенности формирования ролевых функций субъектов предпринимательского бизнеса ..... 481
7.3. Ролевые функции дебютантов. Стратегия и тактика вхождения в предпринимательский бизнес ..... 491
7.4. Ролевая функция условных дебютантов. Десять правил удачного дебюта ..... 501
7.5. Ролевые функции компаний в пору деловой зрелости. Инновационная ролевая функция субъектов предпринимательского бизнеса ..... 509
7.6. Адаптивно-приспособленческая ролевая функция субъектов предпринимательского бизнеса ..... 518

7.7. Гарантирующая (обеспечивающая) ролевая функция субъектов предпринимательского бизнеса ..... 528
7.8. Субъекты бизнеса со смещенными ролевыми стереотипами ..... 536
7.9. Ролевой статус субъектов предпринимательского бизнеса. Абсолютное и относительное лидерство в конкуренции ..... 542
7.10. Субъекты предпринимательского бизнеса, имеющие претензии на лидерство. Особенности лидеров-претендентов..... 552
7.11. Особенности чистых претендентов на лидерство. Авантюрные и блефующие претенденты на лидерство ..... 559
7.12. Участники массовки и аутсайдеры бизнеса ..... 568
7.13. Особенности исполнения компаниями ролевых функций на секторах рынка, имеющих разную степень зрелости..... 576
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ..... 583

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Вступая в самостоятельную предпринимательскую деятельность, каждый человек предвкушает успех и процветание, но в то же время с опаской реагирует на все проявления своего окружения, справедливо полагая, что там, во внешней среде, таится множество угроз его поступательному движению к вершинам удачи. Там – во внешней среде предпринимательского бизнеса – действуют другие субъекты деловых отношений, точно так же озабоченные собственным благополучием и точно так же подозревающие всех и вся во всех смертных грехах. Это происходит по той очевидной причине, что успех и процветание каждого предпринимателя в немалой степени зависит от следующих обстоятельств:

- сумеет ли данный предприниматель в должной мере реализовать свои деловые интересы, не помешают ли ему конкуренты;
- сумеет ли он сам воспрепятствовать аналогичным устремлениям конкурентов.

Любой предприниматель – от впервые начинающего бизнес робкого дебютанта до искушенного в хитросплетениях современного бизнеса делового авторитета – знает, что рынок не только весьма привлекателен, но и очень опасен. При этом опасности, подстерегающие рядовых предпринимателей, сконцентрированы не только в превратностях судьбы, природных катаклизмах и космических потрясениях. Прежде всего, они обусловлены встречными действиями многочисленных соперников, имеющих вполне конкретные имя и фамилию, фирменное наименование и юридический адрес. Именно конкуренция является формой постоянного остроконфликтного существования и развития предпринимателей во внешней среде. Следовательно, она является и закономерной формой жизнедеятельности компаний.

Конкуренция составляет один из наиболее важных признаков рыночной экономики. Обыкновенные граждане (так называемые обыватели) с рождения знают о том, что конкуренция состоит в остром соперничестве, столкновении интересов, борьбе. В популярных трудах по экономике можно встретить расхожее представление о конкуренции, согласно которому в процессе подобных столкновений одни фирмы разоряются и уходят в небытие, другие, напротив, достигают всеобщего признания и занимают заслуженное место на экономическом Олимпе. Таким образом, сильный всегда оказывается прав, а изнуряя друг друга взаимным соперничеством, конкуренты двигают вперед технический прогресс, расширяют корзины товарного предложения, снижают цены и улучшают сервис. Потребители при этом преуспевают, а раз так - конку-

ренция расценивается как мотор развития общества и его эволюции в сторону изобилия.

Назовем подобные представления потребительской или обывательской точкой зрения. Действительно, потребителям и всему обществу вроде бы неплохо. А как самим субъектам предпринимательского бизнеса? Обывателей это, как правило, не слишком заботит, зато сильно интересует владельцев и топ-менеджеров предпринимательских фирм. Для них – руководителей бизнеса – тема конкуренции, как и реальная конкурентная практика, являются предметом повседневной экономической политики, сферой основного внимания в деловых начинаниях. Их точкой зрения на конкуренцию никак нельзя пренебречь.

Между тем, взглянув на конкуренцию глазами многочисленных субъектов предпринимательского бизнеса, заметим, что все их усилия по созданию и сбыту товаров (услуг), стратегическому, оперативному и ситуационному управлению данными процессами, организации инвестиционной и маркетинговой деятельности подчинены главным задачам – опережению конкурентов и приобретению конкурентных преимуществ над ними. В глазах владельцев и высшего руководства предпринимательских фирм конкурентами выступает все их внешнее окружение – прямые соперники, пытающиеся проникнуть в освоенную ими рыночную нишу, контрагенты, стремящиеся превзойти их в процессе подготовки и исполнения сделок, а также потребители, регулярно вступающие с ними в оживленный спор по поводу цены и качества товаров/услуг.

Конкуренты противодействуют друг другу вовсе не потому, что все они изначально агрессивны, злонамеренны и кровожадны. Каждый из них борется за место под солнцем в виде успешно реализованных деловых интересов, что выражается в расширении объектов собственности, максимизации доходов и прибыли, повышении личной и корпоративной конкурентоспособности, росте уровня и качества потребления. Нацеленность на непрерывные взаимные «наезды» ради обеспечения постоянных гарантий собственного блага нередко рождает аналогию рынка с джунглями, а рыночного соперничества – с борьбой за выживание в мире диких животных. ***Деловые конкуренты*** – назовем так участников рыночного соперничества в противоположность конкурентам в иных сферах жизни общества и природы, - действительно, иногда похожи на «меньших братьев» человека, которыми мы любуемся, посещая зоопарк.

Однако жизнь убедительно свидетельствует о том, что борьба деловых конкурентов не привела и не приводит к их взаимному истреблению. Более того, каждый год число предпринимателей-конкурентов растет во всем мире, а, к примеру, в США – признанной базе всевозможных деловых сопоставлений – в настоящее время свыше 40 миллионов человек ежедневно занимаются тем или иным видом предпринимательской деятельности. Соединенные Штаты подарили миру не только популярные в народе денежные знаки зеленого цвета и феномен бизнеса как по-

вседневной реальности, но и бесстрашие рядовых граждан, обдумывающих собственные бизнес-перспективы, перед конкуренцией.

Чтобы понять, почему так происходит, как именно, в каких форматах развиваются закономерности и складываются технологии соперничества субъектов бизнеса, необходимо преодолеть обывательские представления о месте и роли конкуренции. Для этого следует перейти от банального взгляда на конкуренцию как всего лишь на инструмент роста потребления к обобщению практики конкурентного поведения компаний, обратиться к теории предпринимательской конкуренции, а затем, вооружившись знаниями, вновь вернуться к ее практике.

Вопросы теории и практики предпринимательской конкуренции традиционно интересовали экономическую науку на протяжении многих веков. Исследования генезиса общественного хозяйства, особенностей товарного производства, закономерностей обмена на товарном рынке и эволюции денежных систем, противоречий капиталистического общества, а также природы социально-экономических столкновений между классами редко когда обходились без обращения к конкуренции или хотя бы без упоминания данной экономической категории.

Вместе с тем, еще в первой половине XX-го века стройной структурированной теории конкуренции не существовало. Наблюдались лишь отдельные обращения к конкуренции и конкурентам, их месту и роли в рыночной экономике. Штурм академических высот начался в 30-е годы прошлого столетия, когда были опубликованы книги Джоан Робинсон «Экономическая теория несовершенной конкуренции» и Эдварда Чемберлина «Теория монополистической конкуренции». Благодаря этим публикациям конкуренция получила прописку в качестве явления, обоснованно претендующего на самостоятельное теоретическое осмысление и описание. Но время формирования основных принципов теории конкуренции переживается лишь в два последних десятилетия в связи с более глубоким изучением теории и практики предпринимательской деятельности.

Толчок к развитию теории конкуренции, как, пожалуй, и теории маркетинга, состоял в обращении к конкуренции как к системному явлению, характерному для рыночной экономики, в последовательном отказе от обывательских представлений и в формировании взгляда на конкуренцию глазами не только потребителей и преподавателей университетов, но и предпринимателей. Современная теория конкуренции базируется одновременно на традиционных конструкциях микро-, макро- и международной экономики, а также на положениях теории предпринимательства. Именно такие подходы были использованы в настоящем учебнике.

В настоящее время вопросы теории и практики предпринимательской конкуренции, как правило, разбросаны по разным частям образова-

тельных программ высших учебных заведений. О конкуренции студенты узнают, изучая такие дисциплины, как «Микроэкономика», «Маркетинг», «Менеджмент» и другие. Обычно в рамках таких дисциплин конкурентные действия фирм рассматриваются как инструмент прикладного маркетинга, либо общего менеджмента. Часто под конкуренцией компаний понимаются ее рыночные последствия (эластичность спроса, равновесие, предельные издержки, пр.). К сожалению, многие авторы, высказывающиеся на тему конкуренции, сами никогда в жизни не участвовали в конкурентной борьбе в качестве действующих предпринимателей – их опыт чаще всего исчерпывается конкуренцией со студентами в период экзаменационных сессий.

Лишь в небольшом числе российских вузов студенты имеют возможность изучать единый систематический курс, в котором вопросы теории и практики предпринимательской конкуренции излагались бы с общих методологических позиций. Такая ситуация должна быть улучшена, и мы будем рады, если данное издание сможет этому поспособствовать.

Предлагаемый вашему вниманию учебник обладает рядом особенностей. Во-первых, в книге излагается широкая совокупность проблем, имеющих отношение к традиционной и нетрадиционной конкурентной проблематике, обычно оставляемой за бортом академических курсов типа «Economics». С нашей точки зрения, материл о конкуренции, традиционно представленный в подобных курсах, может рассматриваться лишь в качестве подспорья для изучения явления конкуренции, но он никак не исчерпывает научного знания о данном явлении, поскольку в «Economics» не изучается теория предпринимательского бизнеса, а главное – его практика.

Во-вторых, ключевой фигурой учебника выступает не абстрактный конкурент, а действующий субъект бизнеса. Поэтому конкуренция рассматривается как поведенческая категория, при ее изучении читатель погружается в категориальный аппарат, который обычно применяется в социологических исследованиях (мотивация, реакции, формы поведения, стереотипы, манипуляции, др.).

Реальные субъекты современного бизнеса составляют весьма пестрое образование. Исследовать закономерности и особенности конкурентного поведения каждой группы субъектов деловых отношений, известных читателям по курсу «Основы бизнеса»[1], не представляется возможным в пределах одной-единственной учебной дисциплины, и мы сконцентрировали внимание лишь на особенностях конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса.

В-третьих, объективной чертой современной системы предпринимательского бизнеса является деловой суверенитет всех субъектов бизнеса. Он воплощается, помимо прочего, в наличии у каждого из них

[1] См.: Основы бизнеса / Под ред. Ю.Б. Рубина. 5-е изд. М.: Маркет ДС, 2003.

права на участие в конкуренции в доступной ему форме и с применением доступных методов и права на отказ от участия в конкуренции. Реализация любого из перечисленных прав приводит к различным действиям, что выражается в разнообразии стратегий и тактик конкурентного поведения компаний против конкурентного окружения.

В-четвертых, при описании содержания, видов, направлений, форм и методов конкурентного поведения автор посчитал необходимым обратиться к сопредельным вопросам (конкурентный потенциал, различные подходы к оцениванию действий компании ее окружением, конкурентоспособность, конкурентные риски, конкурентные силы, др.). В настоящее время эти вопросы за редким исключением разбросаны по различным учебным дисциплинам, но их разработка и изучение должны опираться на общую методологическую основу.

В-пятых, автор стремился к тому, чтобы на страницах учебника возникло динамичное сочетание теории и практики конкуренции в системе бизнеса. Разрыв между ними нередко наблюдается даже в тех работах, которые, казалось бы, целиком базируются на обобщении практики, например, на освещении оборонительных или наступательных конкурентных действий. В этой связи мы сочли целесообразным отказаться от описания конкурентных действий предпринимателей исключительно со стратегических позиций, что часто наблюдается и в научных монографиях, и в учебных пособиях.

Приверженность к «стратегической терминологии» демонстрирует уже не одно поколение исследователей. Слово «стратегия» нравится многим «стратегически мыслящим личностям» гораздо больше, чем, например, термины «тактика конкурентного поведения» или «конкурентные действия». Между тем, в жизни мы непосредственно наблюдаем, как правило, не стратегические, а тактические и ситуационные конкурентные решения и приемы конкурентного поведения. На страницах отдельных публикаций добросовестно описываются всевозможные стратегии, которым якобы обязательно следуют любые взаимно конкурирующие компании, а в реальной действительности вся стратегия предпринимателей нередко сводится лишь к учету конъюнктуры рынка. Порой ее не обнаруживается вовсе. Но отсутствие стратегии как таковой или недостаточность усилий, прилагаемых специалистами по стратегическому управлению, для ее проработки не могут служить субъектам бизнеса основанием для отказа от права на конкуренцию.

Особенностью настоящего учебника является описание не только стратегий конкурентного поведения, но и различных тактических моделей конкуренции, приемов конкурентного поведения, полей конкуренции, конкурентных ситуаций. Нам важно было обратить внимание читателей на то, что далеко не всегда фактические действия субъектов предпринимательского бизнеса соответствуют их собственным стратегическим целевым установкам, а конкретные тактические модели представляют собой комбинации конкурентных приемов.

Конкурентное соперничество всегда очень конкретно, а сами конкурирующие предприниматели, как правило, не похожи один на другого. В их действиях всегда можно заметить сочетание общего и особенного. Для уяснения возможного состава этих особенностей в учебнике детально описываются виды, направления, методы, формы конкурентных действий, в том числе стратегические, тактические и конъюнктурные маневры, наступательные, оборонительные, отвлекающие и иные приемы, а также манеры конкурентного поведения компаний.

Четкое представление об общих закономерностях и поведенческих особенностях, характерных для той или иной стратегии и тактики конкурентных действий необходимо современным менеджерам, руководителям компаний, развивающихся в любой из известных нам сфер предпринимательского бизнеса. Это особенно важно в условиях современной транзитивной российской экономики, в которой причудливо сочетаются черты прошлого и настоящего. Порой отсутствие знаний не позволяет управленцам ни выбрать адекватные стереотипы конкурентного поведения, которые были бы положительно оценены потребителями и партнерами по бизнесу, ни вовремя отвести угрозы от своих предприятий, например, своевременно воспрепятствовать недружественному поглощению. Часто провалы тех или иных компаний объясняются неумением предпринимателей пользоваться богатым инструментарием современной конкуренции.

На преодоление имеющегося несоответствия между теоретическими схемами и реальной жизнью и направлена книга «Теория и практика предпринимательской конкуренции». Первое издание учебника (в то время – учебного пособия) вышло в 1993 году, и его текст в основном базировался на докторской диссертации автора «Особенности монополизма в советской экономике», успешно защищенной двумя годами раньше. Второе издание, подготовленное в соавторстве с рядом коллег и получившее гриф учебника, появилось в 2001 году.

За указанный промежуток времени произошло не только формирование новых аналитических инструментов ролевой диагностики конкурентного поведения, а также обогащение практики конкурентных действий предпринимательских фирм, что совершенно естественно, если принять в расчет исключительный динамизм современной системы бизнеса. Был опубликован на русском языке и стал доступен читателю целый ряд основополагающих работ, в которых содержится описание тех или иных сторон теории и практики предпринимательской конкуренции. Обратим внимание на публикации в области стратегического менеджмента, теории фирмы и прикладного маркетинга, которые неоднократно цитируются на страницах нашей книги, но, прежде всего, - на работы Майкла Портера.

Отдельные вопросы, представляющие интерес для нашего учебника, освещались в исследованиях и разработках отечественных авторов,

специализирующихся на изучении и изложении проблем конкурентоспособности компаний и их продукции, конкурентного права, маркетинговых исследований и управления маркетингом, стратегического управления фирмой. Но даже на этом фоне тематического изобилия было бы несправедливо не упомянуть превосходные специальные разработки Ю.И. Коробова «Теория и практика конкуренции» (Саратов: СГЭА, 1996) и особенно А.Ю. Юданова «Конкуренция: теория и практика» (М.: Гном-пресс, 1996 (первое издание), 2001 (третье издание)).

При подготовке третьего издания нашего учебника мы постарались обобщить многолетнюю практику преподавания настоящего курса в Московском международном институте эконометрики, информатики, финансов и права (ММИЭИФП, кафедра теории и практики конкуренции) и в МЭСИ (кафедра стратегического управления). Читатель, знакомый с текстом предшествующих изданий, успевших стать библиографической редкостью, обнаружит немало новых элементов как в структуре материала, так и в его содержании. Новой является глава «Конкурентные ситуации в бизнесе». В предыдущих выпусках книги не освещались такие вопросы, как технологии конкуренции, эффект толерантности, маневренность конкурентных действий, конкурентные риски и мотивы состояния, форматы стратегий конкурентного поведения, стратегия компромиссного сотрудничества, приемы и модели отвлекающего конкурентного поведения, casus belli в конкурентной борьбе, теория тактически выгодного конкурентного поля, парадокс синхронизации ситуационного конкурентного поведения, смещение ролевых стереотипов конкурентного поведения, конкурентный театроцентризм, конкурентный авантюризм и конкурентный аутсайдинг, а также ряд других.

Курс «Теория и практика предпринимательской конкуренции» адресуется студентам-старшекурсникам высших учебных заведений, обучающимся по экономическим или управленческим специальностям, либо по магистерским программам, а также слушателям программ МВА. Для успешного вхождения в предлагаемую вашему вниманию учебную дисциплину студенты/слушатели должны иметь некоторый академический background – им следует изучить такие курсы, как «Микроэкономика», «Основы бизнеса», «Общий менеджмент», «Маркетинг», «Маркетинговые исследования», «Мировая экономика».

Следует обратить внимание на преемственность учебных курсов «Основы бизнеса», так же разработанного в ММИЭИФП, и «Теория и практика предпринимательской конкуренции». Первый относится к базовому уровню университетского обучения по управленческим специальностям, второй – к промежуточному (*intermediate level*). Часть экономических категорий, используемых в «Теории и практике предпринимательской конкуренции», была определена и изучена в «Основах бизнеса» - например, рынок, сегмент, ниша, субъекты бизнеса, виды предпринимательского бизнеса, потенциал фирмы, конкурентоспособность.

В дальнейшем, в процессе перехода к продвинутому уровню обучения (*advanced level*) отдельные материалы курса «Теория и практика предпринимательской конкуренции» могут быть дополнены различными спецкурсами, такими, например, как «Рыночная концентрация», «Управление конкурентоспособностью компаний», «Конкурентные поединки», «Антимонопольное регулирование рынков», «Стратегия и тактика враждебных поглощений», «Конкурентная разведка» и других, которые в настоящее время предлагаются студентам на кафедре теории и практики конкуренции ММИЭИФП.

Учебник «Теория и практика предпринимательской конкуренции» является элементом учебно-методического комплекса по данному курсу, в состав которого также входят руководство по изучению дисциплины (study-guide), сборник практический заданий студентам (case-study), сборник тестов. Данный комплекс представляет собой стандартное учебно-методическое сопровождение учебного процесса и применяется в Московском международном институте эконометрики, информатики, финансов и права с 1998 года в системах очного и on-line обучения. Он опубликован не только на бумажном носителе, но также и на CD-Rom. При подготовке настоящего издания автор использовал отдельные материалы, предоставленные коллегами по кафедре доцентами Т.Д. Коломиец и Е.И. Дрючиной, которым автор выражает искреннюю признательность.

# ГЛАВА 1. КОНКУРЕНЦИЯ В СИСТЕМЕ БИЗНЕСА

## 1.1. Конкуренция в жизни природы и человеческого общества

В истории человеческого общества немного найдется таких экономических категорий, которые вызывали бы столь же жгучий интерес и у мыслителей-ученых, и у рядовых граждан, как конкуренция. Проблема конкуренции возникала всякий раз, когда философы и экономисты пробовали объяснить окружающий мир, а обычные люди задавались стандартными вопросами типа «кто кем руководит» или «где достать пропитание, чтобы не умереть с голоду».

С давних времен под конкуренцией было принято понимать конфликтное соперничество между различными субъектами отношений, которое возникало по разным поводам, но неизменно приводило к приобретению одними соперниками преимуществ (назовем их конкурентными преимуществами) над другими. Стремление конкурентов неизменно одерживать верх над своими противниками всегда было обусловлено их объективной потребностью в обеспечении себе относительно лучших условий существования. Поэтому самое первое и простое определение конкуренции может быть связано именно с пониманием ее как ***конфликтного соперничества за достижение относительно лучших условий существования, функционирования и развития***.

Обратимся к основным элементам только что приведенного определения. ***Во-первых***, конкуренция – это процесс, в котором сталкиваются соперничающие стороны. Соперничество за относительно лучшие условия существования имеет постоянный характер, поскольку такие условия существования не могут достаться одновременно всем или хотя бы многим. Необходимость такого соперничества обусловлена относительной ограниченностью природных благ и доступа к ним для разных участников социально-экономической жизни, вынужденных превращаться в конкурентов за эти блага и право на их разработку.

Процесс конкуренции (или, как иногда говорят, процедура конкуренции[2]) имеет, как и всякий процесс, свою структуру. Данный процесс начинается с подготовки к непосредственному столкновению, переходит в стадию столкновения, которое обычно перерастает в конкурентную борьбу. Завершается данный процесс подведением итогов, выявлением, что именно конкуренты приобрели, либо потеряли в борьбе, определением победителей и побежденных.

Процедура конкуренции может протекать с различной степенью интенсивности – от борьбы «на ковре», т.е. по правилам, между уважающими друг друга соперниками до борьбы «под ковром» и безобраз-

[2] О «процедурном» характере конкуренции можно прочитать в известной работе Ф. фон Хайека «Конкуренция как процедура открытия».

ной уличной драки, - а его результаты обычно имеют устойчивый, но временный характер и могут пересматриваться под влиянием новых усилий со стороны соперников.

***Во-вторых***, конкуренция представляет собой конфликтную форму соперничества. Уровень конфликтности может быть разным – от слабоконфликтного до остроконфликтного – но какой-то уровень конфликтности окажется в наличии непременно.

Отличия конфликтного соперничества от неконфликтного состоят в следующем:

- в конфликтном столкновении проявляется противоположность жизненных интересов соперников и невозможность реализовать собственные интересы без ущемления таких же жизненных интересов других участников конфликта, а неконфликтное столкновение не имеет принципиального характера;
- целевые установки, формируемые в процессе конфликтного соперничества, всегда направлены на ослабление и окончательное подавление конкурентов ради обеспечения собственных выгод;
- при конфликтном соперничестве стороны используют любые доступные им и не запрещенные законом инструменты борьбы;
- результатами конфликтного соперничества всегда выступают устойчивые противоположные последствия для участников конфликта (статус победителя, либо побежденного и связанные с этим выгоды и, соответственно, неприятности), которые не могут быть мгновенно преодолены ими;
- в конфликтное соперничество двух сторон обязательно втягиваются другие стороны, которые на первых порах составляют лишь внешнее окружение конкурентов (среду конкуренции);
- само конфликтное соперничество может иметь затяжной, продолжительный характер.

Конечно, всегда находятся люди, которые способны придать видимость принципиальности любому столкновению и, тем самым, превратить его в конкуренцию. Однако видимость конкуренции не тождественна действительной конкуренции, подобно тому, как видимость жареного антрекота на обложке ресторанного меню не означает действительного наличия в ассортименте данного ресторана этой замечательной еды. Разграничение конкуренции и неконфликтных форм соперничества важно потому, что позволяет избегать ненужных столкновений в случаях, когда поводов для конфликта нет. Поэтому конкуренция всегда отличается, к примеру, от дружеских игр и состязаний, результаты которых обычно не приводят к каким-либо серьезным, жизненно важным последствиям для участников таких игр.

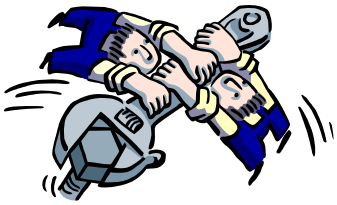
***В-третьих***, придерживаясь общих целевых установок на относительно лучшие условия существования, функционирования и развития, конкуренты всегда задают процедуре соперничества конкретные цели. Под условиями существования понимаются формы доступа к потребительским благам, под условиями функционирования – формы доступа людей к производственным и экономическим благам и возможности осуществления с их помощью деятельности, необходимой людям для обеспечения предметами потребления, под условиями развития – возможности постоянного совершенствования такой деятельности.

Все перечисленные выше целевые установки необходимо применять в комплексе. В обратном случае добиваться постоянного преимущества над соперниками в процессе конкуренции не представляется возможным, а успехи в обеспечении доступа к потребительским благам оказываются временными.

Разновидностью конфликтного соперничества за относительно лучшие условия существования является борьба конфликтующих сторон за выживание. Данная форма конкуренции распространена не только в животном мире, но и среди людей. Борьба людей за выживание включает и их противостояние различным стихийным силам природы, угрозам из космоса, а также их взаимное соперничество. Такое соперничество, к сожалению, нередко завершалось полным исчезновением с лица земли целых народов.

Куда делись, например, известные нам из истории половцы, печенеги, финикийцы, филистимляне, шумеры, пруссы, скифы, булгары, сарматы, галлы и многие другие народы? Все они были уничтожены другими народами, каждый из которых стремился к достижению относительно лучших условий существования и использовал для этого любые подручные инструменты, в том числе орудия убийства. Половцы, скажем, в начале двенадцатого века нашей эры сперва изгнали печенегов с их земель, простиравшихся за южными границами Древней Руси, а затем и полностью истребили их. Однако примерно через сто лет сами половцы стали жертвами монголо-татарских завоевателей и вынуждены были спасаться бегством сначала от передовых отрядов Чингис-хана, а впоследствии от бойцов могучего войска под предводительством хана Батыя.

***В-четвертых***, конкуренция всегда ведется за что-то определенное, против конкретных соперников и нередко совместно с временными союзниками, конфликты с которыми на этот период сглаживаются и признаются несущественными для нашедших согласие сторон. Бывают, конечно, случаи, когда конкуренция ведется таким образом, что сам процесс столкновения и борьбы оказывается для некоторых участников этой борьбы важнее результата (война всех против всех), но стоит признать, что подоб-



ное представляется все же нетипичным явлением и не имеет, как правило, рациональных перспектив. Исключение могут составить разве что мотивы личного пиара, используемого отдельными политическими деятелями, которые стремятся обрести репутацию стойких и несгибаемых борцов против всего на свете накануне и в процессе очередной выборной кампании.

Как объективное экономическое явление конкуренция обладает всеми отмеченными выше признаками. И теперь в целях получения развернутой характеристики конкуренции в современной экономике нам целесообразно обратиться к четырем уровням осмысления особенностей ее происхождения.

Современная конкуренция выглядит на поверхности явлений, прежде всего, как принадлежность рыночного хозяйства. Действительно, где же, как не на товарном рынке можно обнаружить конфликтное соперничество субъектов предпринимательского бизнеса за относительно лучшие условия производства и сбыта товаров и услуг, борьбу между товаропроизводителями и потребителями за низкие цены и высокое качество! На рынке рабочей силы мы находим все необходимые признаки соперничества между работодателями и наемными работниками, там же наемные работники борются между собой за возможность получения подходящей работы. Наконец, участниками взаимной конкуренции на рынке выглядят и потребители товаров и услуг – когда они соперничают друг с другом за доступ к редким, особо престижным, популярным, модным и уникальным потребительским благам и услугам.

«Рыночная» интерпретация конкурентного соперничества между различными субъектами бизнеса выражается в определении конкуренции как «рыночной конкуренции». Сторонники термина «рыночная конкуренция», конечно, вынуждены постоянно признавать, что на рынке, т.е. в сфере непосредственного обмена деятельностью и результатами деятельности, может проявляться лишь то, что содержится, прежде всего, в сфере деятельности по созданию разнообразных благ и услуг. Поэтому «рыночная конкуренция» справедливо трактуется как атрибут не столько рынка как такового, сколько – рыночной экономики в целом, хотя и соотносится непосредственно именно с «борьбой на рынке»[3].

[3] Термин «рыночная конкуренция» в период 20 – 80-х годов прошлого века в работах отечественных экономистов интерпретировался также и как «капиталистическая конкуренция». Поскольку капитализм, как правило, оценивался как исторически преходящая форма общественно-экономического устройства, обладающая широким спектром негативных черт, то рыночная конкуренция толковалась, в свою очередь, сугубо с негативной точки зрения. В основе борьбы конкурентов на рынке усматривались антагонистические, т.е. непреодолимые противоречия между экономическими субъектами, а само рыночное соперничество объявлялось бессмысленным явлением, ведущим к растрате экономического потенциала общества и не способствую-

***Первый уровень*** осмысления особенностей происхождения конкуренции в экономике состоит именно в отнесении ее к элементам рыночного хозяйства, постановке конкуренции в один ряд с такими явлениями, как рыночные связи субъектов бизнеса, рыночные сегменты и сектора, коммерческая деятельность или торговля, общий и прикладной маркетинг, платежеспособный спрос. В дальнейшем на страницах нашего учебника мы не раз встретимся со всеми указанными выше терминами и определениями и, действительно, воспользуемся приведенной терминологией для описания тех или иных признаков современной конкуренции. Поэтому, вне всякого сомнения, конкуренцию можно определить как ***категорию рыночной экономики***. Вместе с тем сразу подчеркнем, что «рыночные» корни конкуренции влияют лишь на видовые особенности современной конкуренции, но не на общие (родовые) ее черты.



Признаки конкуренции несложно обнаружить на всех исторических этапах развития человеческого общества. На каждом из таких этапов конкуренция в экономике обнаруживала свои специфические особенности. Историческая специфика пронизывала, скажем, различные формы конфликтного соперничества внутри первобытных племен и между ними. Отголоски такого соперничества мы порой находим и в современной действительности – во вражде племен, населяющих отсталые страны и готовых по первому зову боевой трубы встать на тропу войны с конкурентами.

Конкуренция в экономике проявлялась в истории человечества в огромном многообразии форм. Признаки конкуренции просматриваются во всех видах соперничества между различными народами, социальными группами, классами, каждый из которых в силу объективной необходимости вынужден был постоянно бороться за относительно лучшие условия существования, функционирования и развития, а нередко – и просто за выживание.

К примеру, противостояние рабовладельцев и рабов, крепостных крестьян и помещиков, древних императорских семей и крупных рабовладельцев, свободных ремесленников и феодалов, работодателей и наемных работников всегда имело характер экономической конкуренции. Любые колониальные захваты, войны с целью увеличения земельных площадей или переводы собственниками земли промышленно развитых городов под свою юрисдикцию в средние века, любые межнациональные противостояния также имели характер экономической конкуренции.

---

щим – вследствие явного преобладания конфликтного соперничества над сотрудничеством и взаимодействием людей – общественному прогрессу. Подробнее данный вопрос мы рассмотрим в 17-й главе учебника «Теория и практика конкуренции».

Наряду с историческими особенностями конкуренция во все времена обнаруживала и наличие общих родовых черт. Это обусловлено тем, что, как вы помните по курсу «Основы бизнеса», любые элементы системы бизнеса всегда имеют общую и исторически особенную платформы. В деловой деятельности субъектов бизнеса и в отношениях их между собой всегда обнаруживались следы конкуренции. При этом жизненно важные деловые интересы субъектов бизнеса сталкивались независимо от того, носили ли конкуренты современные галстуки и костюмы или же облачались в древние туники и надевали на головы чалмы.

***Второй уровень*** осмысления особенностей происхождения конкуренции в экономике базируется на понимании ее, как и бизнеса в целом, в качестве общеисторического явления, имеющего древние корни.

Именно в древние времена сформировалось и понятие конкуренции в экономике. Современный термин «конкуренция» является перенесением в русский язык немецкого слова «*konkurrenz»*. В свою очередь данное определение восходит к латыни, в которой с помощью слов «*concurro/concurrencia*» обозначали различные явления: с одной стороны, слияние, взаимное проникновение, подобное соединению рек, а с другой стороны, столкновение, которое напоминало, однако, скорее, не соединение рек, а сшибку каменных глыб.



В любом случае латинские слова «concurro/concurrencia» отражали процессы взаимодействия и применялись для обозначения процессов, необходимость которых складывалась в условиях одновременного (согласованного, либо несогласованного) выполнения людьми каких-либо действий. В ходе этих действий, которые, как мы помним, согласно поведенческому толкованию бизнеса, принято называть деловой деятельностью субъектов бизнеса, между последними и возникали конфликтные отношения и противоречия.

Конкуренция выступает как одна из наиболее важных тенденций функционирования и развития экономики. Глубинные истоки конкуренции в экономике содержатся в принципиальной невозможности полного совпадения интересов субъектов бизнеса на фоне относительной ограниченности материальных и духовных благ и невозможности обеспечения равенства в доступе каждого из экономических субъектов к этим благам.

Из курса «Основы бизнеса» Вы помните, что экономические субъекты преследуют в своей деятельности разнообразные цели, которые могут быть сведены в три группы:

- стремление к сохранению и приумножению своего материального и нематериального богатства;
- максимизация доходов от любой формы деловой деятельности;

- перманентное повышение степени личной/корпоративной конкурентоспособности.

Перечисленные выше цели проявляются в виде целевых установок, которые принимают на себя конкуренты – субъекты бизнеса. Заметим, что этими целями руководствуются все субъекты бизнеса, а не только предприниматели[4]. Конкурентными являются любые разновидности бизнеса вне зависимости от содержания и характера конкретных деловых отношений между субъектами бизнеса.

Стремясь реализовать указанные цели, конкуренты непременно в той или иной форме бросают вызов окружению, поскольку, добиваясь поставленных целей, они вольно или невольно пытаются навязать другим субъектам бизнеса свои деловые интересы. Огромное многообразие конкурирующих между собой субъектов бизнеса порождает обстановку перманентного столкновения деловых интересов конкурентов. В ходе таких столкновений возможны временные соглашения субъектов бизнеса в целях совместного противостояния другим конкурентам, но такие соглашения никогда не приводят к полному преодолению противоречий между их жизненно важными деловыми интересами.

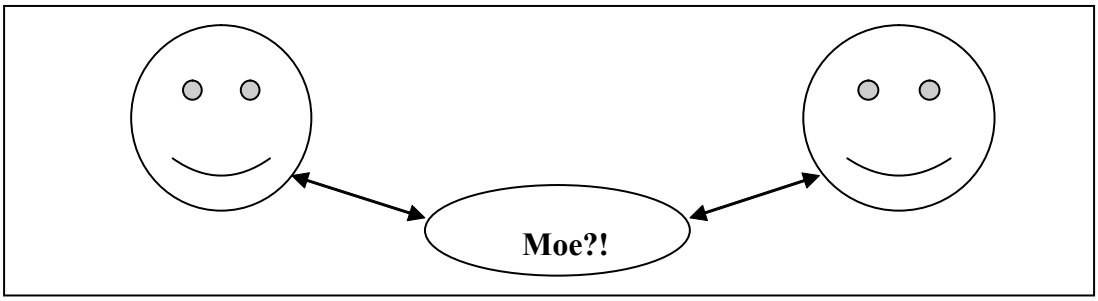



***Рис. 1.1**. Конкуренция субъектов бизнеса за приумножение своего материального и нематериального богатства*

Все вышеизложенное позволяет определить конкуренцию как ***общеэкономическую категорию***, исторические рамки применения которой очень сложно очертить из-за отсутствия очевидных исторических границ бизнеса, развития деловых отношений и деловой деятельности. Поэтому исторические рамки конкуренции полностью соответствуют историческим рамкам экономики как таковой – там, где есть экономика, обязательно встречаются признаки конкуренции.

[4] Здесь и далее мы придерживаемся положения, впервые сформулированного и высказанного в учебнике «Основы бизнеса», согласно которому под субъектами бизнеса понимаются, наряду с предпринимателями (субъектами предпринимательского бизнеса), и другие участники деловых отношений. Критерием отнесения людей к субъектам бизнеса является наличие у них деловых интересов, под воздействием которых эти люди вступают в деловые отношения между собой, становясь, тем самым полноценными субъектами бизнеса – необязательно предпринимательского бизнеса.

Вместе с тем конкуренция в экономике является всего лишь одной из разновидностей конкуренции в человеческом обществе. Следы конкуренции без особого труда можно обнаружить, например, в политике. Борьба политических партий при выборах президента или депутатов представительных органов власти является типичной формой проявления конкуренции в человеческом обществе. Любые политические выборы всегда преследуют очевидную цель – обеспечение одному из соперничающих политических деятелей конкурентного преимущества над противниками, которое выражается в большем числе голосов, поданных за названного политика электоратом.

Политическая конкуренция продолжается и после выборов. Для навязывания обществу выгодных им политических решений сталкивающимся партиям необходимо постоянно доказывать свою силу избирателям и друг другу. О том, насколько острыми часто бывают конфликты соперничающих партий, а также насколько разнообразными являются инструменты политической конкуренции, включая манипулирование кнопками для электронного голосования в целях обретения большинства голосов и размахивание кулаками, можно судить по телевизионным репортажам из стен Государственной думы Российской Федерации.

Типичными примерами политической конкуренции являются государственные перевороты и революции. Так, государственный переворот, произошедший в ноябре 1917 года в России и известный как Великая октябрьская социалистическая революция, явился ни чем иным, как успешным результатом политической конкуренции со стороны одной из политических партий – РСДРП(б), которой руководил В.И. Ленин (ее обычно называли партией большевиков), в отношении других политических партий. Завоевание партией большевиков политической власти в России имело вполне определенную официальную цель – построение в стране социализма и коммунизма. Достижение указанной цели должно было, по замыслу, опираться на обширный инструментарий так называемой «диктатуры пролетариата» и сопровождаться уничтожением всех несогласных с построением коммунизма. Впоследствии эта цель достигнута не была и, в конце концов, в 90-е годы прошлого века современные последователи партии большевиков оказались в политической оппозиции – среди побежденных участников политической конкуренции в России.



Политическая конкуренция выступает, так же как и конкуренция в экономике, еще одной стороной многогранного взаимного соперничества людей в обществе. В целом же обширное разнообразие направлений такого соперничества – от научных споров до дискуссий по условиям семейного контракта – позволяет охарактеризовать конкуренцию как ***социально-экономическую категорию***.

С приведенным определением связан ***третий уровень*** осмысления особенностей происхождения конкуренции в экономике. Сделав определение конкуренции как социально-экономической категории, мы признаем, что в отношениях между субъектами бизнеса проявляются те же самые черты, которые характерны для любых форм общественных отношений между людьми. Следовательно, экономика лишь отражает то, что свойственно природе человека как субъекта общественных отношений. Это свойство постоянно противостоять другим людям в соперничестве за относительно лучшие условия существования, функционирования и развития.

Данное свойство проявляется, например, в борьбе научных работников за получение ученой степени кандидата или доктора наук. Получение названных ученых степеней осуществляется посредством процедуры, которая не случайно называется защитой диссертации. Защищая диссертацию от своего разнообразного научного окружения, научный работник доказывает этому окружению, самому себе и потенциальным потребителям теоретических и практических результатов исследования собственную конкурентоспособность.

Конкуренция является также ключевым элементом спорта как процесса сопоставления физических, а порой и интеллектуальных кондиций людей. Спортивную деятельность и, прежде всего, спортивные соревнования можно, в принципе, рассматривать как особую сферу социальной деятельности, в которой концентрированно представлены конкурентные потенции людей[5]. Придумав однажды спортивные соревнования, люди договорились о том, что лучше конкурировать в спорте, а не в жизни, и что спорт представляет собой особую сферу деятельности, где каждый может найти применение своим конкурентным амбициям, снизив силу их проявления в других сферах. В том случае, когда спортивная деятельность не имеет характера дружеских соревнований и спортивные результаты важны участникам этих соревнований, современный спорт предстает как концентрированное проявление конкурентного начала в жизнедеятельности людей.



Концентрированным проявлением конкуренции в социальной сфере правомерно также считать различные олимпиады школьников, конкурсы абитуриентов, соперничество ученых за получение целевых

[5] В данном случае мы обращаем внимание лишь на любительский спорт. Что же касается профессионального спорта, то его целесообразно отнести к сфере оказания потребительских услуг, другими словами, - к одной из сторон бизнеса. Мир профессионального спорта, подобно миру кино, призван обслуживать определенную группу потребительских интересов обывателей. По результатам этого бизнеса образуются доходы профессиональных спортсменов как самостоятельных субъектов бизнеса, равно, как их тренеров и менеджеров.

грантов на проведение научных исследований, всевозможные «брейн-ринги», кинофестивали, турниры КВН и многое другое[6].

Завершая краткий разговор о конкуренции как о социально-экономической категории, подчеркнем, что каждый человек является не только субъектом различных экономических и социальных отношений, но и частью природы, особым биологическим видом. Поэтому полностью понять и объяснить конкуренцию в экономике, полностью абстрагируясь от биологического начала человека, нельзя.

Конкуренция происходит не только в человеческом обществе, но и в природе, а это значит, что конкуренция в системе бизнеса неизбежно отражает закономерности конфликтного соперничества, проявляющиеся во взаимодействии человека с внешней природной средой и в самой данной среде. Именно с определением конкуренции как ***естественно-научной категории*** связан ***четвертый уровень*** осмысления особенностей происхождения конкуренции в экономике.

## 1.2. О биологических предпосылках конкуренции в системе бизнеса

Четвертый уровень осмысления особенностей происхождения конкуренции в экономике связан с выявлением биологических предпосылок конкуренции в системе бизнеса. Влияние биологического начала на конкуренцию между субъектами бизнеса называется ***биологическим детерминизмом***. Обращение к нему важно по следующим мотивам. ***Во-первых***, это полезно для правильного понимания механизма формирования целевых конкурентных установок, содержания конкурентных преимуществ и конкурентной среды, особенностей стратегий, технологий, типов и форм конкурентного поведения в современной системе бизнеса. Здесь необходимо объяснить, что именно из закономерностей, присущих живой природе, проявляется в качестве предпосылок деловой деятельности людей.

***Во-вторых***, обращение к биологическому детерминизму в системе бизнеса важно и для понимания того, что же в современной конкуренции обусловлено не биологическими, а сугубо общественными предпосылками, в чем именно состоит специфика конкуренции людей, являющихся не просто очередным биологическим видом в процессе эволюции живой природы, но особым видом. И здесь необходимо объяснить, что все-таки из разнообразного природного арсенала борьбы за относительно лучшие условия существования переносится на деловую деятельность людей, а что остается невостребованным в современной конкуренции субъектов бизнеса.

---

[6] Стоит поэтому согласиться даже с мнением, приведенным в одном из исследований, о том, что конкуренция – «это может быть борьба двух женщин за одного мужчину» (Попова Е.Б. Конкуренция. Психология победы в бизнесе и жизни. Спб.: Питер, 2002, с.9).

Следует подчеркнуть, что, хотя никто, в принципе, не отрицает схожести конкуренции в системе бизнеса и в живой природе, многие с большой опаской относятся к применению самой идеи биологического детерминизма в бизнесе. В этом есть свой резон. Грубый упор на биологические предпосылки конкуренции вполне может поставить под сомнение такие очевидные факты, как способность конкурирующих субъектов современного предпринимательского бизнеса находить консенсус интересов и положительно влиять друг на друга, например, посредством маркетинга, или как способность людей сообща противостоять монополистическим тенденциям на рынке и использовать государственные и общественные рычаги антимонопольного регулирования. Вообще ко всему, что может быть определено как биологическое начало человеческой деятельности, следует подходить чрезвычайно деликатно.

Вместе с тем все прекрасно понимают, что развитие человеческого общества, так же, как и развитие живой природы вообще, постоянно осуществляется в обстановке соперничества различных типов, видов, подвидов, образующих его структуру. В этом состоит не только схожесть природы и общества, но и существенно важное влияние природы на современное общество, в том числе на современную систему бизнеса. Не случайно значительное место в терминологии, применяемой сегодня и в теориях бизнеса, и в теориях конкуренции, занимают определения и дефиниции, почерпнутые из категориального аппарата биологической науки. «Используемые термины часто имеют выраженный биологический «акцент»: рыночная ниша (явная калька с ниши экологической), «выживание в конкурентной борьбе», доминантная фирма и т.д. – констатирует в этой связи А.Ю. Юданов. – Особенно же часто встречаются вроде бы не совсем всерьез проводимые сравнения определенных типов фирм с животными и растениями: «жалящими москитами», «неповоротливыми бегемотами», «серыми мышами»[7].



Появление таких терминов нельзя назвать случайным явлением. В настоящее время на Земле насчитывается около 2 миллионов видов животных. Биологические предпосылки конкуренции в системе бизнеса проявляются двояко – ***во-первых***, как биологические прообразы процесса конкуренции между субъектами бизнеса и, ***во-вторых***, как генетические детерминанты эволюции конкуренции в деловых отношениях и в деловой деятельности под влиянием конкуренции как фактора биологического прогресса на основе естественного отбора. Поэтому естественнонаучные основания теории конкуренции в бизнесе содержатся в междисциплинарной теории конкуренции.

[7] Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. 3-е изд. М.: ГНОМ и Д, 2001. С.32.

Биологические прообразы процесса конкуренции в бизнесе без труда обнаруживаются в различных формах борьбы за существование, например, в южноафриканских заповедниках живой природы. Там, на бескрайних просторах саванны, мы можем вдоволь насладиться видом неповоротливых бегемотов, гордых львов, могучих слонов и других замечательных животных, образы которых периодически вдохновляют немалое число разработчиков теории современной конкуренции. Многочисленные отряды и виды животных, имеющие здесь общее место обитания, образуют биоценоз и находятся между собой в чрезвычайно запутанных отношениях, которые охватывают конкуренцию между отдельными видами и внутри каждого из видов. Важной особенностью жизни зверей в этих заповедниках является невмешательство людей в их взаимные отношения.

Как известно, антилопы, газели, буйволы живут стадами. Это не очень удобно с точки зрения поиска пищи и особенно воды. Однако пребывание в стаде позволяет животным уменьшить степень риска стать добычей хищников. Каждая взрослая антилопа гну или зебра понимает, что в толкучке ей легче затеряться и избежать встречи со стальными челюстями гиены и когтями разъяренного льва.

Стадо диких травоядных животных формируется для того, чтобы затруднить охоту на них со стороны хищников, сделать каждое отдельное животное менее уязвимым, а, следовательно, - более конкурентоспособным и готовым к борьбе за выживание. Когда голодный лев чересчур долго смотрит на несущееся по равнине стадо зебр, намереваясь полакомиться свежим мясом, он внезапно оказывается неспособным к охоте из-за головокружения, вызываемого мельканием бесконечных черно-белых узоров. Зебры придумали весьма удачное средство противостояния свирепому хищнику – они сливаются воедино в его глазах и потерявший голову лев вынужден переключить внимание на другие потенциальные жертвы.

Смышленые зебры пользуются еще одним любопытным приемом конкуренции. В саванне стада зебр уступают по численности стадам антилоп гну, к чему за многие тысячелетия сопредельного проживания привыкли крупные хищники, предпочитающие мясо антилоп гну мясу полосатых лошадок. Ощущая это, зебры проявляют почти дьявольскую изобретательность в своем стремлении избежать участи быть съеденными. Они пасутся как можно ближе к антилопам гну и в минуты опасности, почуяв наступление охоты, пускаются наутек, оставляя менее догадливых антилоп на растерзание любителям мясных трапез.

Однако было бы опасным заблуждением считать в данной связи зебр истинными коллективистами, всегда готовыми совместно противостоять общему врагу. При формировании стада зебры, как и другие копытные животные, демонстрируют все необходимые признаки кон-

фликтного соперничества между собой. Наименее подготовленные особи безжалостно выталкиваются более сильными животными на край стада, где они скорее станут жертвами хищников, сохраняя, тем самым, жизнь своим собратьям по биологическому виду.

Взрослая зебра не будет слишком уж рьяно сражаться даже за жизнь своего детеныша, если платой за удачу окажется ее собственная жизнь. Опытная зебра, как и умудренная борьбой за существование антилопа, никогда не подойдет, к примеру, первой к водоему, в котором ее могут подстерегать новые напасти в виде прожорливых крокодилов, предоставляя шанс на проведение эксперимента молодой поросли. Гибель собственного потомства, напротив, воспринимается зеброй как драматический, но не трагический, а иногда и полезный эпизод ее личной биографии. Она понимает, что, сохранив жизнь ценой потери детеныша, она оставляет за собой право на новое потомство, которому, возможно, повезет больше.

Завершая краткий экскурс на тему конкуренции в мире стадных животных, отметим, что само стадо представляет собой великолепный пример сочетания центробежной и центростремительной тенденций в развитии живой природы. ***С одной стороны***, животные предпочитают быть в стаде, поскольку они:

- имеют возможность воспользоваться конкурентной силой сплоченного коллектива;
- могут развиваться, ориентируясь на вожаков – лидеров стада, копируя приемы их конкурентного поведения, направленные на сохранение лидерских позиций;
- доказывают свою конкурентоспособность другим особям, подставляя их под удары судьбы.

Стадная жизнь является жизненно важным конкурентным преимуществом зебр, газелей и антилоп по сравнению с животными, живущими семьями или по одиночке. Поэтому формирование всякого стада имеет ***центростремительный характер***.

Вместе с тем, ***с другой стороны***, пребывание в стаде опасно для многих животных. Мы видим, что трудно однозначно определить, с какой именно стороны конкуренция в животном мире оказывается более конфликтной, например, для антилоп гну – со стороны львов и гиен, готовых в любую минуту их съесть, со стороны конкурирующих с ними зебр, или же со стороны других антилоп гну, помогающих хищникам поскорее устроить себе кровавое пиршество. Страх перед стадом порождает ***центробежную тенденцию*** в жизни животных – стремление противопоставить себя стаду хотя бы на какое-то время. Рациональным выходом из такого противоречия является борьба особей за лидерство внутри стада, при котором победившие животные приобретают исклю-

чительные конкурентные преимущества – оставаясь в стаде, они в то же время заметно возвышаются над ним.

По сравнению с травоядными животными львы, леопарды, гепарды, гиены и гиеновые собаки, населяющие то же самое местообитание, имеют, казалось бы, неоспоримые конкурентные преимущества. Ведь они являются хищниками, охотниками. Именно от них должны спасаться бегством охватываемые ужасом другие жители африканской саванны. Особенно весомыми выглядят, на первый взгляд, конкурентные преимущества льва – так называемого царя зверей. Еще бы! От одного его рыка, не говоря уже о роскошной гриве, многие живые существа, даже могучие слоны и неповоротливые бегемоты, впадают в транс.

Однако представление о том, что африканские львы живут вне конкуренции обманчиво. Всякого отдельно взятого льва (или львицу) на каждом шагу подстерегает множество конкурентов.

Прежде всего, уважаемый царь зверей не является на поверку самым сильным и конкурентоспособным хищником. В конкурентной борьбе за добычу, например, с крокодилом он, как правило, терпит сокрушительное поражение. Трудно совладать одинокому льву и с хорошо организованной на началах матриархата стаей гиен. Возникают у львов трудности и в процессе соперничества с другими видами животных. Маленькие львята, оказавшись на пути неповоротливых бегемотов, носорогов и могучих слонов, будут неизбежно раздавлены, если только заботливая мамаша не успеет вовремя вытащить их из-под ног надвигающихся гигантов.

Кроме того, травоядные животные только в первом приближении могут рассматриваться и восприниматься как безропотные жертвы. Между тем, любую добычу необходимо поймать. Зебра может не только убежать от не слишком расторопного льва, но при случае и оказать ему достойное сопротивление, используя в качестве орудия борьбы свои мощные задние копыта. Чтобы гарантировать себе устойчивые конкурентные преимущества в соперничестве с зебрами и другой потенциальной добычей, а также с другими африканскими хищниками, львы предпочитают жить и охотиться не в одиночку, а прайдами.

Львиный прайд, как и стадо копытных животных, выступает хорошим примером сочетания центробежной и центростремительной тенденций в развитии живой природы. ***С одной стороны***, наличие прайда позволяет львам не только успешно охотиться на других зверей, но и сообща оказывать конкурентное давление на других хищников, прежде всего на гиен и леопардов, отбирая у них добычу, порой лишая ради этого их жизни, а также обороняться от атак других прайдов и львов-одиночек.

***С другой стороны***, жизнь внутри прайда протекает в обстановке непрекращающегося конфликтного соперничества между особями. Лев – лидер прайда обязан заботиться о подрастающем поколении, но лишь до тех пор, пока его окрепшие детеныши не возмужают до такого состояния, чтобы возомнить себя полноценными самцами. Не может быть и намека на вытеснение лидера его собственными детьми. Поэтому превращение львенка во взрослого льва сопровождается драматичной и не очень деликатной процедурой изгнания подросшей особи из прайда. Одновременно мать бесцеремонно изгоняемого детеныша проходит тест на лояльность своему конкурентоспособному лидеру.

Лидеру прайда (строго говоря, в прайде обычно бывает два лидера – родных брата) приходится отстаивать свою конкурентную позицию и в соперничестве со сторонними претендентами на место в прайде. Лев-одиночка может в любую минуту напасть на лидера. И если подвергшемуся нападению царю зверей не удастся доказать в ходе столкновения свою конкурентную силу, его самого ждет позорное изгнание из прайда, который он только что считал своей вотчиной. Что же касается воцарившегося чужака, то он начинает свою деятельность с поголовного уничтожения оставшихся в наследство детенышей, дабы расчистить место для своих собственных детей.

Уход из прайда подросшего львенка является необходимым центробежным элементом жизни львов. Ведь чтобы сделаться царем зверей, надо практически доказать свое право на этот титул. После приобретения нужных навыков одинокого существования молодой конкурентоспособный лев может вернуться в прайд, в том числе и в тот, из которого он когда-то вышел. Для этого ему самому необходимо стать лидером. Конфликтное соперничество внутри прайда завершается вытеснением ослабленного или состарившегося прежнего лидера за пределы локального львиного сообщества, и тому приходится в одиночку сражаться за титул царя зверей, либо влачить жалкое существование в окружении многочисленных врагов, поджидающих удобного случая, чтобы его добить.

Поскольку мы находим признаки конкуренции не только в обществе, но и в живой природе, возможна постановка вопроса ***о биологической первооснове конкуренции между людьми***. Такая постановка в прошлом способствовала так называемой «биологической» теории конкуренции, которая имела широкое распространение, да и в настоящее время можно встретить подобные подходы.



Суть «биологической» теории конкуренции состоит в том, что любые процессы, происходящие в человеческом обществе, трактуются как однопорядковые с процессами, имеющими место в жизни растений и животных. Поэтому любые проявления конкуренции в отношениях ме-

жду людьми сводятся, в рамках данной теории, к конфликтному соперничеству биологических видов и особей.

Конечно, нельзя закрывать глаза и на то общее, что в явном виде присутствует в живой природе и в неявном виде – в сообществе людей, в том числе в системе бизнеса. Между тем, конкуренция в глобальном и локальных сообществах людей, например, на международном, национальном и локальных рынках не может рассматриваться как простое отражение закономерностей конфликтного соперничества биологических особей. Конкуренцию справедливо определять как естественный фактор жизни, наряду с такими, например, явлениями, как стремление к развитию, тенденция к воспроизведению видов, в том числе, к созданию потомства, стремление к удовлетворению потребностей.



Условия существования, функционирования и развития каждого из элементов живой природы и общества могут быть относительно лучшими, либо худшими по сравнению с другими элементами. Стремление обеспечить себе относительно лучшие условия существования возникает и у представителей живой природы, и у субъектов бизнеса по двум причинам.

***Во-первых***, каждый конкурент преследует целевые установки на реализацию в настоящем своих жизненных интересов и обеспечение гарантий их реализации в будущем.

***Во-вторых***, каждый конкурент стремится обезопасить себя от возможных намерений других конкурентов реализовать свои интересы за его счет. Такое возможно, ибо количество материальных благ, с помощью которых удовлетворяются жизненные потребности, относительно ограниченно, а их состав – не беспределен. Относительно ограничен и доступ к ним со стороны разнообразных претендентов.

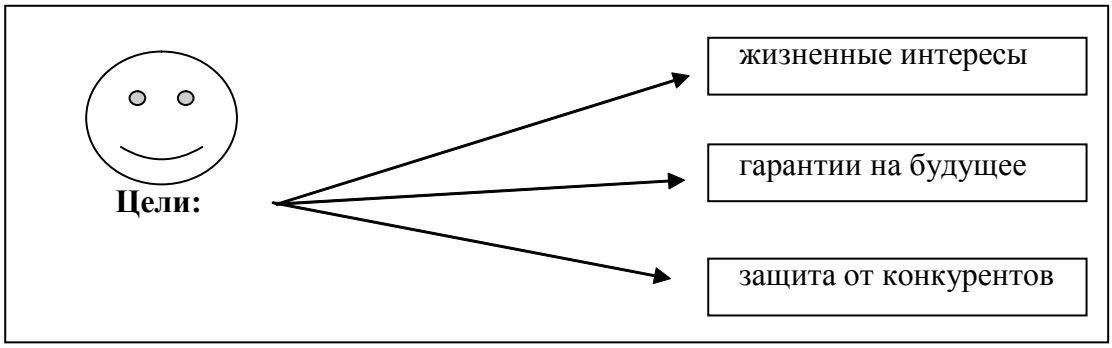



***Рис. 1.2.*** *Цели, вызванные стремлением обеспечить себе относительно лучшие условия существования, функционирования и развития*

Биологический фактор имеет определяющее, но не решающее значение при характеристике конкуренции между людьми. ***С одной стороны***, человечество сформировалось исторически как особый биологический вид, утвердив себя в борьбе с другими видами. Люди научились побеждать не только многие природные явления, но и животных. Участвуя в конкуренции особей, люди прошли естественный отбор и также научились противостоять друг другу внутри локальных и более масштабных сообществ, порой, действительно, напоминающих львиный прайд или стадо антилоп.



Отношения внутри человеческого общества всегда отражали и отражают развитие людей как элементов живой природы. Стремление к удовлетворению физических потребностей в условиях ограниченности материальных благ порождало, да и сегодня порождает явления, которые прямо указывают на принадлежность людей к особому биологическому виду.

***С другой стороны***, люди сумели не только достичь биологического прогресса, широко распространившись по земному шару, но и подчинить себе природу, доказав другим особям наличие у них особых конкурентных преимуществ. Некоторые виды животных люди приручили, сделав их домашними, в противостоянии другой части животного мира человек развил в себе мастерство охотника, воина, сформировав определенные навыки и умения, которые используются и сегодня в качестве его конкурентного потенциала. В процессе эволюции биологические детерминанты конкуренции передавались по эстафете в виде наследственных признаков, которые постепенно трансформировались в конкуренцию как социально-экономическое явление.

Поэтому сводить конкуренцию между людьми только к биологическому фактору было бы ошибкой. Человек, будучи природной особью, обладает рядом принципиально важных свойств, которые не присущи другим элементам живой природы, а именно:

– способность к осознанному целеполаганию;

– способность к поиску и нахождению компромиссов;

– способность к относительному ущемлению своих интересов ради достижения целей другими людьми («жертвенность»);

– осознание роли человека как наиболее совершенной формы развития элементов живой природы;

– способность к инновационному (эвристическому) мышлению и творчеству;

– способность к созиданию новых элементов жизни;

– историческая память;

– способность к интеграции и дезинтеграции в ходе взаимодействия с другими людьми в силу сложившейся необходимости.

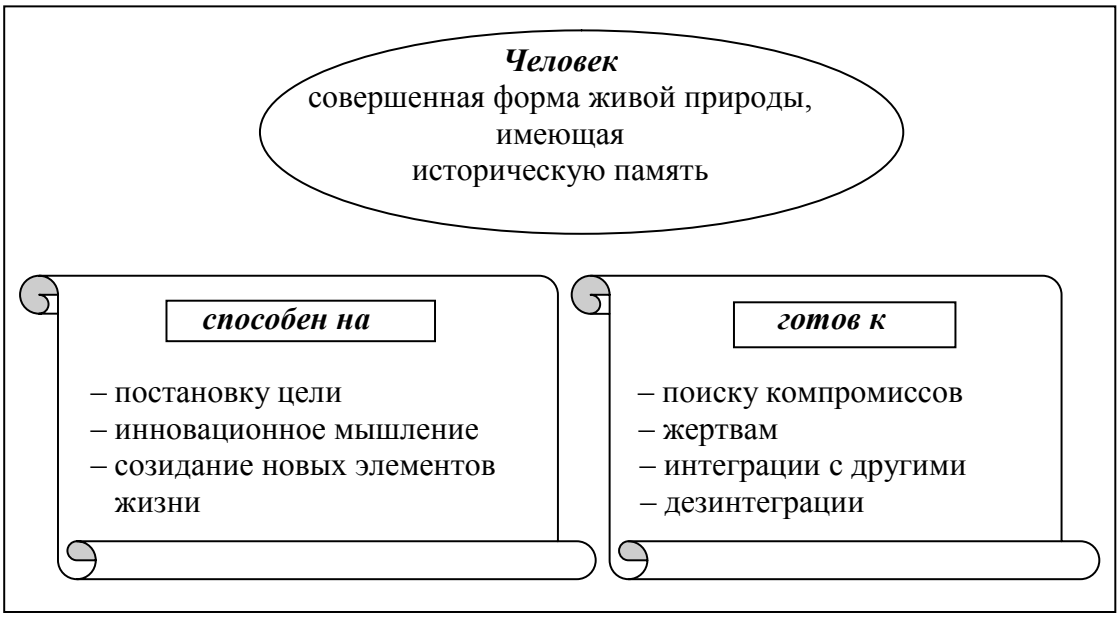



***Рис. 1.3.*** *Человеческие качества, проявляющиеся в конкуренции между субъектами бизнеса и не встречающиеся в живой природе*

Важной особенностью конкуренции в человеческом обществе является, в частности, образование ***конкурентных анклавов***. Если жесткого конфликтного соперничества невозможно избежать, но при этом необходимо сохранить жизнь или поддержать отдельных субъектов отношений, к примеру, в спорте или в инновационном предпринимательстве, целесообразно выделить конкуренцию как бы в отдельный вид деятельности и использовать ее на манер тренажера или экспериментальной площадки.

Так происходит, скажем, во всех видах спортивных единоборств, участники которых, одержимые желанием подраться, все же вынуждены соблюдать правила соревнований[8]. Так же складываются и специализированные тренинги в школах бизнеса, занятия в которых дают возможность предпринимателям-новаторам спокойно подготовиться к внедрению на рынок своих креативных бизнес-идей. В целом же конкурентные анклавы представляют собой замкнутое пространство, на котором развертываются специфические формы конкуренции, как правило, не представляющие угрозы для жизни или существования субъекта конкурентных отношений.

Все отмеченные выше особенности качественно отличают конкуренцию в человеческом обществе от конкуренции в живой природе и решающим образом влияют на трансформацию генетического кода кон-

[8] Мы уже отмечали, что слово «конкуренция» имеет латинские, а впоследствии немецкие корни. Интересно отметить, что в английском языке отсутствует аналог термина «конкуренция». Явление конкуренции трактуется по сути как явление соревнования. Поэтому и соревнование, в том числе спортивное, и конкуренция обозначаются одним и тем же словом «*competition*».

куренции как естественного параметра жизни в процессе развития деловой деятельности и деловых отношений. Эти особенности, вызванные становлением социального фактора жизнедеятельности людей, как показывают исследования, сформировались примерно 40 тысяч лет назад, в эпоху таяния ледников и возникновения современного человека *homo sapiens sapiens*, пришедшего на смену диким неандертальцам.

## 1.3. Конкурентные преимущества субъектов предпринимательского бизнеса

Из материалов предшествующих параграфов учебника «Теория и практика конкуренции» можно уяснить, что корни конкуренции в системе бизнеса весьма глубоки. И биологические особи, и современные цивилизованные субъекты бизнеса преследуют, вступая в отношения конфликтного соперничества, одинаковые цели – обеспечение конкурентного преимущества по сравнению с соперниками.

Общеизвестно, что потребительский спрос, равно, как и партнерские предпочтения имеют дифференцированный характер. Не все товары пользуются одинаковым спросом, и не все субъекты бизнеса вызывают одинаковый интерес в качестве возможных партнеров по сделке. Холодильники, телевизоры, посудомоечные машины, пылесосы, другие предметы личного потребления обладают разными техническими и эксплуатационными характеристиками, дизайном, габаритами. Точно так же все субъекты предпринимательского бизнеса имеют разные достижения и показатели профессиональной и деловой деятельности.

Отдавая предпочтение товарам и услугам в процессе их приобретения, потребители, делают это в ущерб другим товарам и услугам. Заключая сделку со вполне определенными компаниями, субъекты бизнеса отдают им предпочтение по сравнению с другими компаниями и, тем самым, выделяют их из общего ряда вероятных партнеров по бизнесу. И товары, приобретаемые покупателями, и компании, приглашаемые к партнерству, выделяются из общего ряда, поскольку они оказываются лучше других, соответственно, товаров и компаний и, следовательно, обладают конкурентными преимуществами.

Под ***конкурентными преимуществами товаров и услуг*** понимается совокупность свойств данных результатов деятельности субъектов бизнеса, которые делают их более привлекательными для внешнего окружения этих субъектов бизнеса.

Отдавая предпочтение тем или иным товарам (услугам), покупатели руководствуются такими критериями, как цена товара, степень новизны продукции, состав потребительских свойств, в том числе направления целевого использования товара, возможность сочетания его с другими товарами в процессе потребления, качество товара, удобство в эксплуатации. Покупателей интересует также продажный и послепродаж-

ный сервис, степень доступности товаров, возможность экономии затрат на покупку, наличие гарантий со стороны изготовителей данных товаров и торговых компаний. Кроме того, одни и те же товары (услуги) обладают различной ценностью для покупателей в различных географических районах и на различных локальных и национальных рынках.

Конкурентные преимущества товаров (услуг) являются важной составляющей и конкурентных преимуществ предпринимательских фирм. Под ***конкурентными преимуществами субъектов предпринимательского бизнеса*** следует понимать их более высокие достижения в избранных направлениях предпринимательской деятельности по сравнению с достижениями соперников, признаваемые внешним окружением данного субъекта бизнеса. Конкурентные преимущества выступают одновременно и как цели конкурентного соперничества субъектов бизнеса, и как инструменты такого соперничества. Противоположным понятием является ***конкурентные недостатки субъектов бизнеса***.

В процессе характеристики конкурентных преимуществ субъектов бизнеса (равно, как и их конкурентных недостатков) важное значение имеют качественный состав и количественное значение этих достижений, достигнутый уровень развития соответствующих сторон деловой деятельности, степень фактического признания данных преимуществ со стороны внешнего окружения субъектов бизнеса.

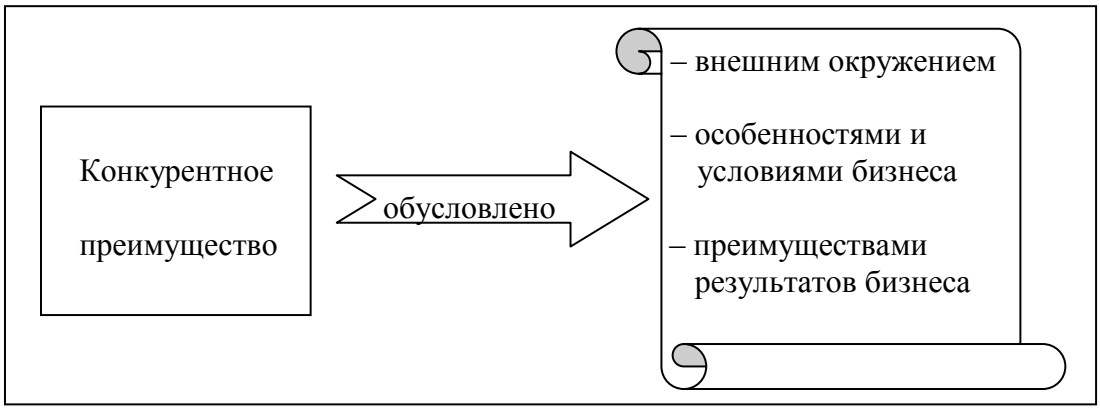



***Рис.1.4****. Конкурентное преимущество субъектов предпринимательского бизнеса*

В соответствии с особенностями конкретных видов бизнеса и условиями его осуществления конкурентного преимущества субъектов бизнеса могут быть подразделены на:

– материальные и виртуальные;
– базисные и второстепенные;
– стратегические и тактические;
– технические, экономические, организационные, психологические, экологические;

– естественные (выработанные в процессе естественной эволюции бизнеса, в ходе естественного отбора посредством конкуренции) и искусственные (придуманные);

– реализуемые на одной стадии жизненного цикла товара (услуги) данного субъекта бизнеса, либо на ряде стадий.

Отдельные конкурентные преимущества компаний иногда называются факторами успеха субъектов предпринимательского бизнеса. В специальной литературе содержатся различные классификации указанных факторов. А. Томпсон и А. Стрикленд, авторы одной из наиболее обстоятельных классификаций, разграничивают обычные и так называемые ключевые факторы успеха (КФУ) и выделяют следующие типы ключевых факторов успеха, а именно:

«КФУ, зависящие от технологии

- качество проводимых научных исследований (особенно важно в фармацевтике, медицине, космической индустрии и других высокотехнологичных отраслях);
- возможность инноваций в производственном процессе;
- возможность разработки новых товаров;
- степень овладения существующими технологиями;

КФУ, относящиеся к производству

- низкая себестоимость продукции (достижение экономии на масштабах производства и т.д.);
- качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте);
- высокая степень использования производственных мощностей (важно в капиталоемких отраслях);
- выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на затратах по транспортировке;
- доступ к квалифицированной рабочей силе;
- высокая производительность труда (важно для трудоемких отраслей);
- возможность изготовления большого количества моделей продукции разных размеров;
- возможность выполнения заказов потребителей;

КФУ, относящиеся к реализации продукции

- широкая сеть оптовых дистрибьюторов / дилеров;
- широкий доступ / присутствие в точках розничной торговли;
- наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании;
- низкие расходы по реализации;
- скорая доставка;

КФУ, относящиеся к маркетингу

- высокая квалификация сотрудников отдела реализации;
- доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции;
- аккуратное исполнение заказов покупателей (небольшое количество ошибок и возвратов);
- разнообразие моделей / видов продукции;
- искусство продаж;
- привлекательный дизайн / упаковка;
- гарантии для покупателей (важны при заказах по почте, реализации новых продуктов и т.д.);

КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам
- особый талант (очень важен при оказании профессиональных услуг);
- ноу-хау в области контроля за качеством;
- компетентность в области дизайна (особенно важна в текстильной промышленности);
- степень овладения (знание) определенной технологией;
- способность (умение) создавать эффективную рекламу;
- способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство;

КФУ, связанные с организационными возможностями
- уровень информационных систем (особенно важен при осуществлении авиаперевозок, аренде автомашин, в индустрии кредитных карт, гостиничном деле и т.д.);
- способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию (хорошо отлаженный процесс принятия решений, требуется немного времени для вывода новых товаров на рынок);
- большой опыт и ноу-хау в области менеджмента;

прочие КФУ
- благоприятный имидж / репутация фирмы у покупателей;
- общие низкие затраты (не только производственные);
- выгодное расположение (особенно важно для розничной торговли);
- приятные в общении, доброжелательные служащие;
- доступ на финансовые рынки (особенно важен для молодых фирм, работающих в рискованных или капиталоемких отраслях);
- наличие патентов»[9].

[9] Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Стратегический менеджмент. М.: Юнити, 1998. С. 153-154.

Стоит обратить внимание на то, что в классификации, произведенной А. Томпсоном и А. Стриклендом, указаны, правда, в другой последовательности и гораздо более подробно, по сути, те же самые конкурентные преимущества субъектов бизнеса, что и в нашей классификации, приведенной выше. Авторы книги «Стратегический менеджмент» относят к факторам успеха, наряду с некоторыми результатами деятельности предпринимательской фирмы (качество продукции, выгодное местонахождение предприятия, разнообразие моделей товаров, аккуратное исполнение заказов покупателей), оцениваемыми в сопоставлении с аналогичными показателями компаний-конкурентов, и отдельные элементы их затрат (низкие расходы, низкая себестоимость, высокая производительность труда). Однако в указанной книге к факторам успеха субъектов бизнеса, тем более – к числу ключевых факторов успеха почему-то не отнесен уровень цен на предлагаемые товары и услуги.

Вместе с тем, содержащиеся в классификации А. Томпсона и А. Стрикленда КФУ, так же, как и изложенные выше элементы нашей классификации, могут быть в полной мере отнесены к признакам или показателям конкурентных преимуществ того или иного субъекта предпринимательского бизнеса весьма условно. Для выработки таких показателей необходимо произвести сравнительную оценку каждого из названных выше параметров функционирования предпринимательской фирмы с аналогичными, присущими компаниям-конкурентам.

## 1.4. Конкурентные преимущества и конкурентная среда бизнеса

К внешней среде, внутри которой осуществляются сопоставления предпринимательских фирм по различным критериям, относятся другие самостоятельные субъекты бизнеса, связанные с рассматриваемым конкурентом специфическими деловыми коммуникациями.

Таковыми являются соответственно:

- клиенты предпринимательской фирмы, являющиеся непосредственными потребителями результатов деятельности данной фирмы;
- контрагенты предпринимательской фирмы, являющиеся поставщиками товаров и услуг данной фирме, либо гарантами по сделкам, в которых участвует указанная фирма, либо посредниками, обеспечивающими возможность и надлежащие условия заключения и выполнения сделок, либо партнерами по совместной деятельности;
- конкуренты предпринимательской фирмы, претендующие на потребительское и партнерское внимание со стороны тех же самых клиентов и контрагентов;
- общественность, включая органы государственной власти и управления.

Между всеми названными выше субъектами отношений и рассматриваемой предпринимательской фирмой постоянно происходит конфликтное соперничество, в ходе которого каждая из сторон стремится навязать другой свои жизненные интересы. Поэтому внешнее окружение компаний всегда является ***конкурентной средой бизнеса*** данных компаний. Внешняя среда бизнеса становится конкурентной в тех случаях, когда субъекты бизнеса имеют действительную возможность конкурировать между собой, реализуют на деле свое право на конкуренцию.



Конкурентный характер внешний среды бизнеса является одним из наиболее важных компонентов теории конкуренции Майкла Портера. Его анализ обусловил, в частности, создание М. Портером знаменитой концепции пяти сил конкуренции, к которой мы обязательно обратимся в следующей главе нашего учебника.

Разница в характере соперничества между отдельными представителями внешней (конкурентной) среды по отношению к нашей фирме состоит в следующем. Одни из них непосредственно соперничают с ней за условия производства и каналы сбыта, и потому их правомерно называть ***прямыми конкурентами***, другие соперничают только за каналы сбыта (***условно-прямые конкуренты***), а третьи (клиенты, контрагенты, общественность) соперничают лишь за вынесение оценки ее деятельности, и потому их правомерно называть ***косвенными конкурентами***. Прямыми в предпринимательском бизнесе являются конкуренты, продукты которых удовлетворяют одинаковые и идентичные потребности, условно-прямыми – конкуренты, продукты которых удовлетворяют разные потребности одних и тех же клиентов.

Если постараться провести сравнение внешней среды субъектов предпринимательского бизнеса и внешней среды обитания упоминавших жителей южноафриканских заповедников живой природы, то станет очевидным, что прямыми конкурентами являются зебры и антилопы, львы, принадлежащие к различным прайдам; львы косвенно конкурируют со слонами и носорогами, а, скажем, птички, выковыривающие остатки мяса из зубов крокодила, устанавливают с ним взаимовыгодное сотрудничество и вполне могут быть названы его контрагентами.

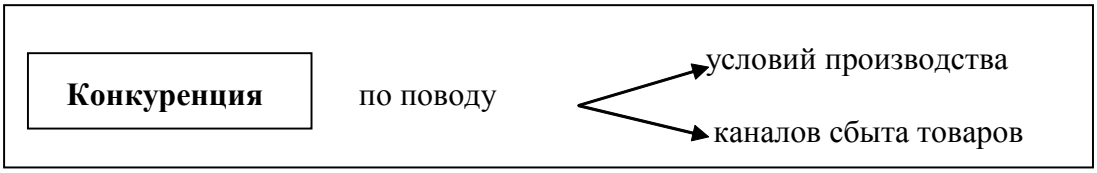



***Рис.1.5.*** *Прямая конкуренция между субъектами предпринимательского бизнеса*

Поскольку деятельность субъектов предпринимательского бизнеса направлена на производство и сбыт товаров, оказание услуг и выполнение работ, конкурентные преимущества в соперничестве между ними имеют результирующее значение в части оценки их достижений в производственной и сбытовой деятельности. Конкурентные преимущества проявляются в следующих основных результатах деловой деятельности:

- содержание (степень полезности) товаров, услуг, работ, их способность удовлетворять потребительские ожидания по своему составу;
- степень ассортиментного разнообразия (дифференциации) товаров, услуг, работ, способность этих товаров изменять, дифференцировать, утончать потребности;
- уровень качества указанных товаров, услуг, работ, их способность соответствовать или превосходить потребительские ожидания по различным элементам эффекта потребления (красота, надежность, комфортность, приятный вкус, т.п.), а также развивать соответствующие потребности;
- количество указанных товаров, которое должно быть, как минимум, достаточным для потребителей;
- технологии доставки товаров потребителям, уровень предпродажного и послепродажного сервиса при сбыте товаров и оказании услуг;
- уровень цен на товары, услуги, работы;
- уровень и состав скидок, премий, предлагаемых в процессе реализации товаров, услуг, работ;
- степень надежности предпринимательской фирмы как партнера по сделкам;
- степень гибкости предпринимательской фирмы при подготовке сделки и ведении переговоров, ее способность идти на компромисс и находить взаимоприемлемые решения в стандартных и нестандартных ситуациях;
- степень общественной значимости деловой деятельности субъекта предпринимательского бизнеса.

Перечисленные выше результаты деловой деятельности превращаются в конкурентные преимущества фирмы в том случае, когда их уровень окажется более высоким, чем у результатов, достигнутых прямыми конкурентами данной фирмы. Поэтому конкурентные преимущества всякой предпринимательской фирмы всегда выявляются посредством сопоставления результатов деловой деятельности, достигнутых разными взаимно конкурирующими фирмами. Эти преимущества могут иметь разный уровень, поэтому правомерно выделять отдельные конкурентные преимущества фирмы и систему ее конкурентных преимуществ как единое целое.

Для определения конкурентных преимуществ предпринимательских фирм важно указать на необходимость не только сопоставления их достижений, но и привлечения с этой целью различных представителей их внешнего окружения. При этом конкурентные преимущества и их система могут по-разному оцениваться и признаваться различными представителями внешнего окружения субъектов предпринимательского бизнеса. Необходимость вовлечения в соперничество прямых конкурентов других субъектов бизнеса в качестве третьей стороны влечет за собой создание так называемых ***конкурентных треугольников***.

Третья сторона приглашается одновременно для исполнения нескольких функций (назовем их ***конкурентными функциями третьей стороны***). Одна из них состоит в арбитраже по отношению к прямым конкурентам, другая – в оценке результатов деловой деятельности, достигнутых прямыми конкурентами, третья – в использовании своей роли арбитра для конкурентного противодействия каждому из прямых соперников.

Конкурентные преимущества каждого из субъектов бизнеса имеют внутреннюю и внешнюю стороны. ***Внутренняя сторона*** представляет собой совокупность достижений субъекта бизнеса, обладая которыми он намеревается завоевать рынок и потеснить конкурентов, другими словами, внутреннее определение степени ценности предпринимательской фирмы. ***Внешней стороной*** является оценка степени привлекательности данного субъекта бизнеса для внешнего окружения с учетом его достижений, внешнее определение разнообразными арбитрами степени ценности предпринимательской фирмы.

Конкурентные преимущества, определяемые только изнутри, включают в себя перечисленные выше факторы цены, качества товаров и услуг, разнообразия ассортимента, гарантий и сервиса. Данные преимущества могут иметь и имеют в действительности неодинаковый состав и разную размерность. Но получить окончательную оценку конкурентных преимуществ без обращения к их внешней стороне не представляется возможным. Между тем, внешняя оценка конкурентных преимуществ субъектов бизнеса определяется выгодой, которую приобретает внешнее окружение данных субъектов бизнеса в процессе взаимодействия с ними.

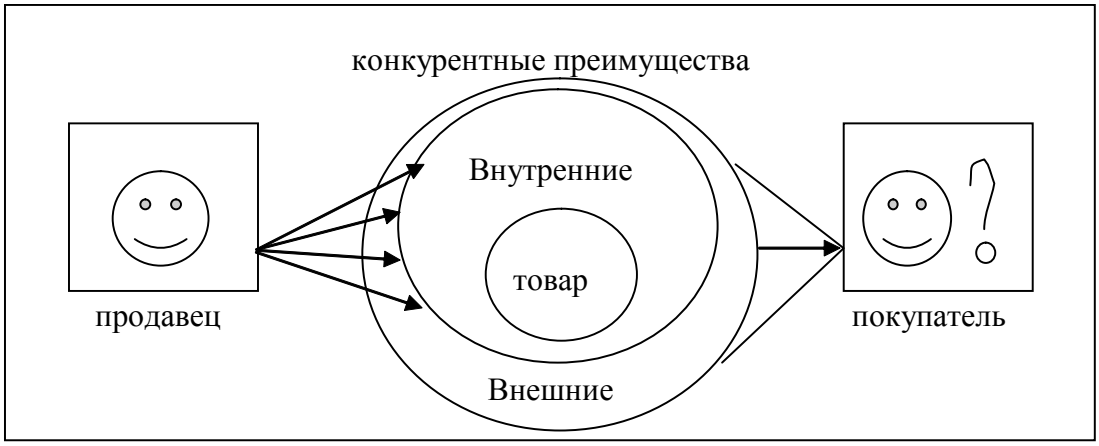



***Рис. 1.6.*** *Внешняя и внутренняя стороны конкурентного преимущества субъекта предпринимательского бизнеса*

***Выгода в бизнесе*** – это относительное понятие. Оно отражает степень реализации деловых интересов внешнего окружения предпринимательской фирмы и улучшения ими своего положения. Степень выгодности предпочтений всегда определяется путем сравнения данной фирмы с ее конкурентами. Отдавая предпочтение сотрудничеству с той или иной компанией, или хотя бы приобретая продукцию этой компании, ее внешнее окружение стремится не только удовлетворить свои потребности, но и извлечь выгоду. Именно данный признак и лежит в основе внешней оценки субъектов бизнеса. Достижения фирмы только тогда будут признаны в качестве ее преимуществ над соперниками, когда внешнее окружение извлечет свой собственный интерес из сотрудничества с данной фирмой.

Если позволяет платежеспособный спрос, то покупатель может извлечь выгоду, отдав предпочтение более дорогому товару, но новому или же обладающему улучшенными характеристиками. К примеру, на рынке шариковых ручек в последнее время ручки с гелиевым наполнителем, в которых паста лучше подается в пишущий узел, значительно потеснили дешевые шариковые ручки.

Выгода потребителей может состоять не только в покупке товаров, но и – при покупке, скажем, бытовой техники – в приобретении возможности немедленной сдачи ее в ремонт при обнаружении технических недостатков. Выгода часто связывается и с хорошей и устойчиво высокой репутацией фирмы - партнера по бизнесу. Такое сотрудничество, а также, например, причастность к престижным, часто закрытым клубам постоянных клиентов тех или иных компаний, разнообразным «обществам друзей» известных фирм благотворно сказывается на собственном имидже субъектов бизнеса.

В действительности под влиянием абсолютно разных подходов субъектов бизнеса к пониманию своей выгоды имеет место взаимное пе-

ресечение многих конкурентных треугольников, составляемых прямыми конкурентами и их внешним окружением, и образование ***конкурентных многоугольников*** и ***конкурентных конгломератов***. В них находит итоговое воплощение вся совокупность связей внутри системы бизнеса и ее подсистем на национальном, международном и локальном уровне (локальную подсистему бизнеса вполне можно трактовать как ***экономический аналог биоценоза***).

## 1.5. Оценка конкурентных преимуществ субъектов бизнеса их партнерами и соперниками. Эффект взаимозависимости

Обратимся к тем субъектам предпринимательского бизнеса, которые являются друг для друга прямыми конкурентами и стремятся приобрести конкурентные преимущества над соперниками, прежде всего, в глазах их общих потенциальных клиентов – потребителей продукции (услуг, работ). Если составить абстрактный конкурентный треугольник, сторонами которого станут две конкурирующие между собой предпринимательские фирмы и их вероятные клиенты, и при этом наделить последних всеми перечисленными выше конкурентными функциями третьей стороны, то получим следующие подходы к оценке конкурентных преимуществ прямых соперников:

- конкурентное преимущество одной предпринимательской фирмы над другой может быть положительно оценено в том случае, когда обе фирмы удовлетворяют однородные потребности людей, принадлежащих к одному и тому же сегменту рынка;
- конкурентное преимущество одной фирмы над другой «может быть оценено в том случае, когда обе фирмы удовлетворяют идентичные потребности покупателей, относящихся к родственным сегментам рынка»[10];
- конкурентное преимущество одной фирмы над другой может быть положительно оценено в том случае, когда обе фирмы удовлетворяют идентичные потребности людей, принадлежащих к различным сегментам рынка однородной продукции.



Третья, клиентская, сторона так подходит к оценке конкурентного преимущества при соперничестве условно-прямых конкурентов:

- конкурентное преимущество может быть оценено потребителями, принадлежащими к совершенно различным секторам рынка, но к однородым покупательским сегментам, на основе межотраслевых предпочтений;

[10] Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. 3-е изд. Спб.: СпецЛит, 2000. С.84.

- конкурентное преимущество может быть оценено клиентами, принадлежащими к различным секторам рынка и к разным покупательским сегментам, на основе межотраслевых предпочтений.

Будучи третьей стороной конкурентного треугольника, клиенты выносят свои оценки конкурентным преимуществам и конкурентным недостаткам соперничающих между собой предпринимательских фирм путем фактического приобретения соответствующих товаров и услуг. Факт приобретения произведенной продукции или оплаты услуг является признанием наличия у данного товара (услуги) потребительской ценности. Под ***потребительской ценностью*** результатов бизнеса здесь и далее понимается способность субъектов деловых отношений удовлетворять потребности клиентов с помощью своей продукции. Степень удовлетворения потребностей клиентов является количественной мерой конкурентного преимущества фирмы.

Ключевым элементом подхода предпринимательской фирмы к достижению конкурентных преимуществ является признание суверенитета потребителя. Потребитель является суверенным субъектом деловых отношений, поскольку он, ***во-первых***, обладает правом выбора товара (услуги), ***во-вторых***, не имеет, как правило, никаких предварительных обязательств ни перед одним из субъектов предпринимательского бизнеса.

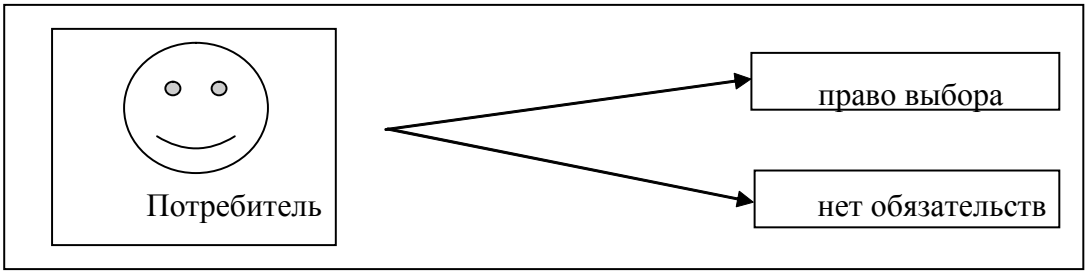



***Рис. 1.7.*** *Потребитель – суверенный субъект деловых отношений*

Суверенитет потребителей, ***с одной стороны***, способствует ограничению индивидуализации отдельных предпринимателей, подчиняя их усилия необходимости постоянного удовлетворения потребительских интересов. ***С другой стороны***, он определяет необходимость концентрации деятельности прямых и условно-прямых конкурентов вокруг факторов, которые способны привлечь внимание потребителей.

К ним и относятся конкурентные преимущества - разнообразие ассортимента продукции, повышение качества продукции, обеспечение пред- и послепродажного сервиса, конструирование и выпуск новых, в том числе уникальных видов продукции, адресное обслуживание отдельных групп потребителей, снижение цен и использование различных скидок к ценам. Таким образом, дать оценку уровню конкурентных пре-

имуществ субъекта предпринимательского бизнеса может только тот потребитель, который обладает потребительским суверенитетом.

Результирующей оценкой конкурентных преимуществ того или иного субъекта предпринимательского бизнеса, которая выявляется суверенными потребителями продукции данной компании, является признание ими степени потребительской ценности компании как таковой.

Потребительскую ценность субъектов бизнеса следует отличать от уже известной нам потребительской ценности результатов бизнеса. ***Потребительской ценностью*** предпринимательской фирмы является степень соответствия деловой деятельности данной фирмы постоянно развивающимся потребительским ожиданиям. Она формируется под воздействием не какого-либо одного конкурентного преимущества компании, а всей системы ее конкурентных преимуществ как единого целого. Продукт или услуга компании могут представлять ценность для потребителей один-единственный раз, сама же компания станет ценным поставщиком товаров для потребителей, если сможет находиться рядом с ними, чутко реагируя на изменчивость потребностей и платежеспособного спроса, долгое время, желательно – всегда. Однако, если фирма, добьется замечательных успехов в улучшении качества и расширении ассортимента товаров массового потребления, но при этом умудрится забыть о факторе цены, ее потребительская ценность не станет выше.

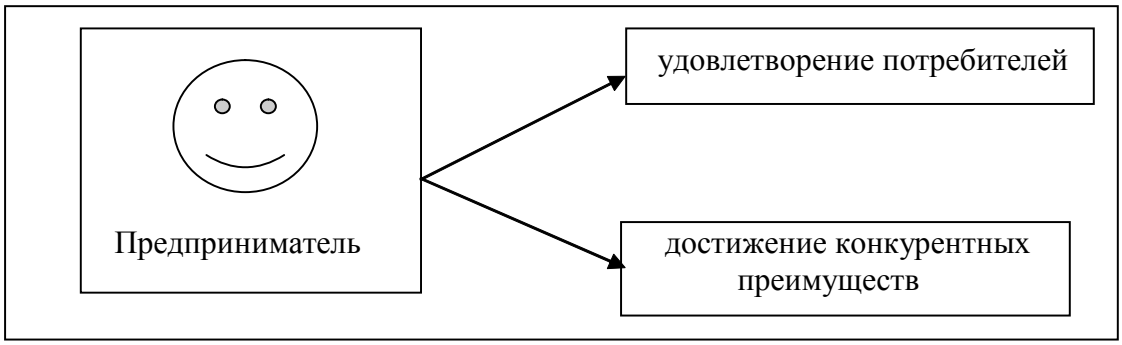



***Рис. 1.8.*** *Предприниматель – субъект деловых отношений*

Вместе с тем, обладая суверенитетом, клиенты предпринимательских фирм в состоянии не только оценивать уровень конкурентного преимущества этих фирм, но и диктовать субъектам предпринимательского бизнеса свои представления о том, какими должны быть эти преимущества. Что лучше – снизить цены в условиях неизменности издержек, или же сделать более привлекательной процедуру послепродажного обслуживания клиента? На этот и другие подобные вопросы предприниматели могут ответить, не только проникнув в замыслы конкурентов, но и изучив шкалу покупательских предпочтений.

На формирование потребительской оценки конкурентного преимущества предпринимательской фирмы оказывают влияние уровень доходов населения, степень осознания различными социальными груп-

пами актуальности той или иной потребности, национальные традиции и обычаи, другие параметры, характеризующие спрос, величину спроса и их динамику. Именно так клиенты предпринимательских фирм осуществляют заинтересованный арбитраж конкурентного соперничества, навязывая предпринимателям свои потребительские интересы. Ранжируя элементы потребительской ценности результатов деятельности конкурентов, потребители окончательно формируют собственные оценки конкурентных преимуществ фирмы[11].

Клиенты предпринимательских фирм оказываются также в состоянии существенно влиять на степень признания их конкурентных преимуществ со стороны других элементов внешнего окружения фирм, в чем также крайне заинтересованы прямые и условно-прямые конкуренты.

Для выявления конкурентных преимуществ соперничающих предпринимательских фирм, руководителям этих фирм необходимо привлечь к оценке уровня данных преимуществ, наряду с потребителями товаров и услуг, своих контрагентов, общественность и даже собственных прямых (условно-прямых) конкурентов.

Важным основанием для оценки конкурентных преимуществ субъектов предпринимательского бизнеса со стороны их контрагентов является потребительская ценность фирм и результатов их деловой деятельности. Потенциальный поставщик сырья, посредник или партнер по совместной деятельности скорее пойдет на заключение сделки, например, с станкостроительной компанией, если он будет в должной мере осведомлен о высоком уровне потребительской ценности производимых станков. Ведь основным партнером поставщика по сделке всегда является потребитель его продукции. Следовательно, станкостроительная компания выступает не только как обладатель некой потребительской ценности в глазах своих собственных клиентов, но и как потребитель сырья, материалов, запасных частей, комплектующих изделий, а также оборудования, машин, инструментов и других элементов основных и оборотных средств, которые она получает от разнообразных поставщиков. Данная компания оказывается, поэтому, одним из звеньев общей системы деловых коммуникаций, и оценка уровня эффективности ее связей с потребителями важна для налаживания коммуникаций с контрагентами.

Высокая оценка конкурентных преимуществ фирмы со стороны потребителей является индикатором доверия к данной предпринимательской фирме и служит сигналом к сближению с ней. Эти сигналы окажутся более значительным фактором для контрагента компаний, осуществляющих крупносерийное производство и принадлежащих к ка-

[11] «Фирма создаёт особую ценность для покупателя,… - замечает в этой связи М. Портер, - если она дает покупателю такую экономию или такие потребительские свойства, какие он не может получить, купив товар конкурента» (Портер М., Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993. С.62).

питалоемким отраслям экономики, где устойчивость и надежность партнерских отношений чрезвычайно важна, и менее значительным фактором, например, для контрагента торговых компаний. Но данный фактор всегда имеет серьезное значение. Потенциальный контрагент дополнительно стимулируется, тем самым, на поиск тех свойств данной фирмы, которые могли бы сделаться в его глазах конкурентным преимуществом этой фирмы, ее особой функциональной ценностью.

Что следует понимать под функциональной ценностью субъекта бизнеса?

Каждый уважающий себя контрагент оценивает конкурентные преимущества фирмы – своего вероятного партнера, - опираясь не только на известные ему оценки потребителей, но также и на другие критерии, к числу которых относятся следующие:

- устойчиво высокая репутация компании, ее владельцев и менеджеров в деловом мире;
- прогнозируемость поведения компании в обыденных и форс-мажорных обстоятельствах;
- личные качества и харизма топ-менеджеров компании и других ее функционеров, ответственных за подготовку сделок, принятие решения о проведении этих сделок, а также способных организовать их исполнение;
- ответственность компании в выполнении деловых обязательств и поручений, принимаемых на себя участниками предпринимательской сделки;
- инициативность компании, способность ее менеджеров «вести» сделку, подстегивая партнера по сделке;
- способность понимать партнера по сделке, а также способность предвосхищать действия контрагента и угадывать его интересы;
- способность к поиску и нахождению компромиссных решений, необходимых в случаях, когда в ходе делового сотрудничества возникают неожиданные осложнения;
- прочность и эффективность внутрифирменной организации;
- способность положительно влиять на других контрагентов, прямо или косвенно связанных с участниками сделки в процессе ее исполнения.

Сопоставление прямых и условно-прямых конкурентов по перечисленным выше критериям и оценка их конкурентных преимуществ осуществляются различными контрагентами соперничающих компаний, интересы которых состоят в данном случае, ***во-первых***, в обнаружении у этих компаний признаков функциональной ценности, и, ***во-вторых***, в нахождении путей наилучшего применения этих ценных качеств в своих целях.

Под ***функциональной ценностью*** субъектов бизнеса здесь и далее понимается способность субъектов деловых отношений удовлетворять партнерские ожидания контрагентов или превосходить их в процессе подготовки и осуществления сделки. Функциональная ценность субъектов бизнеса является, как и их потребительская ценность, категорией, отражающей систему конкурентных преимуществ, а не отдельные конкурентные преимущества.

Компания окажется функционально ценной в том случае, когда оценки этой компании по всем вышеперечисленным критериям со стороны ее контрагентов будут находиться в относительно непротиворечивом состоянии. Степень системного удовлетворения потребностей контрагентов в надежном, устойчивом, прогнозируемом и эффективном сотрудничестве с той или иной предпринимательской фирмой является количественной мерой конкурентного преимущества этой фирмы.

Функциональная ценность субъектов предпринимательского бизнеса базируется на двух платформах – профессиональной и деловой – и может быть выражена, соответственно, как профессиональная ценность компании и ее деловая ценность. ***Профессиональная ценность*** компании состоит в степени соответствия механизма организационного функционирования этой компании, профессиональных качеств ее руководителей и сотрудников, а также организационных принципов построения компании и внутрифирменного менеджмента задачам, обусловленным содержанием сделки. ***Деловая ценность*** компании состоит в степени соответствия бизнес-идей, реализуемых владельцами и руководством этой компании, стратегических, тактических и ситуационных поведенческих стереотипов, которых придерживается компания, а также деловых качеств ее функционеров задачам, обусловленным характером сделки, степенью заинтересованности контрагента в ее проведении и технологией ее осуществления.

Конкурентные треугольники, сторонами которых, наряду с прямыми (или условно-прямыми) конкурентами, являются их потенциальные и действующие контрагенты, образуются на тех же принципах деловой заинтересованности субъектов бизнеса, что и конкурентные треугольники с участием потребителей. Все контрагенты обладают необходимым деловым суверенитетом, они свободны в выборе партнеров по бизнесу. Так же, как и потребители, они выступают и как оценщики конкурентных преимуществ соперничающих фирм, и как заинтересованные арбитры в их столкновении, стремясь воспользоваться обстановкой конкуренции для реализации собственных деловых интересов.

В процессе деловой деятельности каждой предпринимательской фирмы образуется великое множество подобных треугольников, точное число которых не поддается никакому подсчету. Создание таких конкурентных треугольников опирается на ***эффект взаимозависимости при***

***формировании конкурентных преимуществ*** фирмы. Суть его состоит в следующем: оценка конкурентных преимуществ со стороны отдельных представителей внешнего окружения предпринимательской фирмы всегда коррелируется на оценку этих или других ее преимуществ прочими представителями внешнего окружения.

Мы уже могли обратить внимание на то, что оценка потребительской ценности субъектов и результатов бизнеса, которую высказывают клиенты фирм, являющихся взаимными прямыми конкурентами, оказывает влияние на оценку конкурентных преимуществ данных фирм со стороны их контрагентов. Причем речь идет о выявлении контрагентами совершенно иных конкурентных преимуществ, совершенно иных способов представления субъектами бизнеса ценности своей деятельности и ее результатов.

Поскольку основными контрагентами – участниками сделки – выступают поставщики и потребители товаров и услуг, функциональная ценность одного из участников сделки (потребителя) и потребительская ценность другого участника сделки (поставщика) могут рассматриваться как взаимозаменяемые категории. Это значит, что потребительская ценность поставщика является вместе с тем его специфической функциональной ценностью, а функциональная ценность потребителя – его специфической потребительской ценностью. Каждый из участников сделки как бы «потребляет» ценные качества другого участника сделки, используя при этом его функционал.

Вместе с тем, на оценку конкурентных преимуществ контрагентов влияют также оценки, выявляемые другими контрагентами. Обдумывая пути вступления в сделку в качестве поставщика продукции, посредника или гаранта по сделке, каждый из субъектов предпринимательского бизнеса тщательно взвешивает все «за и против», опираясь не только на свое представление о степени функциональной ценности вероятного партнера, но и на мнение коллег по совместному, родственному или взаимосвязанному бизнесу.

Такое взаимное влияние субъектов предпринимательского бизнеса, базирующееся на оценке конкурентных преимуществ компаний, можно определить с помощью понятия «цепочка ценностей». Под ***цепочкой ценностей субъектов предпринимательского бизнеса*** следует понимать взаимное признание компаниями конкурентных преимуществ всех субъектов бизнеса, образующих благодаря своей деятельности единую цепочку производства, сбыта и потребления товаров и услуг.

Дефиниция «цепочка ценностей» была впервые сформулирована Майклом Портером, который определил, что «цепочка ценностей фирмы – это система взаимозависимых видов деятельности, между которыми

существуют связи»[12], а также показал, что «цепочка ценности отдельной фирмы, применяемая при конкуренции в данной отрасли (М. Портер имел в виду соперничество прямых конкурентов – авт.), входит в более крупную систему деятельности, которую можно назвать системой ценности»[13].

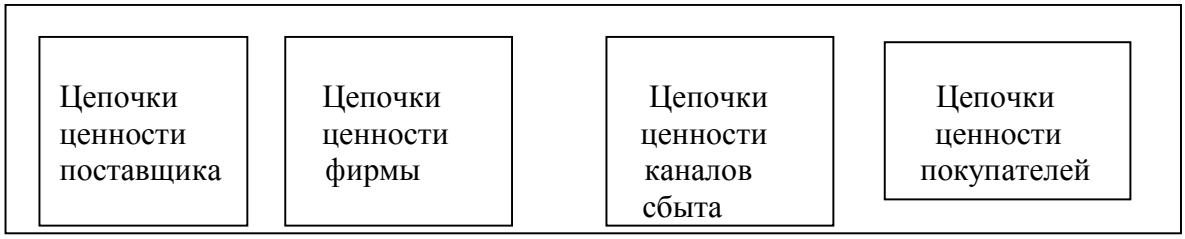



***Рис. 1.9.*** *Система ценностей (по М. Портеру)*

Важно подчеркнуть, что для каждого из субъектов предпринимательского бизнеса чрезвычайно важно попасть в такую цепочку ценностей. Добиваясь конкурентного преимущества, фирма должна быть поддержана и поставщиками качественных материалов, сырья, запасных частей, комплектующих изделий, информационных ресурсов, и фирмами, обеспечивающими каналы сбыта. Это является непременным условием создания и поддержания конкурентного преимущества каждой отдельной фирмы по сравнению с другими предпринимательскими фирмами. Чем длиннее ряд субъектов бизнеса, признающих конкурентные преимущества данной компании, тем устойчивее конкурентное положение этой компании, тем более высоко оцениваются конкурентные преимущества предпринимательской фирмы со стороны ее прямых (и условно-прямых) конкурентов, а также со стороны общественности.

При характеристике конкурентных преимуществ предпринимательских фирм не стоит забывать о том, что данные преимущества, равно, как и конкурентные недостатки, внимательно изучаются и самостоятельно оцениваются теми, кого следует причислять в состав прямых и условно-прямых конкурентов. Было бы бессмысленным занятием обосновывать тот очевидный факт, что и те, и другие обладают, так же, как контрагенты и клиенты субъектов бизнеса, деловым суверенитетом. Гораздо важнее подчеркнуть, что в процессе определения степени функциональной ценности своих соперников прямые и условно-прямые конкуренты выступают самыми безжалостными арбитрами, как правило, абсолютно заинтересованными в полном провале всех деловых начинаний соперников.

---

[12] Портер М., Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993, с.60.

[13] Портер М., Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993, с.61.

Разницу между прямыми и условно-прямыми конкурентами мы изучим в следующей главе нашего учебника. Здесь же только укажем на то, что прямыми конкурентами являются субъекты предпринимательского бизнеса, участвующие во взаимном продуктовом, межпродуктовом и отраслевом соперничестве, а условно-прямыми конкурентами являются субъекты бизнеса, участвующие во взаимном межотраслевом соперничестве.

Вхождение или не вхождение в цепочку ценностей имеет для предпринимательской фирмы определяющее значение в ее противостоянии конкурентам. Ведь каждый из соперников стремится доказать окружению, что данная фирма случайно занимает место в этой цепочке и вовсе не обладает необходимыми для такого положения дел конкурентными преимуществами. Ему необходимо выдавить противника из цепочки ценностей и занять в ней его место.

Для этого обе стороны должны научиться самостоятельно оценивать свой собственный функционал и функционал противоположной стороны. Получение таких оценок обусловливается соблюдением трех главных принципов соизмерения, а именно принципа объективности, принципа репрезентативности и принципа динамичности.

***Принцип объективности*** оценивания состоит в том, что в исходной точке оценочной процедуры следует отрешиться от какой бы то ни было предвзятости в отношении конкурентов и их уже сложившегося окружения, состоящего из контрагентов и клиентов, равно, как и в отношении своих собственных успехов и неудач. При таком подходе каждый из конкурентов получит представление об ***объективном конкурентном преимуществе***, от которого следует отличать видимость конкурентного преимущества.

Видимость конкурентного преимущества может формироваться в сознании косвенных и прямых конкурентов субъектов предпринимательского бизнеса в силу случайных причин, но она может и навязываться прямыми конкурентами своему окружению (например, посредством рекламы). Однако надо понимать, что эта видимость быстро преодолевается в процессе делового взаимодействия, и уже первые шаги по выполнению условий сделки покажут, до какой степень видимость функциональной или потребительской ценности компании отражает объективный уровень ее конкурентных преимуществ.

Объективно оцениваемое конкурентное преимущество всегда имеет сравнительный характер, отсюда правомерность определения «***сравнительное конкурентное преимущество субъектов бизнеса***». Важно подчеркнуть, что в процессе сравнения конкурентных параметров субъектов бизнеса необходимо сопоставлять не только отдельные параметры, но и их системы, не забывая о том, что и функциональная ценность

компании, и ее потребительская ценность определяются всегда как система.

В этой системе можно выделять отдельные стороны (низкие цены, дифференцированность ассортимента, т.п.) и сравнивать конкурентов, опираясь на изолированные критерии оценки, и это очень важно при стратегическом и особенно – при оперативном анализе компаний и их окружения. Но, вместе с тем, невнимание к фактору системности при оценке конкурентных преимуществ опасно возникновением разнообразных иллюзий, таких, к примеру, как представлений о повсеместном наличии в арсенале компаний «чистого конкурентного преимущества».

В качестве ***чистого конкурентного преимущества субъектов бизнеса*** можно определить либо абсолютное преобладание функциональной или потребительской ценности компании над ценностью своих соперников, либо видимость такого абсолютного преобладания. Клиенты компании, и ее контрагенты могут становиться в очередь за внимание к себе со стороны суперпревосходного субъекта бизнеса и под влиянием объективных обстоятельств, и вследствие искренних заблуждений. Такие очереди из обманутых граждан можно было наблюдать в середине 90-х годов в Москве, когда сотни тысяч обывателей сражались друг с другом и с милицией за право на приобретение акций скандально известной компании «МММ», высочайший уровень конкурентоспособности которой не вызывал у этих людей никаких сомнений.

К теме чистого конкурентного преимущества мы вернемся в дальнейшем, а уже в следующей главе учебника «Теория и практика конкуренции» продолжим разговор о сравнениях в процессе конкурентного соперничества субъектов бизнеса и, в частности, изучим категории «конкурентоспособность» и «конкурентная сила». Здесь же подчеркнем лишь, что наличие у субъектов бизнеса чистого конкурентного преимущества над соперниками является, как правило, видимостью. Реально оно встречается случайно и крайне редко вследствие применения норм антимонопольного регулирования рынков. Обычным же явлением выступает сравнительное конкурентное преимущество субъектов бизнеса над их соперниками.

Вторым принципом соизмерения конкурентных преимуществ субъектов бизнеса является ***принцип репрезентативности***. Его суть состоит в принятии во внимание всей совокупности факторов, прямо или косвенно влияющих на уровень конкурентного преимущества субъекта бизнеса. К их числу относятся

- параметры деловой деятельности данного субъекта бизнеса и его достижения;
- параметры деловой деятельности его прямых конкурентов и их достижения;

- параметры деловой деятельности его условно-прямых конкурентов, выпускающих и продающих товары-заменители, и их достижения;
- показатели анализа отрасли и рынков одноименных товаров;
- показатели межотраслевого анализа;
- результаты соизмерения деятельности компаний на локальных рынках;
- международные отраслевые и межотраслевые сопоставления.

Исследование указанных факторов является предметом различных наук и учебных дисциплин, таких, например, как «Прикладная макроэкономика», «Стратегическое управление», «Макроэкономическая статистика», «Теория отраслевых рынков», «Экономика регионов», но не нашего курса. Мы лишь подчеркнем, что, основываясь на принципе репрезентативности, можно сформировать представление о ***статическом конкурентном преимуществе***, другими словами, зафиксировать его в определенный момент времени.

Конкурентное преимущество субъекта предпринимательского бизнеса признается статическим им самим или его прямыми конкурентами, если достижения данного субъекта бизнеса, как минимум, соответствуют, в сопоставлении с достижениями соперников, ожиданиям его клиентов и контрагентов, что служит основанием для включения его, а не его соперников, в цепочку ценностей.

Третьим принципом соизмерения конкурентных преимуществ субъектов бизнеса является ***принцип динамичности***. Согласно этому принципу, конкурентное преимущество субъектов бизнеса должно быть зафиксировано не только в определенный момент времени, но и как тенденция наращивания, либо, напротив, уменьшения ценности данного субъекта бизнеса. Основываясь на принципе динамичности, можно сформировать представление о ***динамическом конкурентном преимуществе***.

Конкурентное преимущество субъекта предпринимательского бизнеса признается динамическим, если

- партнеры, связанные с данным субъектом бизнесом, обладают большей ценностью, чем он сам; в таком случае цепочка ценностей, в состав которой входит данный субъект бизнеса, вынуждает его задуматься об улучшении параметров своей деятельности, чтобы не выпасть из этой цепочки; пребывание в цепочке ценностей рассматривается как более значимое конкурентное преимущество компании, чем ее индивидуальные достижения, - оно обеспечивает перспективы повышения ее потребительской и функциональной ценности в будущем;
- данный субъект предпринимательского бизнеса обладает серьезными инновационными перспективами; он успешно осваивает новые рынки и рыночные ниши, либо новые технологии осуществления про-

фессиональной и деловой деятельности (новые технологии бизнеса), включая технологии конкуренции, либо выдвигает новые бизнес-идеи, сулящие хорошие результаты;

- сам данный субъект бизнеса имеет столь высокий уровень конкурентного потенциала[14], что его окружение должно быть постоянно готово к наращиванию уже достигнутого им конкурентного преимущества.

## 1.6. Общественная ценность субъектов предпринимательского бизнеса. Эффект толерантности

Завершая разговор о конкурентных преимуществах субъектов предпринимательского бизнеса, обратимся к последнему из элементов внешнего окружения компаний, образующих их конкурентную среду, а именно к общественности.

Общественное окружение конкурирующих между собой субъектов бизнеса представляет собой совокупность людей, живущих и реализующих свои интересы в обществе как в единой системе, а также общественных, государственных и межгосударственных организаций. Это окружение не может быть ни включено в состав прямых (и условно-прямых) конкурентов компании, ни отнесено к числу ее контрагентов или клиентов за исключением случаев, когда граждане оказываются непосредственными потребителями товаров и услуг именно этой компании, а органы государственного управления, общественные и международные организации оказываются ее заказчиками.

Ни одно физическое лицо не является, к примеру, прямым потребителем продукции металлургического предприятия или компании, занимающейся добычей природного газа. Не будучи непосредственным клиентом ни одной из только что названных фирм, данное физическое лицо не может, вместе с тем, совсем не иметь деловых интересов, связанных с их деятельностью. Ведь металл, выплавляемый в домне, в конце концов, превращается в те или иные металлические предметы потребления, а газ, транспортируемый через газопровод, попадает в газовую плиту на его кухне. Кроме того, каждая из названных компаний является налогоплательщиком, и из существенной части ее доходов бюджет, к примеру, оплачивает содержание правоохранительных органов и финансирует социальные программы.

Деловые интересы общественного окружения складываются из интересов отдельных физических лиц, которые отстаиваются как самими физическими лицами, так и уполномоченными на это организациями, а также из интересов отдельных государств и международного сообще-

[14] С понятием конкурентного потенциала субъекта предпринимательского бизнеса мы познакомимся в следующей главе нашего учебника.

ства. При этом общественные организации могут отстаивать интересы конкретных потребителей или партнеров по бизнесу (таковыми являются, например, ассоциации и союзы потребителей, различные союзы товаропроизводителей, ассоциации коммерческих банков, т.п.), но могут специализироваться и на решении сугубо социальных вопросов (к таковым следует отнести, например, общества по правам человека и по защите свободы слова, комитеты солдатских матерей, т.п.). Что касается государственных и многих межгосударственных организаций, то их роль состоит в отстаивании интересов граждан, национальных государств и международных альянсов посредством применения регулирующих и директивных приемов влияния на субъектов предпринимательского бизнеса.

Подробное изучение вопроса о структуре общественного окружения субъектов бизнеса не входит в число целей курса «Теория и практика конкуренции». Здесь следует лишь подчеркнуть, что осуществление деловой деятельности в окружении вышеупомянутых субъектов отношений, заинтересованных, хотя и косвенно, в деятельности каждой конкретной компании, свидетельствует о качественном отличии конкуренции в человеческом обществе от соперничества биологических видов и особей, делает ее социально-экономическим явлением.

Важно констатировать, что интересы предпринимательских фирм и их общественного окружения – как физических лиц, так и организаций - изначально могут не совпадать и, как правило, не совпадают в действительности, как говорится, по определению. Заинтересованные в расширении своего могущества компании стремятся навязать обществу свои интересы, связанные с увеличением объектов собственности, максимизацией доходов, между тем, общество стремится подчинить компании своим интересам.

К примеру, субъекты предпринимательского бизнеса не заинтересованы в том, чтобы их не всегда корректная деятельность в отношении выполнения обязательств по оказанию услуг или по уплате налогов оказывалась достоянием средств массовой информации, напротив, обществу выгодно, чтобы журналисты почаще выявляли антиобщественные деяния таких компаний в случае их возникновения. Каждый из субъектов бизнеса втайне мечтает о монополизации рынков, что совсем не соответствует государственным интересам, связанным с защитой их прямых и косвенных клиентов от диктата их интересов.

Конфликтное соперничество интересов различных элементов общественного окружения субъектов бизнеса, с одной стороны, и интересов самих субъектов бизнеса, - с другой, приводит к тому, что общественность выступает не просто как часть внешней среды бизнеса, а как часть конкурентной среды компаний. И именно поэтому общественность, так же, как конкуренты этих компаний, их контрагенты и клиен-

ты, втягивается в процедуру оценки и признания конкурентных преимуществ данных компаний.

Общественное окружение субъектов предпринимательского бизнеса обладает схожими чертами с уже перечисленными элементами конкурентной среды, а также специфическими чертами. Схожими чертами являются социальный суверенитет членов общества и организаций, составляющих общественное окружение субъектов бизнеса, их способность выступать в качестве заинтересованных арбитров в соперничестве предпринимательских фирм. Общественность не является всего лишь безучастным наблюдателем соперничества компаний, так сказать, зрителем конкурентных ристалищ. Она выступает самостоятельным игроком конкурентного театра, не только отстаивая свои собственные интересы в соперничестве фирм, но и стремясь навязать их данным фирмам.

Специфической чертой являются критерии признания общественностью наличия у компаний конкурентных преимуществ. Таковыми выступают:

- ответственность, добросовестность и законопослушность субъектов бизнеса при выполнении ими социальных обязательств в процессе деловой деятельности (уплата налогов, осуществление отчислений во внебюджетные фонды, забота об экологии, соблюдение правил и норм антимонопольного регулирования, соблюдение прав потребителей, т.п.);
- способность идти на компромиссы, находя формы сочетания своих интересов с интересами общества, другими словами, ориентация деловой деятельности на социальные ожидания общества;
- способность подчинять свои предпринимательские интересы интересам государства и международного сообщества в случае несовпадения таких интересов;
- способность осуществлять деятельность, отражающую объективные тенденции научно-технического, технологического и общественно-экономического прогресса.

Конкурентное преимущество субъекта предпринимательского бизнеса признается общественностью, если достижения данного субъекта бизнеса как минимум соответствуют, в сопоставлении с достижениями соперников, ожиданиям различных элементов его общественного окружения. Это служит основанием для вывода о его более высокой общественной ценности по сравнению с соперниками.

Под ***общественной ценностью*** субъектов предпринимательского бизнеса следует понимать способность субъектов деловых отношений удовлетворять ожидания общественности или превосходить их в процессе подготовки и осуществления предпринимательской деятельности. Для фирмы недостаточно признания за ней конкурентных преимуществ ее контрагентами, клиентами, даже конкурентами. Ей важно получить

также общественную оценку своей деятельности, которая состоит в следующих формах признания:

- в формировании устойчивого общественного мнения о конкурентных преимуществах субъекта бизнеса, другими словами, в формировании положительного конкурентного бренда компании;
- в привлечении компании к участию в общественно значимых мероприятиях, что может косвенно способствовать росту ее популярности в глазах ее клиентов и контрагентов;
- в признании действий компании соответствующими, либо не соответствующими закону и применении против нее мер преследования в случае нарушения закона.

Важными основаниями для вынесения общественной оценки конкурентных преимуществ субъектов предпринимательского бизнеса являются, наряду с перечисленными выше критериями оценки, функциональная ценность компаний, потребительская ценность этих компаний и результатов их деловой деятельности. Обществу не может быть безразлично, каким образом оцениваются конкурентные преимущества компании со стороны ее прямых партнеров и конкурентов. Так, например, не должна быть признана ценной для общества или государства предпринимательская фирма, способная идти на любые компромиссы с властью и строго соблюдающая законы, но выпускающая продукцию низкого качества.

Данное обстоятельство следует иметь в виду при выдвижении отдельных представителей предпринимательского бизнеса на роль особо значимых и ценных для общества предприятий. Когда, к примеру, отдельные политические деятели делают заявления о необходимости тотальной поддержки всех без исключения отечественных товаропроизводителей, критерием признания общественной ценности таких товаропроизводителей является всего лишь место регистрации компании, страна ее юрисдикции. Авторов подобных заявлений, как правило, при этом не интересуют реальные достижения компании по производству товаров и услуг, та цепочка ценностей, в которую включается (а, возможно, и не включается вовсе) навязчиво продвигаемая на рынок, как бы во благо общества, понравившаяся им предпринимательская фирма с отечественной юрисдикцией.

Общественное окружение конкурентов в лице уполномоченных органов власти и управления имеет возможность создавать – в противоположность конкурентным преимуществам субъектов бизнеса, которые были достигнуты ими естественным путем – искусственные конкурентные преимущества. ***Искусственно конструируемые конкурентные преимущества***, определение которых не опирается на принципы объективности, репрезентативности и динамичности, являются плодами чрезвычайно опасных фантазий. Так происходит, к примеру, при проведении

протекционистской таможенной политики на автомобильном рынке, вследствие которой отсутствие у отечественных автомобилей серьезных естественных конкурентных преимуществ перед зарубежными моделями как бы компенсируется наличием у них искусственных конкурентных преимуществ над соперниками. Искусственное выдвижение отдельных компаний в качестве авангарда предпринимательского бизнеса и особо ценных конкурентов, их навязывание потенциальным клиентам, контрагентам и обществу как единому целому приводит к деформации механизмов естественного отбора, присущих конкуренции еще со времен зарождения живой природы[15], и, в конечном счете, – к деформации структуры экономики.

Общественная ценность субъектов бизнеса является, как и их функциональная ценность, а также потребительская ценность, категорией, отражающей систему конкурентных преимуществ, а не отдельные конкурентные преимущества, тем более, искусственно создаваемые. Компания может быть признана ценной для общества в том случае, когда оценки этой компании по всем критериям со стороны ее контрагентов, клиентов, конкурентов и общественного окружения, другими словами, со стороны всех участников современной системы бизнеса окажутся в относительно непротиворечивом состоянии.

Если взаимодействие субъектов бизнеса с прямыми конкурентами, контрагентами и клиентами можно условно представить графически в виде комбинации несметного числа конкурентных треугольников, внутри которой формируется цепочка ценностей, то включение в орбиту рассмотрения общественного окружения субъектов бизнеса делает необходимым обращение к трехмерному пространству. В этом пространстве вначале возникает абстрактная геометрическая фигура, которую мы назовем пока ***конкурентным кубком***. Соответственно, конкуренция в трехмерном пространстве может быть определена как ***кубковая конкуренция***, участниками которой, наряду с предпринимательскими фирмами, их партнерами, условно-прямыми и прямыми конкурентами, являются все без исключения члены общества и организации, уполномоченные быть их общественными, политическими и административными представителями.

Понимание трехмерности конкурентного кубка очень важно для правильного обоснования путей формирования и развития цепочки ценностей в условиях необходимости для субъектов бизнеса считаться с государственными и общественными интересами, а для влиятельных орга-

[15] Другое дело – антимонопольное регулирование рынков, к последовательному изучению которого мы вскоре приступим. Забегая вперед, отметим, что в данном случае государственные органы антимонопольного регулирования посвящают свою деятельность не искусственному наращиванию конкурентных преимуществ отдельных субъектов предпринимательского бизнеса, а, напротив, ограничению доступа к ним со стороны потребителей, что уменьшает степень их потребительской ценности.

нов общественного и государственного управления – считаться с решающей ролью естественного отбора в конкуренции. Для кубковой конкуренции характерно явление, которое мы назовем ***эффектом толерантности***. Взаимная зависимость субъектов бизнеса при формировании их конкурентных преимуществ дополняется их взаимной общественной ответственностью, что, в свою очередь делает их терпимыми друг к другу. Необходимость учета взаимных интересов ведет к толерантности субъектов бизнеса, претендующих на высокое общественное признание своей деятельности[16].

Границы возникающих при этом конкретных геометрических фигур обусловливаются сложившимися в обществе на том или ином его срезе представлениями об общественной ценности субъектов бизнеса. Поэтому сама геометрическая фигура может иметь разную форму, например, формы конкурентного шара, конкурентного конуса, конкурентной пирамиды, конкурентного параллелепипеда.

***Конкурентные пирамиды*** возникают в тех случаях, когда общественные оценки деятельности субъектов предпринимательского бизнеса полностью превалируют над оценкой их конкурентных преимуществ, формируемых другими участниками системы бизнеса. Именно на этом основаны все известные в бизнесе финансовые пирамиды. Высокие общественные оценки субъектов бизнеса, обусловленные искусственным происхождением их конкурентных преимуществ, привлекают внимание потенциальных партнеров и клиентов, а также возбуждают конкурентов таких субъектов бизнеса, но они не вытекают из действительной потребительской и функциональной ценности этих фирм.

***Конкурентные параллелепипеды*** возникают в тех случаях, когда общественные оценки компании формируются с учетом оценки конкурентных преимуществ данной компании со стороны других субъектов бизнеса и выступают как равнодействующие этих оценок.

***Конкурентные шары*** возникают в тех случаях, когда общественные оценки компаний и оценка ее конкурентных преимуществ другими субъектами бизнеса имеют равнозначный характер.

---

[16] В прошлом эффект толерантности связывался с так называемой «общественной идеей конкуренции». «Общественная идея конкуренции состоит в том, - подчеркивал, например, Г.Ф. Шершеневич, - что обеспечение личного существования со стороны каждого хозяйства ведет к наилучшему обеспечению интересов общества…» (Шершеневич Г.Ф. Курс торгового права. Спб., 1908, с.109). Как мы видим, под общественной идеей конкуренции понималась система взаимной общественной ответственности субъектов бизнеса.

## 1.7. Конкурентные цели субъектов бизнеса. Понятие конкурентного целеполагания

Рассмотрение вопроса о конкурентных преимуществах субъектов бизнеса вплотную подводит нас к разговору на тему о сущности и особенностях конкурентного целеполагания. Под ***конкурентным целеполаганием*** понимаются действия субъектов предпринимательского бизнеса, состоящие в осознании, формировании и выдвижении целей соперничества этих субъектов бизнеса со своим окружением. В данном параграфе учебника мы познакомимся лишь с общими особенностями конкурентного целеполагания, а к конкретному анализу таких действий, предпринимаемых различными типами конкурентов, мы обратимся впоследствии.

Постановка соперничающими между собой субъектами бизнеса целей своего участия в конкуренции опирается на определение качественного состава и численности противоборствующей стороны (или противоборствующих сторон), объектов конкурентной борьбы, полей конкурентного столкновения. Она представляет собой обоснование и утверждение каждым из субъектов бизнеса задач (целевых установок), которые определяют в дальнейшем ориентиры его конкурентных действий.

Обратимся к отдельным объектам конкурентного целеполагания и различным типам целевых установок, которые обязаны ставить и обычно ставят перед собой взаимно конкурирующие субъекты бизнеса.

Иногда встречаются такие трактовки конкурентного целеполагания, согласно которым целевые установки конкурентов включают в себя максимизацию прибыли, обеспечение компенсации издержек по принципу безубыточности, насыщение рынка товарами, расширение производства, открытие фирмами региональных филиалов. Такие цели, действительно, возникают перед каждым субъектом предпринимательского бизнеса, они являются установками на развитие деловой деятельности. Однако их нельзя воспринимать как цели собственно конкурентного соперничества, подобно тому, как нельзя увидеть, например, в решении отправиться в путешествие непосредственно целевую установку на выбор кассы для приобретения дефицитных авиабилетов.

Конкуренция выступает как одна из форм, внутри которой складываются и развиваются деловые отношения. Поэтому понятие «цели бизнеса» отличается от понятия «цели конкуренции». Оно шире и разнообразнее по содержанию. Отвечая на вопрос, для чего необходим бизнес, предприниматель обращается к систематизации таких целей, как прибыль, издержки



производства, масштабы деловой деятельности, объемы продаж. Отвечая на вопрос, для чего необходимо его участие в конкуренции, он вспоминает лишь о необходимости подавления конкурентов для обеспечения конкурентных преимуществ и извлечения выгод. В первом случае его интересуют абсолютные результаты, во втором случае – относительные результаты («кто кого?»).

Ключевое значение в конкурентном целеполагании имеет объективное стремление каждого из субъектов бизнеса к вытеснению соперников для достижения конкурентных преимуществ и обеспечения выгодных условий взаимодействия с внешней средой. Главной задачей, формируемой в ходе конкурентного целеполагания, является, тем самым, обеспечение условий, при которых предпринимательская фирма оказывается в состоянии осознанно двигаться в сторону обеспечения и превосходства над конкурентами, и выгод от сотрудничества с другими представителями внешнего окружения.

На первый взгляд, может показаться, будто субъекты предпринимательского бизнеса подчиняют задачи, связанные с участием в конкуренции, исключительно потребностям устранения прямых (и условно-прямых) соперников или ограничения их возможностей. При таком понимании конкурентное целеполагание может быть легко сведено к выработке способов давления на конкурентов и применения их для обеспечения чистого конкурентного преимущества.

Действительно, прямые и условно-прямые конкуренты являются, образно выражаясь, прямой мишенью любого субъекта предпринимательского бизнеса. Претензии субъектов бизнеса на достижение чистого конкурентного преимущества выражаются в их стремлении к монополизации рынков. Такая монополизация не всегда проявляется в устранении конкурентов другими конкурентами. Она может происходить также посредством взаимной интеграции конкурентов под началом одного из них, либо путем их кооперации для противостояния потребителям и контрагентам в качестве единого целого.

Столкновение с соперниками всегда происходит на конкурентном поле. С термином «конкурентное поле» мы знакомимся впервые. Под ***конкурентным полем*** (или полем конкуренции) здесь и далее понимается конкретная область осуществления субъектами бизнеса конкурентных действий. Конкурентное поле представляет собой отдельную часть ареала соперничества субъектов бизнеса, на котором один из соперников предпочитает дать бой другому[17].

[17] Мы привели простое определение категории «конкурентное поле». Развернутое его определение мы сможем дать лишь после того, как изучим виды, направления, методы и фирмы конкурентных действий субъектов бизнеса.

«Конкурентное поле» - образное выражение, его смысл можно понять, обратившись к похожему понятию спортивного поля, в частности, футбольного поля. Между тем, футбольное поле как фактор спортивной борьбы обладает рядом особенностей. ***Во-первых***, соперничество футбольных команд происходит либо на «своем поле» - на стадионе, принадлежащем одному из клубов или расположенном в месте его базирования, либо на «чужом поле» - на стадионе соперника.

Каждая из команд обязательно старается использовать фактор своего поля, либо фактор чужого поля и в процессе выработки тактики матча, и по ходу игры. Иногда при обнаружении непреодолимых разногласий между соперниками, а также во время чемпионатов мира и олимпиад возникает фактор «нейтрального поля». Территориальное многообразие полей, на которых проводятся футбольные матчи, дает возможность соперничающим между собой спортивным клубам по-разному подходить к конкурентному целеполаганию и решению задач обретения конкурентных преимуществ над соперниками и обеспечения выгодных условий соперничества.

***Во-вторых***, каждый участок поля – своего, чужого или нейтрального – является отдельной областью борьбы футбольных команд. Каждая из таких команд включает в себя одиннадцать игроков, имеющих разные футбольные амплуа. На поле все они занимают разные позиции и выполняют неодинаковые функции. Спортивные результаты матча всегда зависят от действий всей команды как единого целого, а целостность данной команды – от того, как именно действует каждый игрок на своем участке поля. Клуб, обладающий сильной и конкурентоспособной линией защиты, порой оказывается не в состоянии эффективно играть на линии атаки, а команда, располагающая великолепным составом полевых игроков, может проиграть чемпионат мира из-за бездарной игры своего голкипера[18].

Задачей руководителей футбольного клуба выступает поэтому определение того участка (или тех участков) поля, к игре на которых данный клуб подготовлен в наибольшей степени и создание конкурентных преимуществ над соперником, прежде всего, на данных участках.

Подобно футбольным менеджерам, менеджеры предпринимательских фирм тщательно ищут «свое поле» и те его конкретные участки, на которых им легче всего обеспечить конкурентное преимущество с помощью конкурентных действий и приемов.

[18] Именно это произошло, к примеру, на чемпионате мира по футболу в 1982 году, когда один из лучших составов бразильской сборной за всю ее историю не сумел пробиться в финал по вине вратаря этой сборной - Валдира Переса, пропустившего три позорных гола в игре с национальной сборной Италии, которая в итоге и стала чемпионом.

Своим полем может оказаться локальный рынок, отрасль, ассортиментная группа товаров, рыночная ниша. В качестве участков конкурентного поля могут, в свою очередь, рассматриваться отдельные характеристики товаров, включая их внешний вид, элементы издержек компании на их создание, финансовые и инвестиционные возможности фирмы, кадровый потенциал, распределенный по функциональным подразделениям данной фирмы, рекламные и маркетинговые инструменты, формы связей с общественностью.

Выбор конкурентного поля в ходе прямого соперничества субъектов предпринимательского бизнеса для обеспечения наибольших конкурентных преимуществ в наименьшие сроки является ***первым*** по счету элементом конкурентного целеполагания.



Однако важно иметь в виду, что в отличие от участников конкретного футбольного матча всякому субъекту предпринимательского бизнеса одновременно и на различных полях приходится иметь дело с большим числом противостоящих ему экономических игроков, каждый из которых пытается заниматься своим собственным конкурентным целеполаганием. Ни один из них крайне не заинтересован в достижении кем-либо чистого конкурентного преимущества, ибо в этом случае окажется, что такое преимущество распространяется и на отношения с ними самими. В данном случае извлечение собственной выгоды из сделки превратится в труднодостижимую, либо вовсе недостижимую задачу.

Проблема состоит в том, что любому субъекту предпринимательского бизнеса необходимо обеспечить себе одновременно высокую потребительскую, функциональную и общественную ценность. В условиях кубковой конкуренции это достигается не всегда. Та или иная фирма может иметь неплохую репутацию среди контрагентов, но низко оцениваться потребителями. Она может также, как мы видели, оказаться обладателем искусственно сконструированных конкурентных преимуществ. Поэтому в процессе выдвижения целевых конкурентных установок руководство предпринимательской фирмы обязано сфокусировать свои приоритеты и определить, какое именно конкурентное поле является для нее приоритетным местом соперничества.

Так, субъект бизнеса может выдвинуть целевую установку на финансирование в больших объемах различных популярных общественных мероприятий и массовых зрелищ для достижения эффектного бренда или на налаживание устойчивых связей в кругах правительственных чиновников. Действуя в таком направлении, он наверняка сумеет сформировать представление о высокой собственной общественной ценности. Это, однако, мало скажется на увеличении его конкурентных преимуществ в глазах реальных поставщиков продукции, которых всегда боль-

ше интересует добросовестность и платежеспособность партнеров, нежели их имидж в массовом сознании или в коридорах власти.

Вместе с тем, пытаясь сфокусировать свои приоритеты в процессе выдвижения целевых установок, каждый здравомыслящий субъект предпринимательского бизнеса обязан помнить и о взаимном влиянии различных представителей своего внешнего окружения на оценку своих конкурентных преимуществ в случае их наличия. В этом состоит ***второй*** элемент конкурентного целеполагания.

Рассмотрим другие элементы конкурентного целеполагания. ***Третьим*** по счету можно выделить соотношение реального и кажущегося в целевых установках конкурирующих субъектов бизнеса.

Субъекты предпринимательского бизнеса обычно стремятся к наращиванию действительных конкурентных преимуществ. Однако для обеспечения каких-либо специфических выгод они могут выдвинуть также целевую установку на обеспечение ***видимости*** наличия у них конкурентных преимуществ. С таким явлением сознательного искажения реальных достижений соперничающих сторон нам уже приходилось сталкиваться на страницах учебника «Теория и практика конкуренции»; в дальнейшем не раз и не два мы будем обращаться к феномену «видимости чего-либо» и как цели конкурентного соперничества, и как приема конкурентной борьбы.

Здесь же пока лишь подчеркнем, что видимость конкурентных преимуществ имеет двусторонний характер. Контрагенты (не будем забывать, что все они являются взаимными косвенными конкурентами) стремятся вызвать друг у друга в глазах иллюзию процветания с тем, чтобы уговорить своего потенциального партнера быстрее перейти к заключению сделки. Продавцы товаров и поставщики услуг с удовольствием внушают покупателям представление об исключительности своих конкурентных преимуществ и о необычной потребительской ценности предлагаемых ими благ и услуг по сравнению с достижениями конкурентов[19], на что последние дружно отвечают имитацией собственной платежеспособности.

***Четвертым элементом*** конкурентного целеполагания следует назвать способ участия в формировании цепочки ценностей. В материалах предшествующего параграфа учебника отмечалось, что, поскольку основными контрагентами – участниками сделки – выступают постав-

[19] В телевизионной рекламе стиральных порошков, средств для мытья раковин и умывальников, а также предметов женской гигиены, с начала 90-х годов заполонившей эфирное время российских телеканалов, главным доводом в пользу предлагаемых изделий является именно их кажущаяся необычность. Навязывая потребителям то или иное изделие, авторы разнообразных видеороликов считают существенно важным подчеркнуть, что рекламируемые марки товаров отличаются, разумеется, в лучшую сторону, от «обычной продукции» данного вида.

щики и потребители товаров и услуг, то функциональная ценность одного из участников сделки (потребителя) должна соответствовать потребительской ценности другого участника сделки (поставщика). Такая необходимость возникает и в процессе организации партнерского сотрудничества предпринимательских фирм. В жизни, однако, так происходит далеко не всегда. Цепочка ценностей необязательно состоит из равноценных предпринимательских фирм. Поэтому целевой установкой, которую выдвигает каждый из субъектов предпринимательского бизнеса, является максимальное использование в своих интересах конкурентных преимуществ партнеров.

Субъекту бизнеса важно не только оценить достижения других субъектов бизнеса, но и правильно выстроить отношения с ними, а, прежде всего, с теми из них, кто представляет наибольший, преимущественный интерес. Признание сторонами конкурентных преимуществ друг друга важно и для фирмы, являющейся объектом оценки, и для самого оценщика. Ведь, участвуя в формировании цепочки ценностей, каждая предпринимательская фирма озабочена тем, чтобы вхождение в данную цепочку воспринималось и ею самой, и внешним окружением как ее самостоятельное конкурентное преимущество.

Таким образом, в процессе формирования цепочки ценностей проявляется отдельная целевая установка на наращивание фирмой своих конкурентных преимуществ. Подчеркнем двойственный характер такой целевой установки. ***С одной стороны***, субъекты предпринимательского бизнеса стремятся войти в цепочку ценностей, внутри которой они могли бы превосходить контрагентов по степени влияния друг на друга и на развитие деловых взаимоотношений. Обеспечивая конкурентное преимущество над контрагентами, эта смышленая предпринимательская фирма становится «локомотивом сделки» и получает в свое распоряжение разнообразный арсенал методов давления на них для обретения впоследствии новых конкурентных преимуществ.

***С другой стороны***, немало субъектов предпринимательского бизнеса мечтает воспользоваться конкурентными преимуществами контрагентов, которые обнаруживаются в сопоставлении их достижений с достижениями не только их прямых и условно-прямых конкурентов, но и самих субъектов бизнеса, готовящих с ними сделку. Вхождение в ту или иную цепочку ценностей отвечает деловым интересам субъектов предпринимательского бизнеса в следующих случаях:

- когда высокий уровень функциональной ценности компаний-партнеров влияет на изменение в лучшую сторону параметров собственной профессиональной деятельности (повышение производительности труда, совершенствование технических, технологических и эксплуатационных характеристик продукции, снижение фондоемкости и энергоемкости производства, улучшение внешнего вида изделий, т.п.);

- когда взаимодействие с более функционально ценными компаниями способствует улучшению качественного состава сотрудников фирмы, повышению ими своей профессиональной и деловой квалификации;
- когда бизнес-идеи, выдвинутые контрагентами и реализуемые ими посредством цепочки ценностей, плодотворно сказываются на наращивании другими участниками этой цепочки собственных конкурентных преимуществ;
- когда совместное участие в цепочке ценностей с фирмами, обладающими конкурентными преимуществами, подталкивает компанию к поиску новых управленческих решений для противостояния таким партнерам и иным сильным контрагентам в осуществляемой и грядущих сделках;
- когда более функционально ценные компании, участвующие в цепочке, оказываются объектом изучения в целях приобретения недостающего опыта профессиональной и деловой деятельности;
- когда другие участники цепочки обеспечивают своим присутствием высокий уровень престижности деловых отношений (образно выражаясь, «скажи мне, кто твой друг…»).

Мы видим, что две стороны заинтересованности субъектов бизнеса во взаимодействии с партнерами обусловливают наличие и двух типов целевых установок, относящихся к взаимодействию предпринимательских фирм со своими косвенными конкурентами. Вступая в деловые отношения друг с другом, субъекты бизнеса формируют целевую установку на поиск ***преимущественного партнера по бизнесу***, который, как мы поняли, может превосходить его самого, либо ему уступать.

В том случае, когда субъект предпринимательского бизнеса идет на сделку с компанией, перед которой он имеет конкурентное преимущество, он преследует цели ***конкурентного доминирования*** в сделке. В том случае, когда он заключает сделку с компанией, превосходящей его по отдельным результатам деятельности, либо по совокупности достижений, он стремится отыскать пути ***наилучшего применения ценных качеств своих контрагентов*** для наращивания собственных конкурентных преимуществ. Эксплуатация предпринимательскими фирмами конкурентных преимуществ друг друга в ходе партнерского сотрудничества называется ***взаимовыгодной сделкой*** конкурирующих между собой партнеров по бизнесу.

Целевые установки на поиск, определение и закрепление конкурентных преимуществ при формировании цепочки ценностей реализуются и в процессе взаимодействия субъектов предпринимательского бизнеса с общественностью. С этим связан ***пятый элемент*** конкурентного целеполагания – обеспечение наилучшей общественной репутации и конкурентных преимуществ над своим общественным окружением.

Каждый из субъектов бизнеса стремится оценить конкурентные возможности государства, его властных и управленческих структур, общества в целом, общественных объединений и межгосударственных альянсов. Будучи вынужденной постоянно взаимодействовать с перечисленными субъектами отношений, предпринимательская фирма преследует такие же цели, что и в ходе делового взаимодействия с партнерами по бизнесу. Самым главным является здесь решение следующих задач:

- получение общественного и государственного подтверждения своей действительно высокой или якобы высокой общественной ценности;
- приобретение искусственных конкурентных преимуществ, наличие которых позволяло бы постоянно одерживать верх над прямыми соперниками, в том числе и при распределении государственных заказов, и одновременно – привлекать колеблющихся партнеров;
- использование слабости и противоречивости национального законодательства и международных правовых норм для развития собственного бизнеса и обеспечения конкурентных преимуществ над соперниками;
- использование отсталых и извращенных стереотипов массового сознания и идеологических убеждений для развития своего бизнеса и обеспечения конкурентных преимуществ над соперниками.

Важно подчеркнуть, что общественность, будучи частью внешнего окружения субъектов предпринимательского бизнеса, воспринимается им не только как собрание зрителей, разглядывающих его состязание с противниками, или ареопаг судей, осуществляющих мониторинг соблюдения законов, но и как вполне самостоятельная совокупность его конкурентов. Вступая в конфликтное соперничество с себе подобными, субъекты бизнеса вольно или невольно оказываются конкурентами и рассматриваемой части своего окружения.

Когда предпринимательская фирма находит и применяет, в отличие от соперников, абсолютно легальные способы снижения налогооблагаемой базы, на наличие которых своевременно законодатели не обратили внимание в процессе разработки налогового законодательства, перед нами типичный пример конкуренции этой фирмы не только с прямыми конкурентами, но и с государством. В тех случаях, когда конкурентные преимущества над соперниками создаются посредством нарушения действующего законодательства или международных норм, а уполномоченные властные и распорядительные органы оказываются не в состоянии этому противостоять, перед нами вновь характерные примеры конкуренции субъектов бизнеса не только с другими субъектами бизнеса, но и с общественностью. Разница имеет юридическую природу, но не предпринимательскую – и в том, и в другом случае налицо обладание субъектами предпринимательского бизнеса ***конкурентными пре-***

***имуществами*** и над партнерами по бизнесу, либо прямыми конкурентами, и ***над обществом как единым целым***.

Такие преимущества возникают и в процессе использования неудачных идеологических норм и стереотипов массового сознания, которые наблюдаются в каждой стране и у каждого народа мира. Когда, например, в СССР господствовала идеологическая доктрина о том, что весь советский народ в едином порыве занят построением коммунизма, на рынке господствовали производители продукции низкого качества, ибо данная продукция производилась по государственным планам, направленным на строительство коммунистического общества. Идея коммунизма в сочетании с обширной системой мер стимулирования предприятий, выпускавших продукцию в соответствии с планами построения коммунизма, служила прикрытием явлений, получивших позднее название «диктата производителей», которые, тем самым, ежедневно демонстрировали наличие у них конкурентных преимуществ над советским обществом.

Стереотипы массового сознания, например, стремление людей одеваться по последней моде (или, наоборот, подчеркнуто скромно), их желание «жить не хуже других», быть похожим на тех или иных кумиров, поддерживать отечественных товаропроизводителей и во что бы то ни стало гордиться лидерами национального бизнеса могут служить неплохим источником конкурентного преимущества компаний над обществом как субъектом кубковой конкуренции.

Напротив, общество одерживает верх над субъектами предпринимательского бизнеса и, тем самым, доказывает наличие у него конкурентного преимущества над предпринимателями, заставляя их выполнять предписания закона, наказывая тех, кто умудряется вывести свой бизнес за пределы правового пространства, и поощряя субъектов бизнеса на осуществление деловой деятельности, которая признается социально значимой и приоритетной для общества, обеспечивает эффект толерантности. Такой, к примеру, как создание Российской федерации Интернет-обучения, которую финансирует «ЮКОС» - одна из крупнейших российских компаний, действующих в нефтяном бизнесе.

Деятельность предпринимательских фирм в полном соответствии с действующим национальным законодательством, международными нормами, общественными традициями (их иногда называют традициями делового оборота) и во благо общества, с одной стороны, а также объективный подход уполномоченных органов регулирования и контроля к поощрению этих фирм, в том числе и с помощью принципа «перед законом все равны», выступают как проявления взаимовыгодной сделки (неписаного общественного договора) между субъектами предпринимательского бизнеса и его общественным окружением.

В заключение параграфа вновь вернемся к содержанию целевых установок, которые субъекты предпринимательского бизнеса обращают к своим прямым и условно-прямым конкурентам. Анализ этих установок на стратегическом, тактическом и ситуационном уровнях станет в дальнейшем основным сюжетом нашего учебника. Пока же важно понять, что противостояние прямых соперников всегда подчинено задачам обретения и воспроизведения конкурентных преимуществ, их демонстрации друг другу, но это не является единственной целью их участия в конкурентной борьбе.

Преимущество над прямыми и условно-прямыми соперниками должно, в конце концов, обернуться выгодными условиями деятельности субъектов бизнеса в отношении всех представителей своего внешнего окружения. Именно поэтому конкурентное целеполагание всегда базируется на одновременном использовании целевых установок, направленных на соперничество того или иного субъекта бизнеса со всеми представителями конкурентной среды и включающих замыслы наступательных действий по отношению ко всему внешнему окружению, а также установки на отражение любых атак извне. Все это называется ***системой конкурентного целеполагания***.

## 1.8. Признаки современной конкуренции. Парадокс суверенитета. Парадокс системности

Нижняя историческая граница явления, которое можно определить как «современная конкуренция», относится к рубежу 19-20-х веков. Современная конкуренция обладает рядом специфических признаков, на которые необходимо обратить внимание для успешного изучения теории и практики конкуренции в дальнейшем.

***Первым признаком*** является определяющая роль рыночных начал и рыночных сопоставлений в развитии конкуренции. В первом параграфе настоящей главы учебника мы немного касались пары понятий «конкуренция - рынок» и высказывались в том смысле, что конкуренция не всегда имеет рыночный характер и ее природа глубже рыночной экономики. Вместе с тем влияние рыночных начал на состояние современной конкуренции нельзя недооценивать.

Рыночные начала имеют всеобщий характер в современной экономике. Это значит, что рынок является, ***во-первых***, сферой непосредственного конфликтного столкновения интересов конкурирующих субъектов бизнеса, и, ***во-вторых***, - основной сферой их столкновения. Именно рынок выступает в современной системе бизнеса как своего рода глав-

ная арена конкурентного соперничества, а рыночные сопоставления достижений субъектов бизнеса – как центральный фокус конкуренции[20].

Превращение рынка в главную арену конкурентной борьбы субъектов бизнеса означает, что другие сферы столкновения их интересов имеют в современных условиях производный характер. Например, соперничество сотрудников компании за возможность осуществления более быстрого карьерного роста, либо столкновения ответственных руководителей данной компании, направленные на лоббирование тех или иных бизнес-идей, либо борьба претендентов за место в топ-менеджменте этой компании, либо, наконец, борьба учредителей компании за обладание контрольным пакетом акций имеет производный характер по отношению к действиям компании на рынке. Обретение и сохранение данным субъектом предпринимательского бизнеса конкурентных преимуществ, либо, наоборот, конкурентных недостатков по сравнению с соперниками, его успехи или неудачи на рынке имеют решающее значение для оценки степени значимости и перспективности внутрифирменного соперничества.

Кого, к примеру, может заинтересовать контрольный пакет акций хронически убыточного акционерного общества, либо место в совете директоров компании, в которой завершено конкурсное управление и уже работает ликвидационная комиссия? Провалы (так же, как и достижения) в системе рыночного взаимодействия с другими субъектами бизнеса коренным образом влияют на внутрифирменную кадровую и иную политику компании.

Всеобщий характер рыночных начал проявляется и в особенностях существования некоторых ***конкурентных анклавов*** в условиях рыночной экономики. С отдельными видами конкурентных анклавов мы уже встречались на страницах учебника и, стало быть, должны помнить о том, что такой анклав представляет собой замкнутое пространство, на котором развертываются специфические формы конкуренции, как правило, не представляющие угрозу для жизни или существования субъекта конкурентных отношений.

Любой конкурентный анклав – спортивный, кинематографический, образовательный и иной, - внутри которого складываются особые конкурентные (конкурсные, турнирные, тендерные) отношения испытывает определяющее влияние рынка. В конце концов, любительский спорт, фестивали звезд эстрады или конкурсы абитуриентов за поступление в престижные университеты на места, финансируемые из средств

[20] Термин «главная арена конкуренции», а также похожая на него дефиниция «центральный ринг конкуренции» имеют иное значение в других работах по теории конкуренции, например, они применяются для характеристики особого места соперничества прямых конкурентов в системе бизнеса (см., например: Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П.Градова. 3-е изд. СПб.: СпецЛит, 2000, с.57).

государственного бюджета, хотя и не имеют непосредственно рыночной природы, подчинены потребностям рынка.

Ведь хороший спортсмен обязательно обладает лучшими кондициями работоспособности, чем физически неподготовленный человек, а это приводит к созданию им конкурентных преимуществ на рынке труда. Эстрадные примадонны озабочены не только получением призов за победу в конкурсах, но и продвижением на рынок своих концертных программ, а также скорейшим заключением контрактов на запись и издание CD-дисков. Абитуриенты, штурмующие двери приемных комиссий брендовых вузов, прекрасно понимают, что борются, в конечном итоге, за обретение конкурентных преимуществ, которые впоследствии будут выражены в повсеместном признании работодателями дипломов данных вузов о высшем образовании.

Таким образом, выявление конкурентных преимуществ субъектов бизнеса посредством рыночных сопоставлений имеет определяющее значение для характеристики различных форм конкуренции в современной системе бизнеса. Именно поэтому использование термина «рыночная конкуренция» может быть адресовано лишь исследованиям, объектами которых выступают лишь сугубо рыночные способы взаимодействия конкурентов.

***Вторым*** признаком современной конкуренции является ее многоуровневый характер. Под ***уровнем конкуренции*** следует понимать степень влияния субъектов предпринимательского бизнеса на свое непосредственное окружение и все современное общество в целом.

Разграничение уровней конкуренции количественно определяется масштабами конкуренции. Фирмы, выпускающие и реализующие продукцию и услуги, которые в процессе рыночных сопоставлений признаются потребителями различных стран, относятся к типу международных конкурентов. Фирмы, выпускающие продукцию, которая не признается потребительски ценной на международном рынке, но соответствует ожиданиям отечественных потребителей, относятся к типу конкурентов на национальном рынке. Фирмы, выпускающую продукцию, которая подходит для отдельных групп потребителей, проживающих в регионах страны, относятся к типу локальных конкурентов.

Многоуровневый характер конкуренции состоит в том, что каждый из субъектов бизнеса, едва начав свою деятельность, сразу же оказывается под воздействием всей совокупности своего окружения, в том числе прямых конкурентов, в число которых входят и местные соперники, и отраслевые лидеры национального и мирового бизнеса. Его деятельность регулируется одновременно международными правовыми нормами, национальным законодательством и местными правилами.

Субъект предпринимательского бизнеса признается локальным конкурентом либо в соответствии с уровнем его объективных достижений, отсутствием возможностей приобретения конкурентных преимуществ на других локальных рынках, либо по собственной инициативе, на основании субъективных причин. Локальными конкурентами субъекты бизнеса становятся в следующих случаях:

- когда они изначально ориентируют свою профессиональную и деловую деятельность на специфические потребности местного рынка;
- когда они сознательно ограничивают свою деятельность отдельным местным рынком, не претендуя на представление продукции на других местных рынках;
- когда выпускаемая ими продукция не имеет большой общественной ценности;
- когда они осторожно подходят к выбору контрагентов, предпочитая взаимодействовать лишь с близко знакомыми им лично местными партнерами.

Вместе с тем локальный конкурент всегда оценивается не только своим местным деловым и общественным окружением, но и на национальном рынке, элементом которого выступает местный рынок, другими словами, - в масштабах конкурентной среды, сформированной внутри государства. Ведь всякий локальный рынок всегда является частью национальной экономики, он интегрирован в национальную экономику как единую систему. Поэтому каждый субъект предпринимательского бизнеса всегда воспринимается как составная часть национальной системы бизнеса, хотя фактически его могут признавать лишь на каком-либо узком специализированном местном рынке товаров и услуг.

Действительное превращение локального конкурента в потребительски, функционально и общественно ценного субъекта национального бизнеса происходит вследствие преодоления отмеченных выше объективных и субъективных причин локализации его деловой деятельности. Такому субъекту бизнеса необходимо, с одной стороны, разорвать собственную привязанность к партнерским торговым и иным коммуникациям на местном уровне, а, с другой стороны, - обеспечить конкурентные преимущества на других рынках. Когда число таких рынков равно двум и более, а также когда функциональные, общественные и имиджевые коммуникации далеко уводят его за пределы одного отдельно взятого региона (например, в процессе использования рекламы на общенациональных телевизионных каналах), он начинает восприниматься как фактический субъект национального рынка.

Субъект бизнеса может превратиться и в фактического международного конкурента в том случае, когда потребительская, функциональная или общественная ценность его деятельности получат признание за пределами того или иного национального государства. Вместе с тем, надо понимать, что по мере становления мирового рынка как единого це-

лого деятельность каждого локального конкурента, не ставящего перед собой масштабных задач по экспансии за рубежом, также будет восприниматься как составная часть международной системы бизнеса.

***Третьим признаком*** современной конкуренции является сочетание многообразия и открытости конкурентных полей в условиях насыщенного и дифференцированного рынка. С термином «конкурентное поле» мы впервые встретились в предыдущем параграфе нашего учебника. Если рынок – это главная арена (центральный ринг) конкурентной борьбы, то поле, напомним, представляет собой отдельную часть такой арены, на которой один из соперников предпочитает дать бой другому.

Современная конкуренция осуществляется не только на многообразных конкурентных полях, но и на открытых. Под ***открытыми конкурентными полями*** понимаются области соперничества субъектов предпринимательского бизнеса, которые обладают следующими признаками:

- возможность свободного выбора субъектом бизнеса любой легальной формы соперничества, а также уклонения от какого-либо соперничества;
- отсутствие каких-либо ограничений по составу соперников и по перечню способов применения инструментов легального соперничества;
- возможность неограниченной деятельности одновременно на различных конкурентных полях.

Открытость конкурентных полей обусловлена в современной системе бизнеса открытостью рынков товаров и услуг. Такая открытость имеет, в свою очередь, экономические и политические предпосылки. Под ***экономическими предпосылками*** открытости рынков понимаются насыщенность и в то же время дифференцированность рынков товаров и услуг.

***Насыщенным*** признается рынок или его сектор в том случае, когда отсутствует дефицит и платежеспособный спрос основных групп потребителей обязательно находит предложение товаров и услуг. В условиях насыщенности рынков субъекты предпринимательского бизнеса не имеют возможности изначально выдвигать целевые установки на выбор поля конкуренции с прямыми соперниками без учета интересов внешнего окружения. Поскольку, со своей стороны, данные интересы оказываются постоянно изменчивыми, в обществе и складывается тенденция открытости рынков и самих конкурентных полей. Ведь каждый из субъектов бизнеса должен обладать широкими возможностями соперничества.

Необходимость обеспечения субъектов предпринимательского бизнеса такими возможностями усиливается благодаря дифференцированности рынков товаров и услуг. ***Дифференциация рынков*** является следствием дифференциации товаров (услуг) в сфере непосредственного

предложения этих товаров. В свою очередь, дифференциация товаров выступает как реакция на постоянно действующую в человеческом обществе закономерность возвышения потребностей. Поэтому разнообразие марок выпускаемой продукции и, соответственно, конкуренция данных марок и их владельцев – субъектов предпринимательского бизнеса не должны, в принципе, иметь ограничений, за исключением случаев недобросовестной конкуренции[21], в условиях насыщенности рынков.

Открытость рынков базируется на отсутствии ограничений для отдельных легально действующих субъектов бизнеса по их вхождению на тот или иной его сегмент, в тот или иной его сектор, независимо от места базирования данного субъекта бизнеса и его национальной принадлежности. Примером тому могут служить широкомасштабные интеграционные процессы в системах бизнеса (национальных и международной). Сегодня мы имеем возможность наблюдать, например, за процессами создания единого общеевропейского экономического пространства, единой торговой и валютной системы, использования единых международных правил и норм регулирования деловых отношений, функционирования международных экономических организаций, таких, скажем, как Всемирная торговая организация (ВТО). Вполне естественно, что в этих условиях какие-либо принципиальные ограничения по выбору полей конкуренции в отношении субъектов бизнеса постепенно оказываются невозможными.

Современная конкуренция не стала еще абсолютно открытой, и сама открытость конкурентных полей может быть определена лишь как тенденция. Так происходит потому, что, во-первых, упомянутые интеграционные процессы полностью не исключают пока существования отдельных легальных ограничений открытости рынков. Во-вторых (и это главное) взаимно интегрируются в современном обществе далеко не все национальные и даже локальные рынки.

Так, к примеру, США, Канада, Япония и еще ряд стран с развитой рыночной экономикой не являются участниками общемирового интеграционного процесса даже на уровне официальных заявлений. Эти государства пока не подписали соглашений о вступлении в ВТО, в другие международные соглашения и организации. Не являются, как правило, участниками интеграционных процессов и страны с менее развитой рыночной экономикой, в том числе и Российская Федерация.

---

[21] Открытость конкурентных полей имеет на самом деле постоянный ограничитель, который во многих странах с развитой рыночной экономикой связан с действием запретов на применение компаниями отдельных приемов конкурентной борьбы, которые принято называть недобросовестной конкуренцией. Вопрос о недобросовестной конкуренции будет подробно рассмотрен в третьей главе учебника «Теория и практика конкуренции».

Под ***политическими предпосылками*** открытости рынков товаров и услуг понимаются различные процессы социальной демократизации и политической интеграции, вплоть до фактической ликвидации государственных границ между отдельными странами. Под воздействием таких предпосылок человеческое общество постепенно приходит к нивелированию национальных крайностей в отборе наилучших, наиболее приемлемых инструментов общественной оценки конкурентных преимуществ отдельных субъектов бизнеса, выработке наиболее эффективных форм признания степени их общественной ценности. Это значительно усиливает эффект толерантности, который проявляется в условиях нарастающей открытости конкурентных полей. Вместе с тем, указанные предпосылки действуют, как и экономические предпосылки открытости рынков товаров и услуг, исключительно как тенденции, и, следовательно, полная толерантность пока еще не стала реальным фактором развития современной конкуренции.

***Четвертым*** признаком современной конкуренции является преобладание взаимной выгоды в ходе коммуникаций субъектов предпринимательского бизнеса с частью внешнего окружения, которые мы относим к косвенным конкурентам предпринимателей, над их частной выгодой.

В условиях многоуровневости конкуренции и открытости конкурентных полей преобладающим фактором влияния на действия современных субъектов предпринимательского бизнеса является постоянно усиливающаяся их зависимость от внешнего окружения. Каждый конкурент все чаще оказывается в парадоксальном положении. С одной стороны, по мере развития потребностей и интеграции современного общества увеличиваются и возможности обеспечения выгодных условий продолжения его собственного бизнеса. С другой стороны, плодами интеграции рынков стремятся воспользоваться и другие суверенные субъекты деловых отношений, каждый из которых оказывается не против попробовать свои силы и проявить себя на разнообразных полях конкуренции.

Все это приводит к формированию фактора взаимной зависимости субъектов бизнеса, который необходимо учитывать каждому потенциальному участнику конкурентного соперничества, намеренному доказать своему окружению наличие конкурентных преимуществ и отсутствие конкурентных недостатков. Сделать это субъекты бизнеса могут лишь при условии обеспечения выгод для внешнего окружения, а это, как мы знаем, ведет, в конечном итоге, к наращиванию представителями внешнего окружения своих собственных конкурентных преимуществ.

Принцип взаимной выгоды становится в данных условиях определяющим для процесса налаживания устойчивых цепочек ценностей и обеспечения надежности деловых коммуникаций предпринимателей со своими косвенными конкурентами. Данный принцип порой распростра-

няется даже на отношения субъектов предпринимательского бизнеса со своими прямыми и условно-прямыми конкурентами, например, при осуществлении ими конкурентных стратегий кооперации и интеграции, особенности которых мы рассмотрим в четвертой главе нашего учебника. Однако наиболее важной чертой, характеризующей современные особенности соперничества прямых и условно-прямых конкурентов, выступает следующий признак конкуренции.

***Пятым*** признаком современной конкуренции является наличие у всех субъектов предпринимательского бизнеса в момент вступления их в прямую и условно-прямую конкуренцию абсолютного и относительного делового суверенитета.

Мы не случайно решили напомнить читателям о суверенитете субъектов бизнеса, который уже рассматривали, обсуждая проблему конкурентных преимуществ. Основу такого суверенитета составляет ***всеобщий характер права на конкуренцию***. Суверенитет субъектов предпринимательского бизнеса является обязательным условием становления их как полноценных участников конкурентных отношений. Только суверенный предприниматель может быть в состоянии сформировать внутри своего окружения представление о собственной потребительской, функциональной и общественной ценности, развить и продемонстрировать конкурентные преимущества, а также дать своевременный и достойный отпор соперникам.

Важность суверенитета субъектов бизнеса многократно возрастает в условиях рыночной экономики, когда именно многоуровневый и открытый рынок оказывается главной ареной различных сопоставлений конкурирующих предпринимателей. Необходимо, вместе с тем, подчеркнуть, что открытость конкурентных полей, с одной стороны, и объективное стремление каждого из конкурентов к обеспечению в ходе сделки собственных выгод, которые, в идеале, как мы видим, оказываются взаимными, с другой стороны, обусловливают внутреннее противоречие суверенитета конкурентов.

Данное противоречие содержится в самой природе суверенитета субъектов предпринимательского бизнеса. Что такое деловой суверенитет? Было бы ошибкой ставить знак равенства между суверенитетом предпринимателей и их свободой. ***Деловой суверенитет*** – это не всякий, а лишь наивысший уровень свободного состояния субъектов бизнеса, при котором сохранение независимости предпринимателей гарантируется всем его внешним окружением.

Не во всякой системе отношений субъектам бизнеса может быть гарантирована свобода на все времена. Это свойственно лишь современной системе бизнеса. Она устроена таким образом, что каждый человек в состоянии быть предпринимателем и, следовательно, конкурентом. Другое дело, что он может оказаться на деле слабым соперником, обладаю-

щим сплошными конкурентными недостатками. В конце концов, он имеет право в любую минуту отказаться от занятия предпринимательским бизнесом и превратиться в наемного работника или же – вообще в бездельника. Не беда. Важно другое – так же в любую минуту он вправе вновь вернуться к предпринимательской деятельности и снова предстать перед своим окружением в качестве суверенного и, возможно, более удачливого конкурента.

Рыночная экономика организована таким образом, что во внимание принимаются интересы всех без исключения субъектов бизнеса, в том числе и неудачливых конкурентов. В предшествующих материалах нашего курса мы подчеркивали, что внешняя среда бизнеса становится конкурентной в тех случаях, когда субъекты бизнеса имеют действительную возможность конкурировать между собой, реализуют на деле свое право на конкуренцию. Однако само такое право возникает как всеобщее явление лишь в современной системе бизнеса. Оно обеспечивает относительную устойчивость рыночной экономики, невозможность полного и окончательного «выдавливания» из нее ни одного из субъектов бизнеса[22].

Способность субъектов бизнеса постоянно и свободно менять свой деловой статус и, в частности, перемещаться из сферы предпринимательского бизнеса в другие области деятельности и обратно следует определить как проявление их ***абсолютного делового суверенитета***. Он состоит в наивысшей форме открытости конкуренции. Каждый предприниматель абсолютно независим при решении ключевого вопроса «быть или не быть конкурентом?». Мнение о том, вступить ли в борьбу (и, возможно, проиграть), или же уклониться от борьбы (и, возможно, тоже проиграть), каждый субъект бизнеса формирует самостоятельно.

Для понимания природы делового суверенитета субъектов предпринимательского бизнеса следует обратиться также к понятию ***относительного делового суверенитета***. Это понятие определяет условия сохранения субъектами бизнеса своего предпринимательского статуса в процессе постоянного прямого и условно-прямого соперничества с другими субъектами бизнеса. Относительно суверенными все субъекты бизнеса становятся в момент вступления их во взаимные деловые отношения. Относительность данного суверенитета состоит в том, что все они оказываются взаимно суверенными, и это налагает на каждого из них обязательство не покушаться на суверенитет другого. Если воспользоваться выражением знаменитого философа и мыслителя прошлого

21Данное утверждение относится, конечно, к странам с развитой рыночной экономикой. Государства с переходной экономикой находится лишь на пути к такому состоянию.

Герберта Спенсера, «каждый свободен делать все что хочет, предполагая, что он не нарушает такой же свободы другого»[23].

Относительный деловой суверенитет субъектов предпринимательского бизнеса соблюдается и реализуется в тех случаях, когда их действия в отношении прямых, условно-прямых соперников и других представителей внешней среды осуществляются в пределах правового пространства, с соблюдением всех предписаний законодательства и других директивных документов. Именно правовые нормы являются основными инструментами обеспечения гарантий независимости предпринимателей от всех его прямых, условно-прямых и косвенных соперников.

Подчеркнем, что содержание таких гарантий нельзя усматривать в обеспечении любой ценой жизнедеятельности субъектов предпринимательского бизнеса вне зависимости от уровня их действительной ценности, наличия у них конкурентных преимуществ и их конкурентоспособности. Гарантируя субъектам бизнеса относительный деловой суверенитет, нормы национального и международного права обычно основываются на понимании необходимости стимулирования самого процесса конкуренции. Ведь только участвуя в конкуренции, субъекты бизнеса получают возможность реализовать и продемонстрировать свой суверенитет в качестве независимого и свободного предпринимателя.

Поэтому возникает более сложная схема взаимодействия уполномоченных органов по выработке законодательных и директивных документов, а также по контролю их соблюдения, с одной стороны[24], и субъектов предпринимательского бизнеса, - с другой. Законодательство должно реализовать эффект толерантности, поддерживая ценных и сильных конкурентов, и одновременно гарантируя всем субъектам бизнеса сохранение легальной возможности их участия в конкуренции, если они того желают, обладают конкурентными преимуществами, способны к ведению конкурентной борьбы и при этом не нарушают закон.

Если же те или иные конкуренты не выдерживают соперничества с более сильными противниками, законодательство не даст им шансов на сохранение их жизни именно в качестве слабого конкурента. Зато оно обеспечит им возможность достойного отступления, не допустит усиления победителей до уровня монополистов и, тем самым, постарается уберечь общества от монопольного диктата.

---

[23] Спенсер Г. Справедливость. СПб., 1897. с.39.

[24] Такие органы, составляющие существенно важную часть внешнего окружения взаимно конкурирующих предпринимателей, в зарубежной литературе обычно обобщенно именуются правительством. Их функции, соответственно, определяются как роль правительства (см., например, Портер М., Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993, с.148 и др.), хотя, строго говоря, правительство каждой страны играет в системе бизнеса роль, как правило, отличную от роли правительства другой страны. Кроме того свою роль, наряду с «правительством» - органом исполнительной власти, - обычно играют и законодательные органы (такие, как Федеральное собрание РФ).

Слова «монополисты», «монополия», а также «антимонопольное регулирование» уже возникали на страницах нашего учебника. Монополия и конкуренция – это пара понятий, которая обязательно появляется в любом исследовании на темы бизнеса и рассматривается в качестве противоположных определений.

Данное соотношение отражает два противоположных статических состояния бизнеса. В нем «***конкуренция***» характеризует такое состояние деловых отношений, когда соперничающие субъекты бизнеса пытаются навязать друг другу свои интересы, но ни один из них не может добиться окончательного успеха. Именно поэтому субъекты и вынуждены постоянно конкурировать между собой.

«***Монополия***», напротив, характеризует такое состояние деловых отношений, при котором один из субъектов бизнеса все же оказывается в состоянии навязать другому свои интересы. Монополия всегда противостоит конкуренции в том смысле, что предприниматель, сумевший стать монополистом, приобретает чистое конкурентное преимущество над всеми своими соперниками и, тем самым, избавляется от этих соперников.

Иногда в современной конкуренции видят явление, которое обязательно приводит к монополизации экономики, то есть к установлению абсолютного или почти абсолютного экономического диктата со стороны одной или нескольких групп наиболее сильных предпринимателей. В свою очередь, такой экономический диктат вполне справедливо квалифицируется как разрушение основ рыночной экономики.

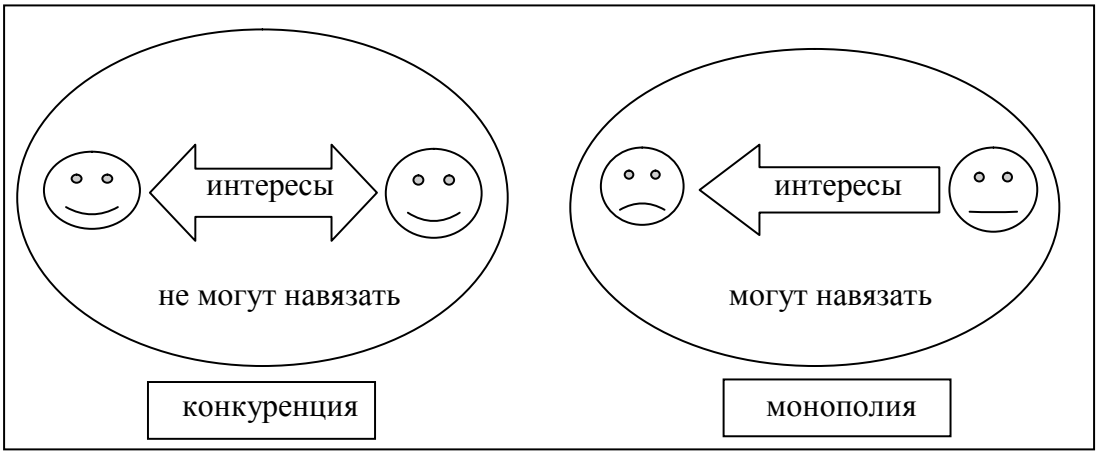



***Рис. 1.10.*** *Конкуренция и монополия*

Между тем, система современного бизнеса по существу не дает нам примеров фактической монополизации рынков товаров и услуг, хотя, конечно, стремление к превращению в монополию характерно для любого субъекта бизнеса, даже едва вступающего на рынок. На вопрос,

почему происходит именно так, можно ответить, рассмотрев ***парадокс суверенитета*** субъектов бизнеса.

Следует различать «монополию» и «стремление к монополии». Каждый суверенный субъект бизнеса, стремясь к реализации своего права на конкуренцию, обеспечению конкурентных преимуществ, повышению уровня конкурентоспособности, продвижению своих бизнес-идей, старается превратить свои деловые интересы в доминирующие. В конечном итоге, это формирует его стремление к монополии. Стремление к монополии, вольно или невольно, осознанно или спонтанно, влияет на логику поведения конкурента. В том случае, если стремление к монополии оказывается реализованным, хотя бы частично, можно говорить о ***монополизации рынка***.



В курсе «Основы бизнеса» вы уже рассматривали отдельные проявления монополизации рынка. Здесь же обратимся к явлению, которое правильно определить как ***коридор конкуренции***. Этим коридором фактически всегда объективно ограничивается суверенитет субъектов предпринимательского бизнеса и в том случае, когда он стремится к монополии, и в том случае, когда он к ней не стремится.

Коридор конкуренции определяется двумя крайними точками:

- полиполией;
- монополией.

***Полиполия*** представляет собой такое состояние бизнеса, при котором происходит постоянное и непрерывное соперничество всех против всех. Такое состояние обычно определяется в экономической теории как атрибут так называемой «атомизированной структуры экономики»: множество фирм пребывают как бы в броуновском движении, хаотически сталкиваясь друг с другом. Полиполию можно рассматривать не только как крайнюю точку коридора конкуренции, но и как всего лишь гипотетическую границу конкуренции, по сути, не имевшую и не имеющую место в жизни. Действительно, броуновское движение в экономике можно представить теоретически, но очень сложно или почти невозможно увидеть фактически. Для этого необходимы, с одной стороны, абсолютно нерегулируемый рынок, с другой стороны – полное непонимание фирмами-производителями состава и динамики потребностей.

Монополия также представляет собой не только крайнюю точку коридора конкуренции, но и всего лишь гипотетическое состояние рынка. Мир не знает пока ни единого примера фактически состоявшейся монополии. Это значит, что стремление к монополии пока ни разу не подводило субъектов предпринимательского бизнеса к реальному обретению ими монопольного состояния.

Для правильного понимания настоящего вопроса следует четко разграничивать монополии, с одной стороны, и крупные компании, в том числе влиятельные, обладающие международной известностью и контролирующие огромные финансовые ресурсы, – с другой стороны. Монополиями не являются такие всемирно известные компании, как «Дженерал Моторс», «Сименс», «Мицубиси», «Дженерал Электрик», «Экссон» и другие. Не существует и банков – монополистов.



Монополия в бизнесе оказывается теоретически невозможной, а практически недолговечной, даже со стороны столь крупных предпринимательских фирм, потому что с ее возникновением, по сути, другие субъекты бизнеса утрачивают свой суверенитет. Это относится и к прямым конкурентам монополистов, и к другим представителям его внешнего окружения. Перед кем же тогда обнаруживать конкурентные преимущества, кому именно их следует демонстрировать? Абсолютно зависимым партнерам и потребителям? Государству и отдельным людям, в отношении которых установлен полный диктат? В сложившейся ситуации конкурентное целеполагание теряет всяческий смысл, сходит «на нет», по сути, и конкуренция как таковая.

Бизнес не может осуществляться в условиях, когда ни одному из его субъектов не может быть гарантировано сохранение делового суверенитета. Поэтому каждый из них, участвуя во взаимной конкуренции, не может не стремиться к выполнению общих правил игры, которые способны обеспечить каждому из игроков конкурентные преимущества лишь в том объеме, в котором это не приводит к ликвидации конкуренции как таковой и, тем самым, к подрыву всей системы деловых отношений.

Каждый из конкурентов стремится обеспечить, с одной стороны победу над более слабыми противниками, а, с другой – успешную защиту от более сильных противников. В том числе и тех, наличие которых не представляется в настоящий момент очевидным. Экономика как сообщество конкурирующих субъектов бизнеса оказывается поставленной перед необходимостью выработки общих правил игры, наподобие спортивных правил. Именно по этой причине одним из важнейших признаков современной конкуренции стала практика антимонопольного регулирования рынков товаров и услуг. Современная конкуренция является централизованно регулируемой, причем регулирование ее экономическим «центром» - совокупность государственных и международных властных и распорядительных органов - выступает одним из необходимых компонентов обеспечения социально-экономического



консенсуса деловых интересов субъектов бизнеса. Конкуренты совместно противостоят монополизации рынка, а реализует эту их общую заинтересованность экономический «центр».

Регулирование конкуренции «центром» подчинено главной задаче – недопущению монополизации рынка отдельными предпринимательскими фирмами. Таким образом, можно утверждать, что на состояние современной конкуренции воздействуют сегодня и монополистическое целеполагание субъектов бизнеса, и совместное противостояние их монополизации рынков и монополистическим притязаниям каждого из них в отдельности[25].

Исходя из вышеизложенного, в качестве ***шестого*** признака современной конкуренции может быть определено превращение соперничества между прямыми и условно-прямыми конкурентами – суверенными субъектами предпринимательского бизнеса - в одну из двух противоположных тенденций развития всей современной системы бизнеса.

Будучи конфликтным, а порой и остроконфликтным соперничеством, конкуренция выступает проявлением ***центробежной тенденции*** в функционировании и развитии системы бизнеса. Действие этой тенденции было бы неверным считать абсолютно позитивным, либо, напротив, абсолютно негативным свойством современного бизнеса. Вне всякого сомнения, позитивным в таком соперничестве является стремление каждого субъекта предпринимательского бизнеса доказать своему окружению свою потребительскую, функциональную и общественную ценность. Для этого ему приходится становиться объектом сравнения с другими предпринимателями и, следовательно, стремиться к монополии.

Но конкурирующие субъекты бизнеса не могут на деле стать монополистами! Поэтому следует указать на взаимосвязь конкуренции не только с монополией, но также и с противоположным ей явлением, который мы называем интеграцией в системе бизнеса.

Соотношение конкуренции и интеграции отражает действие двух противоположных, но дополняющих друг друга тенденций в функционировании и развитии современной системы бизнеса. При этом конкуренция предполагает разъединение субъектов бизнеса, интеграция – их соединение, конкуренция обнаруживает столкновение интересов субъектов бизнеса, интеграция – достижение консенсуса этих интересов.

Центробежная тенденция (конкуренция) уравновешивается в системе бизнеса ***интеграцией*** субъектов бизнеса, которая представляет со-

[25] Вывод о совместном противостоянии совокупности субъектов бизнеса, образующих единую систему современных деловых отношений, тенденции монополизации, проводником которой выступает каждый из этих субъектов бизнеса в отдельности, был впервые сформулирован нами в начале 90-х годов (см., например, Рубин Ю.Б. Особенности монополизма в советской экономике. Препринт доклада. М.: Институт экономики РАН, 1992, с.25-26).

бой ***центростремительную*** (объединяющую на основе общих интересов) ***тенденцию*** функционирования и развития системы бизнеса. Интеграция всегда опирается на осознанную необходимость учета интересов всех субъектов бизнеса в постоянном сохранении и воспроизведении своего абсолютного и относительного суверенитета. Интеграция субъектов бизнеса является наивысшей формой проявления эффекта толерантности.

Обе указанные тенденции предполагают наличие противоположной, ни одна из них не привнесена в современную систему бизнеса извне[26]. Гипертрофия каждой их указанных тенденций в ущерб другой способна привести к краху рыночной экономики, вместе с тем их одновременное действие обеспечивает постоянное повышение качества рыночной экономики.

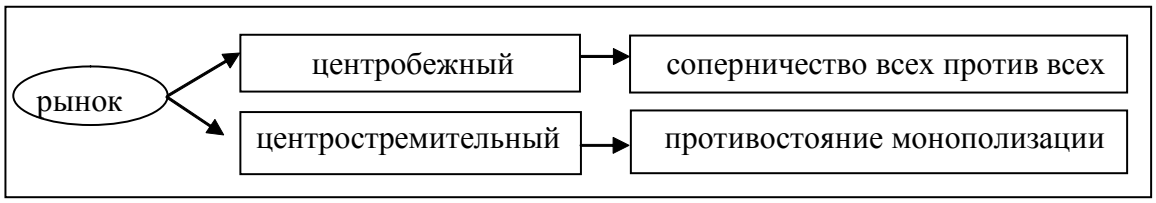



***Рис 1.11.*** *Конкуренция и интеграция в современной системе бизнеса*

В этих условиях прямые конкуренты обязываются не выходить за рамки правового пространства и не допускать в своих действиях методов недобросовестной конкуренции и монополистической практики. Под запретом оказываются и некоторые масштабы монополизации рынков. Кроме того, в отношении и прямых конкурентов, и условно-прямых применяются методы ориентирующего регулирования со стороны уполномоченных органов[27].

Обе указанные тенденции предполагают наличие противоположной, ни одна из них не привнесена в современную систему бизнеса извне. Гипертрофия каждой их указанных тенденций в ущерб другой способна привести к краху рыночной экономики, вместе с тем их одновременное действие обеспечивает постоянное повышение качества рыночной экономики.

Взаимное влияние этих двух тенденций стало одним из факторов, породивших необходимость принятия единых правил игры для конкурентов. Во взаимном отрыве конкуренция имеет дезинтеграционный характер, а интеграция – антиконкурентный характер. Но надо помнить,

[26] Интересно, что взаимодействие центробежной и центростремительной тенденций развития системы бизнеса в определенной степени воспроизводит взаимодействие подобных тенденций в живой природе, на которое мы указывали в материалах параграфа 1.2 учебника «Теория и практика конкуренции».

[27] Подробнее об антимонопольном регулировании мы узнаем из последующих глав учебника.

что в современной системе бизнеса конкуренция и интеграция не существуют в отрыве друг от друга, поскольку единство указанных тенденций прямо вытекает из воздействия на конкурентную среду парадокса суверенитета субъектов бизнеса.

Конкуренция субъектов предпринимательского бизнеса не всегда отличалась признаками, на которые мы обратили внимание в предшествующем параграфе нашего учебника. За тысячелетия эволюции человеческого общества особенности конкуренции, ее исторические черты менялись многократно. В специальных исследованиях по экономической истории можно обнаружить немало фактов конкурентных действий и примеров конкурентных отношений, характерных для разных эпох развития человечества, начиная с первобытного строя.

Современная система бизнеса начала складываться в конце средневековья, причем процесс ее становления не завершился до сих пор. Именно в средние века в мире наметился переход от всех разновидностей феодальной экономики к рыночной экономике. Рынок постепенно начал превращаться в главную арену сопоставления конкурентных преимуществ субъектов бизнеса и место, где каждый из них мог доказать право на конкуренцию и обнаружить свой деловой суверенитет.

Слово «система» не случайно используется на страницах учебника «Теория и практика конкуренции» для описания особенностей конфликтного соперничества современных субъектов предпринимательского бизнеса. Только в системе стало возможным преодоление антагонистических противоречий между конкурентами, которые в прошлом вели к жестоким столкновениям противоборствующих субъектов бизнеса. Отголоски таких столкновений мы порой можем наблюдать разве что в различных мафиозных войнах, которые происходят в странах, находящихся в процессе первоначального накопления капитала.

Современная система бизнеса, по сути, избавила человечество также от классовой борьбы (конкуренция между наемными работниками и работодателями теперь не ведет непременно к революционным потрясениям основ общественной жизни) и от кризисов перепроизводства, время от времени обваливавших в прошлом локальные, национальные, а с начала 20 века и мировые рынки товаров и услуг. Именно в системе бизнеса конкуренция приобретает кубковый характер, именно в ней проявляется эффект толерантности конкурентов, а интересы внешнего окружения выступают как одна из исходных посылок при разработке стратегии и тактики конкурентных действий. Поэтому конкуренция, равно как и интеграция рассматриваются как ***системные параметры*** современной системы бизнеса, а их противоречивая взаимосвязь – как ***парадокс системности*** современного бизнеса.

# ГЛАВА 2. КОНКУРЕНТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ СУБЪЕКТОВ БИЗНЕСА. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ В СИСТЕМЕ БИЗНЕСА

## 2.1. Конкурентный потенциал субъектов бизнеса. Различия между ресурсным и конкурентным потенциалом

Для успешного взаимодействия с другими субъектами предпринимательского бизнеса, своевременного обеспечения динамического конкурентного преимущества над ними каждому предпринимателю надлежит обзавестись обширной ресурсной базой, которая могла бы составить его потенциал. С категорией «потенциал» вы, вероятно, уже сталкивались, изучая иные дисциплины, предусмотренные учебным планом университета, в частности, наш курс «Основы бизнеса», который мы рекомендуем студентам первого-второго годов обучения.

Обычно под ***потенциалом предпринимательской фирмы*** понимают совокупность различных ресурсов, которые находятся в распоряжении данной фирмы и пускаются ею в ход в процессе деловой деятельности. В состав этой совокупности ресурсов входят земельные площади, производственные мощности, численность и качество персонала работников, финансовые ресурсы, мастерство менеджеров, прочность внутренних организационных структур фирмы, эффективность стратегических и управленческих установок, многообразие методов взаимодействия с другими субъектами бизнеса.

Таким образом, первое, наиболее общее определение потенциала предпринимательской фирмы может быть связано с подлежащими реализации возможностями этой фирмы. Потенциал субъектов предпринимательского бизнеса воспринимается, прежде всего, как его ресурсная база. Поэтому, на первый взгляд, нет никакой разницы между «потенциалом» и «ресурсным потенциалом».

Для изучения данного вопроса выделим следующие ***элементы ресурсного потенциала*** предпринимательской фирмы, а именно:

- материальный потенциал, включающий в себя совокупность предметов деятельности (средства и предметы труда), а также технологии производства товаров, оказания услуг и выполнения работ, применяемые фирмой, в том числе инновационные технологии;
- коммерческий капитал, включающий в себя совокупность созданных и подлежащих реализации товаров, алгоритмов оказания услуг, навыков выполнения работ;
- информационный потенциал, включающий в себя совокупность профессиональной и деловой информации, имеющейся в распоряжении компании, а также технологии создания, воспроизведения, представления и защиты информации;

- финансовый потенциал, включающий в себя совокупность финансовых активов фирмы, а также финансовых обязательств фирмы в отношении других субъектов бизнеса;

- человеческий потенциал, включающий в себя используемые человеческие ресурсы, объединяемые внутри предпринимательской фирмы, в том числе интеллектуальный (образовательный) потенциал данной фирмы;

- организационный потенциал, включающий в себя организационную структуру компании, уровень внутрифирменного менеджмента, а также внутренние и внешние деловые коммуникации данной компании;

- предпринимательский потенциал, включающий в себя деловые способности учредителей предпринимательской фирмы, ее сотрудников и менеджеров («потенциал предприимчивости»).

Ресурсный потенциал субъекта предпринимательского бизнеса – это то, без чего ни один из них, не в состоянии осуществлять деловую деятельность и успешно конкурировать с себе подобными и другими участниками деловых отношений. По мере развития деловой деятельности владельцы и менеджеры фирмы стремятся к постоянному укреплению своего потенциала, а главное – к обеспечению количественного и качественного превосходства над соперниками в объеме и составе собственных возможностей ведения дел, обусловленных этим потенциалом.

Поэтому потенциал субъектов предпринимательского бизнеса следует всегда рассматривать как необходимую предпосылку успешной конкуренции независимо от предмета и содержания деловой деятельности. Авторы учебника «Стратегический менеджмент» А. Томпсон и А. Стрикленд, как мы помним, относят отдельные элементы ресурсного потенциала компании к числу ключевых факторов успеха этой компании (КФУ), которые, по их мнению, являются определяющими для успеха фирмы в конкурентной борьбе в долгосрочном плане.

Действительно, ресурсный потенциал предпринимательской фирмы является интегральным фактором ее успеха в конкурентной борьбе. Однако, для правильного понимания смысла категории «конкурентный потенциал субъекта предпринимательского бизнеса» целесообразно подчеркнуть, что сами по себе элементы ресурсного потенциала предпринимательской фирмы еще не окончательно свидетельствуют о конкурентных возможностях данной фирмы. Чтобы получить законченную картину необходимо указать на два новых параметра: на наличие в арсенале предпринимательской фирмы реальных инструментов превращения потенциала в фактор действительной конкуренции, а также на результаты сравнительного анализа потенциалов, конкурирующих между собой субъектов бизнеса, в ходе которого можно сделать вывод о наличии, либо об отсутствии у этих субъектов бизнеса конкурентных преимуществ друг перед другом.

Ресурсный потенциал предпринимательской фирмы и ее конкурентный потенциал не следует трактовать как синонимы. Разница между ними кроется именно в указании на наличие организационных и деловых рычагов приведения всего потенциала предпринимательской фирмы в движение. Важно отметить, что данные рычаги (или инструменты) сами по себе не могут находиться вне потенциала фирмы, они являются составной частью ее ресурсов, и мы их уже упоминали.

Конкурентным является та часть ресурсного потенциала фирмы, которая ***содержит конкурентные преимущества*** данной фирмы над ее соперниками. Собственно конкурентной следует назвать те элементы потенциала предпринимательской фирмы, которые мы выше определили как соответственно организационный, предпринимательский и человеческий потенциал данной фирмы. Указанные элементы потенциала предпринимательской фирмы обладают ***двойственной природой*** – с одной стороны, они выступают как равноправные части потенциала субъекта предпринимательского бизнеса, а с другой стороны, они играют роль инструментов представления других элементов потенциала фирмы в процессе конкурентного взаимодействия.

Каждый субъект предпринимательского бизнеса отличается от другого своими кадровым составом, организационным строением, а также уровнем предпринимательских возможностей. Другие элементы потенциала предпринимательской фирмы всегда пребывают в статичном состоянии, это, образно выражаясь, мертвый потенциал, не содержащий конкурентных преимуществ, между тем как выделенные нами элементы имеют не только статичное состояние, но и содержат внутри себя предпосылку динамичного функционирования и развития предпринимательской фирмы в процессе конкуренции. Именно с этими элементами потенциала напрямую связаны возможности использования других его элементов как факторов конкурентного успеха фирмы. Рассмотрим названные элементы потенциала предпринимательской фирмы подробнее.

***Человеческий потенциал*** предпринимательской фирмы выступает как потенциал конкуренции постольку, поскольку субъектами конкуренции всегда, как мы уже выяснили, являются люди. Конкуренция между людьми, разворачивающаяся внутри предпринимательской фирмы и вне ее, составляет основу конкурентных притязаний самой компании.

Кадровая политика всякой компании, используемые ее топ-менеджментом инструменты подбора, расстановки и ротации кадров обязательно имеют конкурентную целевую направленность, поскольку задачей руководства фирмы всегда выступает обеспечение превосходства над конкурентами в кадровом обеспечении. Именно люди, сотрудники компании призваны «оживить» финансовый, материальный, информационный потенциал предпринимательской фирмы, вывести его из мертвого состояния и сделать фактором конкурентной борьбы. Тем самым, действия сотрудников компании ведут к превращению ресурсного

потенциала данной компании в ее конкурентный потенциал. Поэтому известное выражение «кадры решают все» имеет непосредственное отношение к теории и практике конкуренции – кадры (сотрудники компании), действительно, решают быть или не быть ресурсному потенциалу фирмы фактором ее выживания в процессе конкуренции.

Каждый из сотрудников предпринимательской фирмы – от рядовых ее функционеров до топ-менеджеров – обладает личным человеческим потенциалом, который представляет собой совокупность знаний, умений, навыков людей, а также их способностей в профессиональной и деловой деятельности, включая способность к саморазвитию. Таким образом, кадровый состав всякой предпринимательской фирмы всегда базируется на интегральном человеческом потенциале ее работников.

Стоит напомнить о том, что постоянная конкуренция между людьми как постоянными субъектами бизнеса делает их человеческий потенциал фактором их личного конкурентного потенциала. Соперничая между собой, люди развивают способности к профессиональной и деловой деятельности, преумножают знания, накапливают навыки и умения и, тем самым, формируют и развивают собственные конкурентные преимущества. Взаимное соперничество является, тем самым, непременным условием составления человеческого потенциала, в том числе интегрального человеческого потенциала субъектов бизнеса.

Интегральный человеческий потенциал компании не только является инструментом активизации ресурсов данной компании. Сам по себе он так же является определенным ресурсом, который может оказаться «мертвым», либо «живым». Поэтому человеческий потенциал предпринимательской фирмы имеет двойственный характер. В том случае, когда фирма обладает более квалифицированными кадрами, чем ее соперники, ее субъектная среда[28] обеспечивает для нее ***кадровый функциональный потенциал***, который вовсе не обязательно обусловливает наличие конкурентного преимущества над соперниками.

Однако, в том случае, когда деятельность сотрудников компании подчинена задаче обеспечения фирме конкурентных преимуществ во внешней среде бизнеса, внутренние конкурентные взаимодействия между ними становятся более определенными. Постоянная внутренняя конкуренция между сотрудниками компании обеспечивает своевременную ротацию кадров и карьерный рост наиболее перспективных работников. В этом случае можно говорить о формировании ***деятельностно-карьерного кадрового конкурентного потенциала*** предпринимательской фирмы.

[28] В учебнике «Основы бизнеса» в состав субъектной среды предпринимательской фирмы включались содержание человеческих ресурсов, структура штатного расписания фирм, обстановка внутри фирмы, содержательные и стилевые особенности внутрифирменных коммуникаций.

Карьера, карьеризм, карьерный рост – это понятия, без обращения к которым невозможно дать полное представление о том, что же такое интегральный человеческий потенциал субъекта предпринимательского бизнеса как элемент его конкурентного потенциала. ***Карьера в бизнесе*** – это реализованное направление успешного профессионального и делового развития человека как самостоятельного субъекта бизнеса. ***Карьеризм*** – это стремление к осуществлению карьеры, стремление «сделать карьеру». Под ***карьерным ростом*** следует понимать этапы «делания карьеры», результативные отрезки профессионального и делового развития человека как субъекта бизнеса, каждый последующий из которых знаменует увеличение возможностей человека в деловом и профессиональном отношении по сравнению с предыдущим.

Карьерный рост всякого человека как самостоятельного субъекта бизнеса, если он происходит внутри компании, осуществляется в обстановке конкурентного взаимодействия с другими сотрудниками данной компании. Эта внутрифирменная конкуренция сотрудников является реакцией на внешние конкурентные раздражения, которые компания испытывает постоянно. Руководство предпринимательской фирмы обязано быть постоянно готовым к противостоянию соперникам во внешней среде, и это непременно отражается на кадровой политике данной фирмы. В ней необходимо обратить внимание на следующие элементы:

- кадровый состав компании призван постоянно «оживлять» ресурсный потенциал данной компании, другими словами, обладать необходимыми профессиональными и деловыми качествами, которые позволяли бы эффективно использовать имеющиеся в распоряжении ресурсы;

- часть сотрудников компании должна быть постоянно готова к созданию и развитию инноваций, без которых данная компания не может формировать новые компоненты своей деятельности, призванные обеспечить ей конкурентные преимущества над соперниками;

- кадровый состав компании целесообразно всегда держать в «свежем» состоянии, не допуская застоя и способствуя постоянному повышению сотрудниками профессиональной и деловой квалификации;

- сотрудники компании должны испытывать постоянные воздействия со стороны руководства в части возбуждения их инициативы при выполнении должностных обязанностей, поощрения поисков эффективных решений в ходе деятельности;

- каждый из сотрудников компании, включая ее высших менеджеров, должен хорошо понимать, что он не является единственным специалистом в своем виде деятельности, и что кроме него в компании и вне ее есть немало квалифицированных сотрудников, способных и готовых заменить его на рабочем месте в случае снижения показателей его профессиональной и деловой деятельности;

- руководство компании, ответственное за проведение кадровой политики, не вправе ограничивать сотрудников компании в их деловом и профессиональном развитии, напротив, оно должно создавать необхо-

димые условия карьерного роста сотрудников внутри данной компании, а в отдельных случаях, если речь идет об особо ценных сотрудниках (VIP), придумывать новые направления деятельности компании, на которых могли бы особенно ярко проявиться их таланты;

- руководство компании должно поощрять разумную внутрифирменную конкуренцию сотрудников, не допуская деструктивных конфликтов в коллективе;

- ротация кадров внутри компании должна иметь целенаправленный характер, осуществляться в заранее намеченные сроки, производиться по плану с опорой на заблаговременно формируемый кадровый резерв, создаваемый из действующих сотрудников фирмы и извне;

- обновление кадрового состава должно производиться постоянно (например, в форме ежегодного или более частого изменения штатного расписания фирмы, либо в форме конкурсов на замещение должностей, либо путем прямой ротации);

- высшим менеджерам фирмы следует оберегать сотрудников фирмы от внешнего воздействия в части переманивания их в компании-конкуренты.

Деятельностно-карьерный кадровый конкурентный потенциал субъектов предпринимательского бизнеса является важнейшим элементом конкурентного потенциала данного субъекта бизнеса в целом. Другим его элементом выступает предпринимательский потенциал данного субъекта предпринимательского бизнеса.

Под ***предпринимательским потенциалом*** субъекта бизнеса следует понимать совокупность бизнес-идей и способов их реализации, имеющихся в распоряжении предпринимательской фирмы.

В качестве ***бизнес-идей*** выступают формулируемые и предлагаемые модели и алгоритмы взаимодействия компании с внешней средой (контрагентами, клиентами, конкурентами и общественностью), а также внутреннего обустройства компании, реализация которых обеспечивала бы компании приращение конкурентных преимуществ над соперниками. Таковыми могут быть модели изменения номенклатуры товаров и услуг компании, повышения ее технологического уровня, улучшения штатного расписания, создания служб гарантийного обслуживания клиентов компании, внедрение новых компонентов в рекламную деятельность и систему продаж, а также многое другое.

***Способами реализации бизнес-идей*** являются деловые коммуникации, созданные внутри компании и во внешней среде, механизмы принятия управленческих решений, мониторинг и контроль их выполнения, способы доведения принятых бизнес-идей до внешней среды. ***Внутрифирменные деловые коммуникации*** включают в себя взаимодействие между различными внутренними подразделениями компании, как линейно зависимыми, так и автономными, в части воплощения бизнес-идей в конечные решения компании по выпуску продукции, обнов-

лению ассортимента и технологий, а также другим действиям. ***Внешние деловые коммуникации*** охватывают взаимоотношения фирмы с клиентами, конкурентами, контрагентами и общественностью.

Совокупность внутрифирменных деловых коммуникаций в конечном счете призвана обеспечивать признание эффективных бизнес-идей на уровне управленческих решений компании и их исполнение сотрудниками компании под контролем лиц, ответственных за принятие таких идей. Совокупность внешних деловых коммуникаций в конечном счете призвана обеспечивать формирование способов доведения принятых бизнес-идей до всех субъектов бизнеса, представляющих внешнюю среду данной предпринимательской фирмы. В свою очередь доведение бизнес-идей до внешней среды состоит в навязывании внешней среде деловых интересов компании. Окружение предпринимательской фирмы должно, как ранее руководство компании, принять бизнес-идеи, признать за данной фирмой право на внедрение таких идей на рынок, согласиться с новыми условиями взаимодействия, вытекающими из содержания таких бизнес-идей и, тем самым, учесть деловые интересы фирмы в качестве непреложного условия своей собственной деловой деятельности. Именно так в конечном итоге происходит выявление предпринимательского потенциала субъектов бизнеса, и именно поэтому данный элемент потенциала субъектов бизнеса рассматривается как составная часть их конкурентного потенциала. Заставляя конкурентов считаться с собственными бизнес-идеями, как старыми, так и новыми, субъекты предпринимательского бизнеса обнаруживают наличие у них необходимого потенциала продолжения конкурентной борьбы.

Важно подчеркнуть три особенности формирования предпринимательского потенциала. ***Во-первых***, все предпринимательские идеи возникают в субъектной среде предпринимательской фирмы – поэтому предпринимательский потенциал фирмы, как правило, напрямую зависит от ее человеческого потенциала. Именно поэтому принцип подбора и расстановки кадров внутри компании в соответствии с деловыми качествами работников является жизненно необходимым для любой компании. Неудачные решения в этом вопросе могут обернуться снижением, порой существенным, предпринимательского потенциала данной компании, сокращением числа ее конкурентных преимуществ. Напротив, постоянное следование названному принципу проведения кадровой политики способствует улучшению деловых коммуникаций внутри компании и, тем самым, наращиванию предпринимательского потенциала данной компании.

***Во-вторых***, предпринимательский потенциал фирмы, носителем которого выступают сотрудники данной фирмы, соседствует с ее профессиональным потенциалом, носителем которого выступают те же самые сотрудники. Из курса «Основы бизнеса» вы должны помнить о том, что профессиональные и деловые отношения внутри предпринимател-

ской фирмы являются двумя разными сторонами взаимодействия сотрудников фирмы. Великолепная профессиональная подготовка функционеров компании может оказаться абсолютно невостребованной, если их профессиональная деятельность осуществляется под воздействием неудачных бизнес-идей, либо сопровождается неэффективными деловыми коммуникациями. Напротив, яркие бизнес-идеи, усиленные грамотно выстроенными внутрифирменными и внешними деловыми коммуникациями, способны повлиять на увеличение, порой многократное, профессионального потенциала сотрудников компании. Бизнес-идеи, принятые и реализуемые предпринимательской фирмой, нацеливают компанию на наращивание конкурентных преимуществ; в этих условиях фирма жизненно заинтересована в постоянном повышении профессионального уровня своих сотрудников.

Наконец, ***в-третьих***, внутри фирмы целесообразно выделять две группы сотрудников. К ***первой группе*** относятся те сотрудники, для кого деловая деятельность является составной частью их работы на фирме вообще наряду с их профессиональной деятельностью – например, руководители и рядовые сотрудники функциональных подразделений, вносящие новые бизнес-идеи и развивающие уже принятые. Ко ***второй группе*** относятся те сотрудники фирмы, для кого деловая деятельность является содержанием их профессиональной деятельности. Таких людей следует называть ***профессиональными предпринимателями***. К ним относятся, прежде всего, учредители предпринимательской фирмы, а также основные топ-менеджеры, ответственные за развитие компании в целом, и в частности, за развитие коммуникаций фирмы во внешней среде бизнеса (маркетинг, продажи, конкурентное поведение, связи с общественностью, обеспечение безопасности). Таким образом, конкурентный потенциал всякой компании в определяющей степени зависит от ***личного предпринимательского потенциала*** учредителей (владельцев, собственников) данной компании, а также ее основных руководителей – от масштабов их личности, размеров предпринимательского таланта, знаний, навыков, умений и опыта работы в практическом бизнесе.

Обратимся теперь к третьему из выделенных ранее элементов конкурентного потенциала субъектов предпринимательского бизнеса, а именно к организационному потенциалу компании. Под ***организационным потенциалом*** предпринимательской фирмы следует понимать совокупность организационных факторов деятельности данной фирмы. Эта совокупность включает принципы организационного строения компании, ее фактическую организационную структуру, состав ее функциональных подразделений, состав ее руководящих органов, сеть региональных филиалов и представительств, включая зарубежные отделения компании.

Важно подчеркнуть, что сама по себе перечисленная совокупность организационных факторов деятельности предпринимательской фирмы

является «мертвым» потенциалом, подобно уже известному нам кадровому функциональному потенциалу фирмы, в отсутствии «оживляющего» начала, под которым мы понимаем управление компанией. Организационный потенциал фирмы может оказаться невостребованным, ненужным, а то и просто излишним и даже опасным, если он не приведен в актуальное состояние удачным управленческим замыслом.

Действительно, мы знаем немало примеров того, как руководители фирм под влиянием конкуренции увеличивают, либо сокращают число региональных филиалов и представительств, развивают, либо уменьшают роль тех или иных функциональных подразделений, вплоть до их полной ликвидации, изменяют состав руководящих органов фирмы. Поэтому фактически имеющиеся в распоряжении предпринимательской фирмы организационные ресурсы далеко не всегда могут рассматриваться как ее конкурентный потенциал. Они могут стать таковым и на деле становятся таковым лишь в тех случаях, когда каждый из организационных факторов деятельности фирмы включен в общую управленческую концепцию функционирования и развития компании, а она в свою очередь подчинена эффективной бизнес-идее (или бизнес-идеям).

В составе организационного потенциала предпринимательской фирмы следует выделять ее ***управленческий потенциал***, который представляет собой совокупность принципов, типов, методов, приемов, способов управления деятельностью предпринимательской фирмой, ее подразделениями, филиалами и представительствами.

Управленческий потенциал фирмы является производным от ее предпринимательского потенциала. Это происходит потому, что, ***во-первых***, содержание управления компании всегда опирается на сформулированные и принятые компанией бизнес-идеи, и само выступает как одна из составных частей данных бизнес-идей. ***Во-вторых***, подчиненная управленческой концепции организационная структура предпринимательской фирмы становится организационным выражением совокупности внутрифирменных деловых коммуникаций, с помощью которых реализуются бизнес-идеи данного субъекта предпринимательского бизнеса. Наконец, ***в-третьих***, высших управленцев всякой предпринимательской фирмы мы выше отнесли к числу профессиональных предпринимателей.

Профессиональная деятельность данной категории сотрудников компании всегда в той или иной степени имеет предпринимательский характер. Однако, в отличие от учредителей (собственников, владельцев) компании ее топ-менеджеры реализуют предпринимательский характер своей деятельности не только и не столько в выдвижении и формулировании различных бизнес-идей, но и в налаживании эффективной системы внутрифирменных деловых коммуникаций, без которых организационный потенциал фирмы оказывается «мертвым», а также в обеспечении успешного навязывания бизнес-идей внешнему окружению компании.

Поэтому если организационный потенциал предпринимательской фирмы свидетельствует о масштабах компании и об ее теоретических возможностях в части производства продукции или оказании услуг, то управленческий потенциал данной фирмы свидетельствует, ***с одной стороны***, о конкурентных возможностях организационной структуры компании, а ***с другой стороны***, о конкурентных возможностях менеджмента этой компании.

Итак, конкурентный потенциал субъектов предпринимательского бизнеса содержится в определенных элементах его ресурсного потенциала. Мы увидели, что основу конкурентного потенциала компании составляют владельцы, менеджеры и обычные сотрудники компании, обладающие профессиональными и деловыми способностями и организованные в управляемую систему. В завершение настоящего параграфа заметим, что конкурентный потенциал всякого субъекта предпринимательского бизнеса может иметь деструктивный и/или конструктивный характер.

***Деструктивный характер*** конкурентного потенциала фирмы состоит в том, что она использует его в процессе столкновения и борьбы с соперниками, стремясь с его помощью создать им различные угрозы и осуществить их. ***Конструктивный характер*** конкурентного потенциала фирмы состоит в том, что она использует тот же самый человеческий, организационный и управленческий потенциал для создания и реализации бизнес-идей, а также для защиты своей предпринимательской деятельности от упомянутых угроз, исходящих от ее соперников и изнутри.

Как же все-таки предпринимательской фирме удается превратить весь свой ресурсный потенциал в фактор конкуренции? Для ответа на данный вопрос необходимо обратиться к понятию конкурентоспособности субъекта предпринимательского бизнеса.

## 2.2. Формальная и реальная конкурентоспособность субъектов предпринимательского бизнеса

Все без исключения предпринимательские фирмы стремятся к достижению максимально высокого эффекта в использовании совокупности ресурсов, находящихся в их распоряжении, для обеспечения конкурентных преимуществ над соперниками. Однако жизнь неопровержимо свидетельствует о том, что далеко не каждый субъект предпринимательского бизнеса оказывается в состоянии сделать это. Именно поэтому для целей нашего учебника мы вводим в данном параграфе в оборот понятия формальной и реальной конкурентоспособности субъектов предпринимательского бизнеса.

Обратимся, прежде всего, к базовой категории «конкурентоспособность». В общем случае под ***конкурентоспособностью*** следует понимать способность субъекта предпринимательского бизнеса противо-

стоять и противодействовать своим конкурентам. Такое противодействие может быть либо успешным, либо безуспешным, либо относительно успешным / относительно безуспешным.

Судить о степени успеха, либо неуспеха субъекта предпринимательского бизнеса можно по тому, в какой мере в процессе конкуренции компании удается создать, воспроизвести, увеличить свои конкурентные преимущества, или же в какой мере она вынуждена уменьшить свои ранее наработанные конкурентные преимущества вплоть до их полной утраты. Конкурентоспособность субъекта предпринимательского бизнеса состоит в его способности обнаруживать преимущества над соперниками, а уровень конкурентоспособности компании определяется на основе оценки динамики совокупности конкурентных преимуществ, которыми обладает данная компания.

Конкурентные преимущества – это следствие реализации элементов конкурентоспособности. Поэтому приращение конкурентных преимуществ свидетельствует о безусловном повышении уровня конкурентоспособности субъекта предпринимательского бизнеса, сокращение числа конкурентных преимуществ – о безусловном снижении уровня конкурентоспособности, сохранение состава и объема конкурентных преимуществ – о примерном сохранении достигнутого уровня конкурентоспособности, что может рассматриваться как свидетельство относительного успеха и одновременно относительной неудачи предпринимательской фирмы.

В понятиях «конкурентоспособность» и «уровень конкурентоспособности» находят воплощение следующие важные положения теории конкуренции:

- наличие у субъекта предпринимательского бизнеса конкурентного потенциала (его человеческого, организационного, предпринимательского потенциала);

- сравнительная оценка степени организационной устойчивости, кадровой состоятельности и предпринимательской активности субъекта предпринимательского бизнеса;

- сравнительная оценка ресурсного потенциала субъекта предпринимательского бизнеса, используемого в процессе деловой деятельности и противостояния конкурентам;

- сравнительная оценка степени эффективности текущих и единовременных затрат, осуществляемых субъектом предпринимательского бизнеса в процессе деловой деятельности и противостояния конкурентам;

- сравнительная оценка степени привлекательности продукции (услуг) компании для ее клиентов, а также степени доверия клиентов к выпускаемой и новой продукции;

- сравнительная оценка степени надежности, предсказуемости компании для ее контрагентов, а также степени доверия к ней со стороны действующих и гипотетических контрагентов;

- сравнительная оценка степени опасности компании и одновременно ее полезности в плане освоения чужого опыта для ее конкурентов;

- сравнительная оценка степени привлекательности деятельности компании и ее внешнего имиджа для различных слоев общественности.

Конкурентоспособность предпринимательской фирмы – это способность данной фирмы применения совокупного конкурентного потенциала, обладающего, как мы помним, и конструктивным, и деструктивным характером, для борьбы с соперниками и достижения конкурентных преимуществ. Ключевое значение имеет здесь сравнительная (в сопоставлении с конкурентами) оценка уровня способностей субъекта предпринимательского бизнеса использования своего конкурентного потенциала со стороны его внешнего окружения. Поэтому мы выделяем понятия конкурентоспособности ресурсов субъектов предпринимательского бизнеса (конкурентоспособности затрат) и конкурентоспособности фактических результатов их деятельности, а именно конкурентоспособности товаров (услуг), предоставляемых компанией и конкурентоспособности компании как таковой.

В отдельных публикациях конкурентоспособность нередко трактуется всего лишь как совокупность ресурсов, находящихся в распоряжении компании, либо как совокупность свойств продукции, произведенной компанией, прежде всего как уровень качества товаров (услуг). Между тем, как мы уже могли ранее убедиться, ресурсный потенциал субъектов предпринимательского бизнеса не всегда является фактором конкурентной борьбы, следовательно, он не всегда конкурентоспособен. Конкурентоспособным ресурсный потенциал субъектов предпринимательского бизнеса становится лишь в тех случаях, когда его состав и содержание нацелены на реализацию эффективных бизнес-идей, адекватны должным образом организованным деловым коммуникациям и применяются конкурентоспособными сотрудниками компании. Поэтому размеры ресурсов компании вовсе не обязательно свидетельствуют о конкурентоспособности данной компании. Это значит, что крупные компании не могут быть, что называется, по определению, конкурентоспособнее средних, а те, в свою очередь, - конкурентоспособнее мелких.

Конкурентоспособность ресурсного потенциала компании проявляется посредством конкурентоспособности затрат компании на создание реализованной товарной продукции (услуг, работ). Это обычно определяется с помощью показателей рентабельности затрат, уровня доходности, приходящейся на единицу одноименных затрат. Сопоставление уровней рентабельности затрат компаний-конкурентов и их динами-

ки в долгосрочном, среднесрочном и краткосрочном периодах позволяет не только получить необходимое представление о степени продуктивности использования ресурсов, имеющихся в распоряжении указанных компаний, но, что особенно важно, оценить способности данных компаний к взаимному соперничеству.

Не менее значимым обстоятельством выступает и оценка конкурентоспособности результатов деятельности субъектов предпринимательского бизнеса. Здесь следует обратить внимание на то, что абстрактно рассматриваемые количественные и качественные показатели производства и реализации товаров (работ, услуг) не должны трактоваться как формы проявления, факторы, либо критерии конкурентоспособности самих товаров или же деятельности компании. В жизни весьма нередки случаи, когда крупные компании, специализирующиеся на крупносерийном производстве товаров массового потребления обнаруживают относительно низкие показатели рентабельности затрат, а производители высококачественных и популярных видов продукции вдруг оказываются на грани банкротства.

Уровень конкурентоспособности результатов деятельности компании может быть выявлен лишь, ***во-первых***, в процессе сопоставления данных результатов с затратами, а ***во-вторых***, в процессе сравнения данных, полученных в ходе таких сопоставлений, с аналогичными показателями деятельности компаний-конкурентов.

Конкурентоспособными признаются результаты деятельности субъектов предпринимательского бизнеса в тех случаях, когда после реализации произведенных компанией товаров (выполненных работ, оказанных услуг) данная компания имеет возможность увеличить свои конкурентные преимущества, или же хотя бы не допустить их относительного уменьшения. Соответственно конкурентоспособность самих товаров (услуг, работ) состоит не только в их абсолютной привлекательности для клиентов, но и в сравнительной эффективности их производства и реализации. И, наконец, признание конкурентоспособным субъекта предпринимательского бизнеса в целом неразрывно связано с тем, как именно в результате своей деловой деятельности, создав и реализовав товары (услуги, работы), он умудряется осуществить приращение конкурентных преимуществ, и как все это оценивается его внешним окружением.

Необходимость постоянного сопоставления затрат и результатов деятельности субъектов предпринимательского бизнеса с показателями конкурентов приводит также к пониманию зависимости оценки конкурентоспособности субъектов предпринимательского бизнеса от характера анализируемых групп конкурентов. Такие группы могут формироваться на базе подотраслей, отраслей, ассортиментных групп выпускае-

мой продукции, различных группировок конкурентов в региональном и ином разрезах.

Например, оценка уровня конкурентоспособности компании, участвующей одновременно в отраслевой и межотраслевой конкуренции, вполне может оказаться неодинаковой, и ее успехи в соперничестве внутри отрасли или ассортиментной группы могут сопровождаться уменьшением конкурентных преимуществ в межотраслевом разрезе, если потребительские предпочтения или государственные экономические приоритеты складываются не в пользу рассматриваемой отрасли в целом.

Уровень конкурентоспособности субъектов предпринимательского бизнеса может также оцениваться на секторах и сегментах различных типов рынков – локального, национального и мирового. Поэтому следует согласиться с выводом о том, что «конкурентоспособность фирмы – понятие относительное: одна и та же фирма в рамках, например, региональной отраслей группы может быть признана конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента – нет»[29].

Все вышеизложенное подводит нас, наконец, к формулированию понятий формальной и реальной конкурентоспособности. Под ***формальной конкурентоспособностью*** субъектов предпринимательского бизнеса понимается способность субъектов бизнеса заниматься избранными видами деловой деятельности и вступать в соперничество с потенциальными конкурентами. Под ***реальной конкурентоспособностью*** субъектов предпринимательского бизнеса понимается способность последних приращивать и не утрачивать конкурентные преимущества в процессе деловой деятельности и соперничества с реальными конкурентами. Тем самым конкурентные преимущества субъектов предпринимательского бизнеса могут рассматриваться как результат применения реальной конкурентоспособности компании в процессе ее деловой деятельности.

Теоретически каждый их субъектов деловых отношений может стать конкурентом. Однако практически большинство из них, начав деятельность, очень быстро обнаруживает свою неконкурентоспособность. Каждый год в Западной Европе и США возникает несколько миллионов новых предпринимательских фирм (в США ежегодно регистрируется около двух миллионов новых компаний). Вместе с тем, примерно такое же число компаний ежегодно закрывается. Почему так происходит? Неудачам, подстерегающим отдельно взятых субъектов предпринимательского бизнеса в конкурентной борьбе с себе подобными, можно найти тысячи мало-мальски убедительных объяснений – от непродуманного выбора предмета деловой деятельности и психологической несовмести-

[29] Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. 3-е изд. СПб.: СпецЛит, 2000, с.84.

мости учредителей до капризов природы. Общим же объяснением неуспеха, приводящего в конце концов к ликвидации компаний, является отсутствие у таких компаний реальной конкурентоспособности при наличии конкурентоспособности формальной у многих из них.

Действительно, из материалов, рассмотренных нами в предшествующем параграфе учебника «Теория и практика конкуренции», нетрудно сделать вывод о том, что ресурсный потенциал субъектов предпринимательского бизнеса может стать фактором конкурентоспособности, но может не стать таковым никогда. Невостребованность ресурсного потенциала фирмы является типичным признаком несоответствия формальной и реальной конкурентоспособности данной фирмы.

Признаки такого несоответствия часто обнаруживаются и внутри самого конкурентного потенциала многих субъектов предпринимательского бизнеса. Например, высокоэффективная организационная структура компании, созданная очередным поколением менеджеров компании, может оказаться для последующего поколения управленцев тяжкой обузой в тех случаях, когда новые менеджеры оказываются приверженцами новых подходов к управлению компанией. Так происходит, в частности, когда агрессивная политика в продвижении товаров приходит на смену мягкому маркетингу и наоборот.

Замечательные бизнес-идеи, созданные внутри предпринимательской фирмы, нередко оказываются не актуальными для сотрудников данной фирмы, если состояние совокупности внутрифирменных деловых коммуникаций между ними не способствует превращению таких идей в конкурентоспособные результаты деятельности фирмы. Тем более фирма будет признана недостаточно конкурентоспособной, если ее внешние коммуникации не обеспечат в должной степени продвижение бизнес-идей во внешнюю среду. Это будет иметь место в следующих случаях:

- если клиенты компании обнаружат невосприимчивость к новой продукции компании;
- если контрагенты усмотрят в инновациях, предлагаемых компанией, признаки нестабильности или авантюризма;
- если конкуренты усмотрят в новых идеях, выдвигаемых компанией, признаки ее слабости;
- если уполномоченные менеджеры компании, прежде всего менеджеры по связям с общественностью, не сумеют убедить общество в обоснованности и эффективности деятельности данной компании, в частности, не сумеют пролоббировать интересы компании в органах государственной власти и управления, воплотить интересы компании в решениях этих органов.

И, наконец, признаки низкой конкурентоспособности субъектов предпринимательского бизнеса могут быть выявлены по ходу проведения кадровой политики, которая внешне часто выглядит нацеленной на перманентное повышение конкурентоспособности компании.

Мы выяснили, что уровень конкурентного потенциала субъектов предпринимательского бизнеса зависит от личной взаимной конкуренции сотрудников компании. Между тем, в случаях, когда конкуренция сотрудников фирмы, в том числе лиц, имеющих высокую профессиональную квалификацию, приводит к возникновению конфликта интересов внутри фирмы, а впоследствии – к обострению данного конфликта, правомерно говорить о наличии на фирме лишь формальных признаков деятельностно-карьерного конкурентного кадрового потенциала, а возможно, и неплохого кадрового функционального потенциала при отсутствии на ней признаков реальной конкурентоспособности в кадровой сфере. Раздираемая внутренними межличностными противоречиями компания, естественно, никак не может быть отнесена к разряду хорошо подготовленных к конкурентному соперничеству, иными словами, - к разряду конкурентоспособных.

Уже известную нам классификацию ключевых факторов успеха (КФУ), содержащуюся в книге А. Томпсона и А. Стрикленда, порой относят к определению признаков или показателей реальной конкурентоспособности того или иного субъекта предпринимательского бизнеса. Заметим в этой связи, что для действительной выработки таких показателей необходимо произвести сравнительную оценку каждого из названных ими параметров функционирования предпринимательской фирмы (например, возможность инноваций, наличие точек розничной торговли, большой опыт и ноу-хау, компетентность и талант) с аналогичными, присущими компаниям-конкурентам. Признаками конкурентоспособности в таком случае окажутся, к примеру:

- не просто «возможность инноваций в производственном процессе», а сравнительная оценка инновационного потенциала компании, включая оценку потенциала предпринимательских инноваций;
- не «наличие точек розничной торговли» как таковое, а освоенная фирмой благодаря ее внешним деловым коммуникациям рыночная доля розничной торговли одноименными и разноименными товарами;
- не просто «особый талант» и «компетентность» персонала, а сравнительная способность компании к выдвижению на ключевые участки особо талантливых и компетентных людей;
- не «большой опыт и ноу-хау в области менеджмента» сами по себе, а наличие сравнительно эффективных организационных структур, нацеленных на быстрое воплощение в жизнь принятых бизнес-идей, удачная расстановка персонала – в соответствии с профессиональными и деловыми качествами, - а также степень соответствия времени управ-

ленческих концепций, приобретающих в этой связи тот или иной признак реальной конкурентоспособности.

Сравнительная оценка тех или иных показателей затрат и результатов деятельности субъектов предпринимательского бизнеса достигается с помощью ***ранжирования*** или ***рейтингования*** этих показателей (рейтинги персонала, рейтинги товаров или услуг, рейтинги каналов товародвижения, рейтинги технологического состояния, рейтинги местоположения и др.), а интегральная сравнительная оценка деятельности компаний достигается с помощью ***обобщающих рейтингов*** компаний, которые обычно публикуются в СМИ. В различных специализированных изданиях, справочниках и в прессе сегодня регулярно публикуются рейтинги предприятий, работающих в добывающих и перерабатывающих отраслях промышленности, коммерческих банков, страховых компаний, инвестиционных фондов, туристических агентств, консалтинговых фирм, даже учебных заведений[30].

Каждая из областей деятельности субъектов предпринимательского бизнеса, а также каждый элемент его деятельности, организационно-управленческое и кадровое обустройство фирмы, в том числе каждый из перечисленных выше элементов КФУ, являются возможными объектами ранжирования, результатами которого станут показатели конкурентоспособности данной фирмы (иногда последние определяются также как ***индикаторы конкурентоспособности***[31]).

Обобщающие рейтинги и рейтинги отдельных показателей деятельности субъектов предпринимательского бизнеса могут расставить компании в глазах их внешнего окружения в неодинаковой последовательности. Этому не следует удивляться, так как конкурирующие субъекты бизнеса различаются между собой по разным параметрам деятельности, действительно, в разной мере, причем обобщающие показатели (индикаторы) конкурентоспособности порой либо базируются на каком-то одном избранном единичном показателе, либо вообще приобретают искусственный характер.

Поддержание высокого уровня реальной конкурентоспособности является одной из важнейших целевых установок каждого конкурента. Это становится возможным в случае, если фирма стремится в каждый момент времени обеспечить конкурентные преимущества. Можно выделить основные факторы обеспечения конкурентоспособности, а именно:

---

[30] По мнению И.Лифица, рейтинги являются «обобщенным критерием конкурентоспособности». Правда, справедливости ради надо заметить, что указанное правильное положение было обращено автором лишь на товары, но не на предпринимательскую деятельность фирмы в целом. См.: Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. М.: Юрайт, 2001, с.16.

[31] См.: Данько Т.П. Управление маркетингом. 2-е изд. М.: Инфра-М., 2001, с.128.

– сохранение и развитие конкурентного потенциала субъекта предпринимательского бизнеса;

– уровень конкурентоспособности компаний, входящих в поддерживающие отрасли и участвующие вместе с нашей фирмой в образовании общей цепочки ценностей;

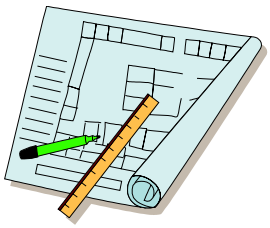
– величина параметров спроса на продукцию данных субъектов бизнеса и динамики спроса; межпродуктовые и межотраслевые потребительские предпочтения;

– наличие конкурентных треугольников; соперничество конкурентов за внимание внешнего окружения;

– наличие и развитие конкурентных кубков; соперничество конкурентов как субъектов общенациональной и мировой системы деловых отношений;

– использование различных уже достигнутых ранее конкурентных преимуществ для поддержания конкурентоспособности в ходе конкурентных действий.

Доказать свою конкурентоспособность предпринимательская фирма может только при наличии конкуренции. Поэтому усиление или ослабление прямой и условно-прямой конкуренции приводит к изменению требований к уровню реальной конкурентоспособности фирмы. На это же влияют и параметры спроса на продукцию компании, а также межпродуктовые и межотраслевые соотношения потребительских предпочтений.



Предпринимательская фирма может думать о поддержании своей конкурентоспособности также на национальном и мировом рынке только при поддержке государством определенной интенсивности конкурентного соперничества. Страна, в которой группа местных конкурентов мала, или которая надежно закрыта железным занавесом от иностранных компаний, часто не способна обеспечить своим фирмам достижение мирового уровня конкурентоспособности. Например, многолетняя практика функционирования в России (СССР) трех основных конкурентов в отрасли, производящей легковые автомобили (ГАЗ, Авто ВАЗ и АЗЛК), на фоне почти полного запрета на импорт легковых автомашин показывает, что, несмотря на создание в прошлом на базе этих фирм достаточно крупных разрабатывающих центров, значительных по размерам производственных баз, автомобили, которые серийно выпускались и выпускаются сегодня данными компаниями, практически неконкурентоспособны на мировом рынке.

Долгие годы считалось, что в СССР, а затем и в России приоритетным является развитие общественного транспорта, поэтому государственные инвестиции направлялись в основном только в производство грузовых автомобилей и некоторых других видов общественного транспорта (метрополитен, трамваи, троллейбусы, автобусы). Производство

легковых автомобилей не относилось к числу важнейших национальных проблем, что, в итоге, отрицательно сказывалось на уровне конкурентоспособности этой отрасли.

Важное значение в процессе поддержания уровня конкурентоспособности компаний, имеющих явную отраслевую или продуктовую принадлежность, имеет уровень конкурентоспособности их партнеров по цепочке ценностей. Для компаний, действующих, скажем, в легковом автомобилестроении, это металлургия и электротехническая промышленность, текстильная и химическая промышленность, нефтепереработка и производство стекол, приборостроение и радиотехника. На это важно обратить внимание, поскольку низкий уровень конкурентоспособности компаний, представляющих в цепочке ценностей фирмы поддерживающие отрасли, может оказаться фактором понижения ее собственной конкурентоспособности. В таком случае одной из реакций данной фирмы может стать диверсификация ее деловой деятельности и направление собственных инвестиционных ресурсов в смежную отрасль.

Высокий уровень конкурентоспособности предпринимательской фирмы сохраняется или усиливается только в том случае, если его факторы постоянно воспроизводятся и поддерживаются. Вместе с тем, уровень конкурентоспособности фирмы может понизиться вследствие ослабления указанных факторов.

Основные причины падения/роста уровня конкурентоспособности компании имеют либо пассивную, либо активную природу. ***Пассивную природу*** имеют следующие причины снижения уровня конкурентоспособности фирмы:

– ухудшение ресурсной базы и конкурентного потенциала компании (снижение уровня квалификации кадров, ухудшение научно-технической базы, возрастание издержек производства, утрата эффективных бизнес-идей и др.);

– снижение потребителями и партнерами фирмы требовательности к результатам деятельности данной фирмы и наоборот;

– технологические изменения, ведущие к возникновению непреодолимых недостатков в специализированных производственных факторах, или формирующих потребность в новых видах деятельности (например, необходимость изыскания и использования нетрадиционных источников энергии, необходимость конверсии производства и др.), что обусловливает необходимость межотраслевых изменений в бизнесе, а с ними – и подходов к межотраслевым сопоставлениям и оценкам;

– ослабление конкуренции на локальном, национальном и мировом рынке идентичных и однородных товаров.

Падение уровня конкурентоспособности предпринимательской фирмы может иметь частичный характер (в этом случае на фирму оказывает решающее воздействие одна из причин, имеющих пассивную

природу), либо полный характер (в этом случае указанные причины оказывают на фирму решающее воздействие одновременно). Вместе с тем, уровень конкурентоспособности компании может полностью или частично расти, если указанные причины действуют в обратном направлении.

Наряду с причинами снижения/повышения уровня конкурентоспособности предпринимательской фирмы, имеющими пассивную природу, следует указать и на причины, имеющие ***активную природу***. Таковыми являются конкурентные действия самой предпринимательской фирмы. Эти действия могут быть удачными и неудачными, что обязательно сказывается на уровне конкурентоспособности фирмы. Совершая конкурентные действия, субъекты бизнеса могут корректировать проявления других причин – либо в сторону их выправления, либо в сторону их усугубления.

К примеру, затянувшееся сверх меры «снятие сливок», либо взвинчивание цен в целях быстрой компенсации роста издержек, обусловленных дифференциацией товаров, непременно приведут к снижению конкурентоспособности компании, поскольку в таких ситуациях данная компания, несомненно, отчасти утрачивает способность применения своего потенциала для создания новых конкурентных преимуществ и поддержания ранее достигнутых. Почивая на лаврах, предпринимательская фирма утрачивает способность адекватно реагировать на изменения внутри своего сектора рынка и в других частях внешней среды своего бизнеса.

Напротив, активные действия субъектов предпринимательского бизнеса, нацеленные на достижение или поддержание конкурентных преимуществ будут свидетельствовать о росте ее конкурентоспособности.

Таким образом, последовательное разграничение формальной и реальной конкурентоспособности субъектов предпринимательского бизнеса существенно важно для формирования правильного представления о фактических возможностях тех или других субъектов бизнеса. Также важно и разграничение причин падения конкурентоспособности и ее повышения, выделение причин, имеющих активную природу. Конкурентный потенциал предпринимательской фирмы применяется посредством совокупности конкурентных действий, к изучению которых мы обратимся в материалах последующих параграфов нашего учебника.

## 2.3. Виды конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса

Реальная способность субъектов предпринимательского бизнеса к конкуренции может быть выявлена только посредством их деятельности, которая состоит из совокупности действий, называемых конкурентными действиями. Под ***конкурентными действиями*** здесь и далее понимаются действия субъектов бизнеса, направленные против различных представителей своего внешнего окружения для обеспечения себе наивысших потребительских, функциональных и общественных оценок, для создания, поддержания и развития конкурентных преимуществ, а также для обеспечения выгод.

Действия «против» внешнего окружения не следует трактовать как войну всех против всех. Действуя против своих контрагентов, другими словами, стремясь навязать тем свои деловые интересы, субъекты бизнеса, вместе с тем, пытаются войти в общую цепочку ценностей, которая образуется благодаря коммуникациям с данными контрагентами.

Действуя против клиентов, другими словами, стремясь обязательно продать свои товары и услуги, субъекты бизнеса не могут не принимать в расчет динамику потребительских ожиданий и уровень платежеспособного спроса. Они не могут также обманывать клиентов – обман рано или поздно раскроется, и потребительский сегмент окажется безвозвратно потерянным.

Действуя против общественности, субъекты бизнеса вынуждены исходить из того, что государство и общество являются сами по себе мощными конкурентами и обладают такими возможностями влияния на них, как антимонопольное регулирование и общественная репутация.

Действуя против прямых и условно-прямых конкурентов, субъекты бизнеса обязаны помнить, во-первых, об их способности на ответные действия, которые могут оказаться гораздо более эффективными, во-вторых, о том, что каждому из них гарантирован абсолютный и относительный деловой суверенитет и поэтому они вполне могут привлечь государство, а во многих случаях - и международное сообщество для отстаивания своего суверенного права на конкуренцию.

Такое положение дел обусловлено уже известными нам особенностями одновременного проявления центробежной и центростремительной тенденций развития современной системы бизнеса.

Конкурентные действия всегда производятся субъектами бизнеса на определенном поле конкуренции и состоят из воздействия одних конкурирующих соперников на других, либо отражения одними конкурирующими соперниками попыток воздействия на них со стороны внешнего окружения. Конкурентное поле избирается субъектами бизнеса добровольно, или же они попадают на него вынужденно. Действия конку-

рентов на открытом, либо закрытом поле включают в себя различные направления, виды и методы соперничества.

Конкурентные действия субъектов предпринимательского бизнеса могут быть подразделены на следующие ***виды***:

- наступательные конкурентные действия;
- оборонительные конкурентные действия;
- контрнаступательные конкурентные действия;
- отступление как вид конкурентных действий;
- согласительные конкурентные действия;
- изоляционистские конкурентные действия;
- смешанные (комбинированные) конкурентные действия;
- отвлекающие конкурентные действия.

***Наступательными*** называются конкурентные действия, в ходе которых субъекты предпринимательского бизнеса пытаются избавиться от конкурентных недостатков, приобрести и развить конкурентные преимущества. Такие действия включают в себя проникновение в сложившиеся цепочки ценностей и инициирование новых, завоевание сегментов на сложившихся секторах рынка и формирование новых ассортиментных групп товаров и услуг. В число наступательных конкурентных действий следует также отнести приобретение положительной общественной репутации. Сюда необходимо, кроме того, добавить отыскание и применение способов более эффективного легального развития, включая давление на прямых и условно-прямых конкурентов, с использованием противоречий и несовершенств имеющегося законодательства.

Конкурирующие субъекты предпринимательского бизнеса могут наступать на всех представителей своего окружения, но основной их мишенью в системе кубковой конкуренции являются их прямые и условно-прямые соперники. В положительных результатах сравнения именно с ними более всего заинтересованы субъекты предпринимательского бизнеса. Целевые установки на осуществление наступательных действий определяются необходимостью повышения степени потребительской, функциональной и общественной ценности компании в течение планируемого периода.

Наступательные действия применяются по отношению к прямым и условно-прямым соперникам при условии, что конкурентное взаимодействие с ними графически изображается не линейно (в виде линии противостояния, так сказать, «линии огня»), а с помощью треугольников, многоугольников и стереометрических фигур типа пирамиды или шара. Если рассматриваемый нами субъект предпринимательского бизнеса обладает достаточным конкурентным потенциалом и конкурентоспособностью для развития своей деловой деятельности в конкурентной среде, он не только оказывает наступательными действиями давление на прямых и условно-прямых конкурентов, но также действует «против» других элементов своего внешнего окружения. Данное окружение,

впрочем, может получить полное удовлетворение от его активности, если сумеет извлечь из его конкурентных преимуществ собственную выгоду.

***Оборонительными*** называются конкурентные действия, в ходе которых субъекты бизнеса пытаются поддержать ранее достигнутые конкурентные преимущества и не допустить появления конкурентных недостатков. Такие действия обычно бывают направлены на сохранение места в цепочке ценностей, удержание целевых секторов и сегментов рынка, закрепление сложившейся общественной репутации и использование существующих юридических правил и норм для противодействия атакам прямых и условно-прямых конкурентов.

Оборонительные действия применяются превентивно и как реакция на наступление представителей внешнего окружения компании, каждый из которых, как мы помним, обладает суверенным правом на конкуренцию. Опасаться следует всех, не только прямых и условно-прямых конкурентов.

Ведь каждый из контрагентов может либо оказывать конкурентное давление на своего партнера по цепочке ценностей, либо извлекать выгоду из его конкурентных преимуществ, мало что давая взамен или вовсе ничего не отдавая. Каждый из потребителей может в любой момент переместить свой платежеспособный спрос на товары и услуги конкурента, либо обнаружить новые потребности, к удовлетворению которых фирма оказывается не готовой из-за отсутствия необходимых ресурсов, бизнес-идей и способности конкурировать. Кроме того, о данной фирме могут забыть; она может также невольно выйти за пределы правового пространства.

Оборонительные действия субъектов предпринимательского бизнеса могут сочетаться не только с их наступательными конкурентными действиями, но и с ***контрнаступательными***. Указанные действия по характеру можно сравнить с наступлением и даже определить их в качестве особой разновидности наступления. Контрнаступление возможно, если одна из противоборствующих сторон сталкивается с неподготовленными, либо слабо подготовленными наступательными действиями соперников, а также в иных случаях прерывания, либо полного завершения оборонительных действий.

Еще одним важным видом конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса, проявляющимся в условиях прерывания или полного завершения оборонительных действий является ***отступление***, которое представляет собой прямую противоположность наступательным действиям. Названный вид конкуренции отличается от обороны. Целевые установки на проведение оборонительных действий обусловливаются стремлением субъектов бизнеса сохранить конкурентное

преимущество и не допустить появление конкурентных недостатков, а целевые установки на отступление обусловливаются стремлением субъектов бизнеса покинуть конкурентное поле под натиском превосходящих сил противоборствующей стороны.

В связи с тем, что в процессе своего отступления предприниматели капитулируют перед конкурентной средой, возникает вполне правомерный вопрос: можно ли отступление субъектов предпринимательского бизнеса вообще трактовать как вид конкурентных действий? Можно ли, другими словами, рассматривать уход от конкуренции как конкуренцию?

Как мы помним, суверенитет субъектов бизнеса включает в себя не только право на конкуренцию, но и право на уход от соперничества. При этом уход от соперничества не выводит субъекта бизнеса, решившего воспользоваться таким своим правом, за рамки конкурентной среды. Не приводит это и к преодолению конкурентного характера окружения этого субъекта бизнеса. Исполнение его желания избежать столкновений с наступающими противниками – иными субъектами предпринимательского бизнеса – приводит лишь к переходу его деятельности в лоно противостояния другим противникам.

Перестав быть предпринимателем, тот или иной субъект бизнеса не перестает быть конкурентом. Только теперь он соперничает со своим окружением исключительно как потребитель, либо как наемный работник. Поэтому отступление – это не уход от конкуренции вообще, а всего лишь изменение делового статуса субъекта предпринимательского бизнеса, при котором сохраняется его право на возвращение и действительная возможность возвращения на рынок в качестве предпринимателя.

Важное значение в системе конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса имеют и ***согласительные действия компаний***. Таковыми признаются действия, выполняя которые субъекты бизнеса ищут и находят взаимные компромиссы. Нам важно обратить внимание на рассматриваемую форму конкурентных действий компаний потому, что нередко можно встретить точку зрения, согласно которой соглашения и компромиссы всегда однозначно свидетельствуют о фактическом прекращении конкуренции. На самом деле, точно так же, как наступление, отступление и оборона, достижение и исполнение соглашений является видом конкурентных действий.

Субъекты предпринимательского бизнеса не всегда воюют друг с другом, иногда они все же мирно уживаются на планете Земля, оставаясь при этом суверенными субъектами бизнеса, а потому – конкурентами. Согласие, как известно, есть «продукт при полном непротивлении

сторон»[32]. Достигнув согласия, соперники не перестают противостоять друг другу. Просто теперь они делают это в рамках взаимных договоренностей и уступок, т.е. в пределах коридора применения других конкурентных действий, которые они установили сами для себя.

В дальнейшем мы увидим, что согласительные действия могут иметь тактический характер, когда согласие между соперниками достигается на определенное время, для решения оперативных задач. Тактическое согласие нацеливается на то, чтобы обеспечить каждой из сторон гарантии безопасности бизнеса, либо для совместного выступления против третьей стороны. Рассматриваемые действия могут иметь и стратегическое значение. Именно это обусловливает возможность возникновения таких явлений, характерных для современного бизнеса, как интеграция компаний и их кооперация.

Мы изучили различные виды конкурентных действий, так сказать, в чистом виде. Субъекты бизнеса, ориентирующиеся на «чистое» наступление, называются ***ведущими конкурентами***, а субъекты бизнеса, ориентирующиеся на «чистое отступление» или «чистую оборону», - ***ведомыми конкурентами***. Первые стремятся сосредоточить свои усилия на оказании воздействия на соперников, а вторые – на противодействии им.

Между тем, типичным явлением в реальной системе деловых отношений выступает применение в одно и то же время конкурентных действий, которых следует отнести к обороне, наступлению, отступлению и контрнаступлению. Это бывает обусловлено тем, что каждому из субъектов предпринимательского бизнеса приходится одновременно сталкиваться с разными соперниками, обладающими неодинаковой реальной конкурентоспособностью и разным конкурентным потенциалом, а также преследующим разнородные цели. Поскольку всякой предпринимательской фирме необходимо принимать в расчет фактор такого разнообразия своего внешнего окружения, она вынуждена одновременно действовать «против» него по-разному.

Названные действия субъектов деловых отношений всегда имеют ***комплексный характер***, причем правомерно выделение трех разновидностей указанной комплексности конкурентных действий. ***Первой*** разновидностью выступают ***фокусированные*** действия, к которым принадлежат уже известные нам оборона, наступление и контрнаступление. Суть фокусирования состоит в том, что из многообразия своего внешнего окружения предпринимательская фирма выбирает решающие звенья (они могут быть, например, наиболее сильными или наиболее слабыми, либо наиболее характерными для определенного рыночного сегмента), на которые обращает основное внимание.

---

[32] Именно такие замечательные слова произнес один из персонажей знаменитого плутовского романа И. Ильфа и Е. Петрова «Двенадцать стульев», отличавшийся исключительной неуступчивостью в деловых переговорах.

Такие звенья попадают в главный фокус конкуренции со стороны указанных субъектов бизнеса. Соответственно, данный субъект бизнеса избирает «против» этих звеньев набор конкурентных действий, который, тем самым, и оказывается сфокусированным. Например, компания может фокусировать свое внимание на наступлении на отдельных конкурентов, которые представляются ей в данный момент времени наиболее опасными, однако при этом в отношении других конкурентов могут применяться оборонительные конкурентные действия.

***Второй*** разновидностью комплексного подхода субъектов бизнеса к конкуренции со своей внешней средой является применение ***изоляционистских*** конкурентных действий. Изоляционизм представляет собой такой вид конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса, когда фирма фактически старается уйти от конкурентного столкновения с кем-либо.

Изоляционизм субъектов предпринимательского бизнеса следует отличать от уже известного нам отступления. Отступление обнаруживает себя всегда при действительном столкновении субъектов бизнеса, даже в тех случаях, когда компании работают на опережение наступающих противников. Изоляционизм же возникает вне реальных столкновений. Изолируя себя от внешнего окружения, такой субъект бизнеса использует, как и в случаях отступления, свое суверенное право не только на участие в конкуренции, но и на уклонение от нее. В таком подходе проявляется комплексность его отношения к своей внешней конкурентной среде.

***Третьей*** разновидностью комплексного подхода субъектов бизнеса к конкуренции со своей внешней средой является применение ***комбинированных (смешанных)*** конкурентных действий. Комбинированными являются конкурентные действия субъектов предпринимательского бизнеса в условиях, когда компании не планируют собственный «выход из игры», не предполагают изолировать себя от конкурентов, но, вместе с тем, они не могут или не хотят фокусировать внимание на отдельных соперниках. Поэтому комбинированные конкурентные действия осуществляются на основе их рассеянного внимания по отношению к различным представителям внешнего окружения.

Как правило, целевые установки на проведение комбинированных конкурентных действий, вырабатываемые субъектами предпринимательского бизнеса, внимание которых рассеяно, применяются в ***двух диаметрально противоположных случаях***. Они могут использоваться реально конкурентоспособными компаниями, ранее успевшими обеспечить себя весьма серьезными конкурентными преимуществами. Такие компании уверенно чувствуют себя на рынке и не боятся при обычных обстоятельствах рассеивать свое внимание.

Целевые установки на проведение комбинированных конкурентных действий могут применяться и конкурентами, стремящимися быстро улучшить свой конкурентный потенциал и приобрести конкурентные преимущества. В указанных случаях данные установки обладают двумя важными свойствами.

***Во-первых***, они не отличаются конкретностью. Предпринимательской фирме с рассеянным вниманием к своему окружению весьма непросто конкретизировать задачи, решение которых нацеливается на достижение или поддержание всех составных частей системы конкурентных преимуществ.

***Во-вторых***, они, как правило, неэффективны. Такие установки принимаются обычно в атмосфере суеты, которая сопровождает деятельность конкурентов, стремящихся всюду успеть одновременно. Субъекты бизнеса, пытающиеся одновременно противопоставить себя большому числу соперников, преследующих неодинаковые цели, в том числе и в действиях против них самих, сталкиваются с немалыми трудностями, поскольку:

- чрезвычайно сложно вести борьбу одновременно на нескольких фронтах, различающихся между собой по субъектам и задачам конкурентного противостояния;
- фирма, нацеленная на применение различных видов конкурентных действий одновременно, должна хорошо владеть каждым из них;
- рассеивание внимания не способствует выработке и продвижению на рынок передовых бизнес-идей, улучшению других элементов конкурентного потенциала;
- борясь одновременно против многих соперников, предпринимательская фирма приобретает в обществе репутацию опасного конкурента, что не делает ее привлекательным партнером по бизнесу и затрудняет ее вхождение в различные цепочки ценностей;
- соперники, поняв, что им пытается противостоять одна и та же компания, вполне могут консолидировать свои собственные конкурентные действия и согласованно повести борьбу против нее самой.

Поэтому недостаточно конкурентоспособным субъектам предпринимательского бизнеса применение комбинированных (смешанных) конкурентных действий не рекомендуется.

В заключение данного параграфа отметим, что субъекты предпринимательского бизнеса имеют возможность не только осуществлять конкурентные действия против своего окружения, но и имитировать такие действия, создавать их видимость, производить ложные действия, создавать иллюзии действий при полном фактическом бездействии.

Тем не менее, нельзя считать, будто имитация действий является занятием, лишенным для предпринимательской фирмы всякого рационального смысла. Видимость тех или иных действий используется для

отвлечения внимания конкурентов от реализации подлинных намерений компании. Поэтому имитация других действий, создание видимости, иллюзии других действий признается самостоятельным видом конкурентных действий и называется ***отвлекающими действиями***.

## 2.4. Направления конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса. Маневренность конкурентных действий

Перечисленные выше виды конкурентных действий всегда находятся в арсенале каждого субъекта бизнеса, но способные конкуренты применяют их в строгом соответствии с целевыми установками, которые, в свою очередь определяются необходимостью достижения, поддержания и развития собственных конкурентных преимуществ, а также обеспечения выгодных условий делового взаимодействия и использования конкурентных преимуществ внешнего окружения. Указанные виды конкурентных действий могут по-разному применяться на различных секторах и уровнях рынка и опираться на совокупность методов, к изучению которых мы обратимся в следующем параграфе учебника «Теория и практика конкуренции». Пока укажем только на различия направлений конкурентных действий.

В качестве ***направлений конкурентных действий*** (направлений конкуренции) мы рассматриваем продуктовую, межпродуктовую, отраслевую и межотраслевую конкуренцию. Данные понятия уже возникали на страницах учебника «Теория и практика конкуренции»; с их разграничением, как мы помним, было связано и разграничение прямых и условно-прямых конкурентов.

Вопрос об определении направлений конкуренции часто поднимается на страницах научных монографий и учебников. Так, всемирно известный специалист в области маркетинга Ф. Котлер выделял четыре направления конкуренции, а именно конкуренцию торговых марок, отраслевую конкуренцию, формальную конкуренцию и общую конкуренцию[33].

Под ***конкуренцией торговых марок*** Ф. Котлер понимал соперничество субъектов бизнеса, предлагающих идентичные товары одним и тем же целевым покупателям по сопоставимым ценам. Под ***отраслевой конкуренцией*** он понимал соперничество фирм, производящих и реализующих однородные товары или группы товаров; при этом в качестве отрасли рассматривалась совокупность компаний, предлагающих потребителям либо идентичные, либо однородные товары. Под ***формальной конкуренцией*** Ф. Котлер понимал соперничество субъектов бизнеса, осуществляющих производство продукции, призванной обеспечить

[33] См., например: Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. 9-е международное издание. Спб.: Питер Ком, 1998.

удовлетворение одних и тех же потребностей. И, наконец, в качестве ***общей конкуренции*** он рассматривал соперничество всех без исключения субъектов предпринимательского бизнеса независимо от их отраслевой принадлежности за деньги потребителей.

В нашем учебнике мы будем придерживаться другой системы определений, хотя подходы, применяемые нами для изучения направления конкурентных действий, похожи на позицию Ф. Котлера. Под ***продуктовой*** (монопродуктовой) ***конкуренцией*** следует понимать соперничество субъектов предпринимательского бизнеса вокруг идентичных продуктов деловой деятельности, созданных из однородного сырья с помощью однородной технологии. На современном рынке можно найти огромное разнообразие примеров продуктовой конкуренции – от соперничества автомобильных компаний и самолетостроительных гигантов до столкновения владельцев небольших закусочных, обслуживающих жителей одноименного квартала, привыкших питаться «out of doors». Приведенное определение выступает аналогом конкуренции торговых марок (справедливости ради, надо признать, что определение данного направления конкурентных действий, предложенное Ф. Котлером, несомненно, является более ярким и эффектным).

Именно продуктовая конкуренция обычно рассматривается в качестве типичного случая конкурентного соперничества, в частности, с использованием ценовых методов. Столкновение субъектов бизнеса, создающих и реализующих идентичную продукцию (услуги), является, действительно, наиболее простым направлением конкурентных действий для большого числа компаний, особенно фирм-новичков, делающих первые шаги по освоению рынка.

Вместе с тем, нельзя согласиться с пониманием продуктовой конкуренции как наиболее типичного случая конкуренции вообще. Необходимо принять в расчет следующие соображения:

- продуктовая конкуренция обычно доминирует на слабо насыщенном и не вполне открытом рынке;
- она распространена, как правило, в среде небольших по размерам субъектов предпринимательского бизнеса, либо имеющих узкую, а порой и чрезвычайно узкую ассортиментную специализацию, либо ориентирующихся на инновационную деятельность;
- продуктовая конкуренция характерна лишь для определенных конъюнктурных состояний рынка;
- ее преобладание имеет место в идеальных условиях полного соответствия уровней конкурентоспособности компаний, составляющих друг с другом общую цепочку ценностей.

Слабое насыщение рынка товарами и услугами какого-либо вида обусловливает интерес к данному сектору и относительное повышение потребительской ценности компаний, осваивающих этот сектор. В таких

условиях субъекты предпринимательского бизнеса, рассматривающие указанный сектор в качестве своего целевого рынка, действительно, сосредоточивают внимание на монопродуктовой деятельности. Это выражается, как правило, в монотонном однообразии видов конкурентных действий (либо наступление, либо оборона, либо контрнаступление), причем комплексности конкурентных действий обычно не наблюдается.

Подобное явление складывается и при относительной закрытости рынка или его отдельных секторов. Наличие разных барьеров вхождения субъектов бизнеса на тот или иной сектор рынка делает их соперников, фактически осваивающих данный сектор, обладателями временных, естественных или в какой-то мере искусственных конкурентных преимуществ, временной, естественной или завышенной потребительской ценности.

Такое положение складывается в трех случаях. Во-первых, так происходит, когда предметом деятельности предпринимательской фирмы являются технические, технологические, конструкционные инновации, в частности, экспериментальное производство новых товаров. Барьеры, затрудняющие конкурентам путь на рынок, имеют здесь вполне закономерный характер, и это позволяет субъектам инновационного бизнеса сосредоточить внимание на монопродуктовой деятельности.

Во-вторых, ограничения для вхождения на рынок могут быть связаны с высокой конкурентоспособностью небольших или даже совсем маленьких фирм на локальном и даже на национальном рынке. Таких успехов могут добиваться многие фирмы, действующие на рынке потребительских услуг, информационного обслуживания, юридических и консультационных компаний, которые, как правило, сохраняют монопродуктовую направленность бизнеса.

В-третьих, ограничения для вхождения на рынок могут иметь искусственный характер. Такие ограничения возникают либо под воздействием соглашений картельного типа между отдельными конкурентами (ниже мы увидим, что, как правило, такие соглашения трактуются в странах с рыночно ориентированной экономикой как незаконные), либо под влиянием решений органов власти и управления, пытающихся таким образом создать отдельным субъектам предпринимательского бизнеса искусственные конкурентные преимущества. Тем самым, опекаемые компании могут спокойно действовать в монопродуктовом бизнесе.

Следует подчеркнуть и то обстоятельство, что доминирование продуктовой конкуренции характерно для отдельных секторов развивающихся и стабильных рынков, менее характерно для развивающихся рынков и совсем нехарактерно для нестабильных, коллапсирующих и

стагнирующих рынков[34]. Отсутствие долговременной монопродуктовой стабильности рынков и даже их секторов делает невозможным сохранение стабильности конкурентных действий субъектов бизнеса, целиком посвятивших себя монопродуктовой деятельности. Изменение конъюнктуры рынка в любом направлении (в сторону развития или в сторону стагнации и коллапса) делает данных субъектов бизнеса весьма уязвимыми.

И, наконец, еще раз укажем на необходимость идеального сочетания конкурентных преимуществ всех участников цепочки ценностей. Отсутствие его провоцирует субъектов бизнеса на самостоятельное освоение смежных отраслей, на что мы уже обращали внимание в предыдущем параграфе нашего учебника.

Освоение любой предпринимательской фирмой смежных областей бизнеса, диверсификация ее деятельности осуществляется на основе маневрирования ресурсами, входящими в потенциал этой фирмы. Такие перемещения определяются с помощью понятий «маневренность конкурентных действий» и «степень маневренности конкурентных действий». Под ***маневренностью конкурентных действий*** понимается свойство изменять направление конкуренции, под ***степенью маневренности*** – количественные параметры маневров: размеры ресурсов, перебрасываемые фирмой в новом направлении, сроки переброски ресурсов, численность и масштабы одновременно осуществляемых видов предпринимательской деятельности и направлений конкуренции.

Любая компания, даже фирма-новичок, впервые вступающая на рынок, должны иметь в виду, что кроме идентичных товаров, предназначенных для удовлетворения идентичных потребностей, на рынке можно встретить и не идентичные, однородные товары, предназначенные для удовлетворения идентичных потребностей. Столкновение таких товаров свидетельствует о межпродуктовой конкуренции субъектов бизнеса. Под ***межпродуктовой конкуренцией*** понимается конкуренция товаров-заменителей – продуктов, созданных из разнородного сырья и на основе неодинаковой технологии, но предназначенных для удовлетворения идентичных потребностей.

В качестве товаров-заменителей выступают, например, газовые плиты, электрические плиты и микроволновые печи. Товарами-заменителями являются шоколадные конфеты и засахаренные сушеные фрукты, металлическая, деревянная и пластиковая мебель, бумажные ежедневники и микрокомпьютеры, видеокассеты и DVD-диски. Данные

[34] Характеристику указанных видов рынков в соответствии с их конъюнктурной оценкой вы должны помнить из материалов учебных курсов по маркетингу. См., например, Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности, Минск: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 1997, с.48; Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз. М.: Финансы и статистика, 2001, с.117.

товары являются продукцией, выпускаемой субъектами бизнеса, имеющими неодинаковую отраслевую принадлежность. Однако они удовлетворяют идентичные потребности.

Межпродуктовая конкуренция представляет собой столкновение на одном и том же секторе рынка компаний, вышедших из недр различных отраслей. Она наиболее характерна для развивающихся рынков, на которые выходят предпринимательские фирмы, не боящиеся диверсификации деловой деятельности внутри своей отрасли с выходом на новые рынки товаров и услуг. Вместе с тем, может иметь место и при других видах нестабильного рынка. Рынок этот, кроме того, должен обладать признаками насыщенности и открытости. Это значит, что потребители и партнеры конкурирующих на межпродуктовой основе субъектов бизнеса имеют возможность осуществить выбор нужной им продукции (услуг) из широкого многообразия, а сами субъекты бизнеса мало сталкиваются с барьерами, затрудняющими им вхождение на новый рынок.

Для нее характерно использование субъектами бизнеса практически всех видов конкурентных действий, но типичными являются фокусированная и смешанная конкуренция. Как правило, виды конкурентных действий не применяются фирмами-участницами межпродуктовой конкуренции обособленно от других видов.

Любые виды конкурентных действий в рамках межпродуктовой конкуренции сочетаются и учитываются также и участниками продуктовой конкуренции на том же секторе рынка. В итоге продуктовая и межпродуктовая направления конкурентных действий образуют общую схему деловой деятельности и соперничества субъектов предпринимательского бизнеса внутри рыночного сектора.

Наряду с межпродуктовой конкуренцией субъектов бизнеса принцип однородности товаров, являющихся материальным выражением борьбы соперничающих фирм, определяет характер и отраслевой конкуренции. Под ***отраслевой конкуренцией*** следует понимать соперничество предпринимательских фирм, применяющих одинаковую технологию и одинаковое сырье при условии, что данное сырье и технологии используются для производства однородной, но неидентичной продукции.

Объектами отраслевой конкуренции выступают товары и услуги, создаваемые внутри одноименной отрасли. Таковыми являются, например, грузовые и легковые автомобили, музыкальные CD-диски и учебные или игровые CD-ромы, копченая колбаса и диетические сосиски, навесные полки для хранения книг и книжные шкафы.

Так же, как и межпродуктовая конкуренция, отраслевая конкуренция характерна для развивающихся рынков, но она наблюдается и на других нестабильных рынках, имеющих признаки открытости и насыщенности. Но в отличие от других направлений конкурентных действий отраслевая конкуренция находится под воздействием постоянно ме-

няющейся структуры отрасли. Поэтому для нее характерен комплексный подход к выбору видов применяемых конкурентных действий.

В заключение параграфа обратимся к последнему из выделенных нами направлению конкурентных действий субъектов бизнеса. В противоположность отраслевой и межпродуктовой конкуренции в качестве ***межотраслевой конкуренции*** целесообразно определить соперничество предпринимательских фирм, результаты деятельности которых неоднородны и неидентичны.

Встречается ***два типа межотраслевой конкуренции***. К ***первому*** относится соперничество предпринимательских фирм, связанных между собой цепочкой ценностей. Такое соперничество может быть обусловлено следующими целевыми установками компании:

- стремлением повысить конкурентоспособность партнера (партнеров) по сделке вследствие оказания на него конкурентного давления;
- стремлением создать себе дополнительные гарантии стабильности путем самостоятельного проникновения в отрасль, представленную партнером (партнерами) по сделке без согласования с ними (с ними);
- стремлением повысить собственную конкурентоспособность путем внедрения в отрасль, представленную контрагентом с его согласия в качестве его партнера по совместной деятельности.

Для такого типа межотраслевой конкуренции характерны любые виды конкурентных действий, она может происходить на любом типе рынка, имеющем открытый характер. Уровень насыщенности такого рынка не имеет принципиального значения.

***Второй тип*** межотраслевой конкуренции состоит в чистом виде в одновременном соперничестве всех субъектов предпринимательского бизнеса за внимание потребителей и его финансовые средства. Стремление привлечь внимание потребителей и контрагентов приобретает характер конкуренции потому, что его целью всегда выступает относительно ограниченный платежеспособный спрос. Потребители и потенциальные контрагенты вынуждены в данных условиях выстраивать не только иерархию предпочтений торговых марок, но и собственных потребностей, как личных, так и деловых. Учитывая это (угадывая, рассчитывая или моделируя), субъекты предпринимательского бизнеса могут добиваться новых конкурентных преимуществ и обеспечивать более высокие оценки своей деятельности.

В данном типе конкуренции ежесекундно принимают участие все без исключения субъекты бизнеса. Некоторые делают это осознанно, другие невольно. Осознанная межотраслевая конкуренция осуществляется на всех типах открытых рынков, безотносительно к уровню их насыщения, и отличается таким же плюрализмом видов конкурентных действий, как и первый тип межотраслевой конкуренции. Она иногда

называется осознанной «борьбой за кошелек потребителей». Другие субъекты бизнеса борются «за кошелек потребителей» невольно, по необходимости.

Участники продуктовой, межпродуктовой и отраслевой конкуренции могут быть определены как прямые взаимные конкуренты. Прямые конкуренты стремятся к признанию своих конкурентных преимуществ клиентами и контрагентами посредством принижения достоинств конкурентов, а также развития собственной функциональной и потребительской ценности на фоне неизменности отраслевых структур, ассортиментных групп товаров, номенклатуры выпускаемых ими товарных позиций, каналов сбыта продукции.

Они также добиваются признания конкурентных преимуществ, выбрасывая на рынок товары-заменители. Это происходит в тех случаях, когда потребителям становится интересным, например, использовать вместо стеклянной посуды одноразовые бумажные стаканчики. Это можно наблюдать также в условиях глобального падения интереса потребителей к чтению книг на фоне стремительного развития мультимедиа-индустрии и повального увлечения обывателями просмотром блокбастеров и изучением Интернет-сайтов.

В качестве прямых конкурентов можно рассматривать и субъектов бизнеса, участвующих в первом типе межотраслевой конкуренции. Они определяются как таковые, поскольку вступают с соперниками в прямые деловые отношения. В отличие от других участников прямой конкуренции, они действуют, не всегда стремясь принизить достоинства конкурентов; иногда они бывают заинтересованы в возвышении этих достоинств. В этих случаях конкурентные преимущества контрагентов и партнеров таких субъектов бизнеса, отчасти используются (образно выражаясь, «приватизируются») их конкурентами.

Разница между прямыми и условно-прямыми конкурентами состоит в следующем. Соперничество прямых конкурентов с применением описанных выше видов конкурентных действий, если оно ведется на разумной основе, приводит, в конечном итоге, не только к повышению степени функциональной, общественной и потребительской ценности конкурентов, но и к прогрессу отраслей экономики, внутри которых или рядом с которыми разворачивается конкурентная борьба. Борясь за достижение и поддержание конкурентных преимуществ, прямые соперники стремятся расширить свой конкурентный потенциал, а это обеспечивает развитие совокупного потенциала отрасли.

Участники межотраслевой конкуренции ведут взаимную борьбу исключительно «за деньги потребителей», за возможность вхождения на этой основе в престижные цепочки ценностей и за репутацию состоятельных бизнесменов. Поэтому они определяются как взаимные условно-прямые конкуренты.

Межотраслевое соперничество субъектов предпринимательского бизнеса опирается на динамику отраслевой структуры общества. Менее конкурентоспособные компании могут внезапно резко повысить свою потребительскую и иную ценность, если они угадают с направлениями диверсификации бизнеса. Напротив, более конкурентоспособные компании могут постепенно утратить конкурентные преимущества, если отрасль экономики, которой они придерживаются, потеряет свою потребительскую и общественную ценность.

Планируя свои действия, условно-прямые конкуренты лишь используют смещение потребительских предпочтений и платежеспособного спроса в разрезе отраслей экономики и товарных групп. Их соперничество способствует прогрессу отдельных отраслей экономики, развитие которых отражает изменение отраслевой структуры общества.

## 2.5. Методы конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса. Ценовые методы конкуренции

Как же на деле реализуются описанные выше виды конкурентных действий? Для объяснения этого необходимо обратиться к понятию методов конкурентных действий (методов конкуренции). Под ***методами конкурентных действий*** здесь и далее понимается совокупность инструментов соперничества между действующими субъектами предпринимательского бизнеса. Совокупность методов конкурентных действий, применяемых субъектами бизнеса против соперников, называется ***технологией конкуренции***.

Содержание методов и технологий конкуренции определяется составом конкурентных преимуществ соперничающих компаний, перечнем применяемых видов и направлений конкуренции. Конкурентные действия субъектов предпринимательского бизнеса выступают как способ достижения конкурентных преимуществ и вместе с тем – как способ их использования. В предшествующей главе учебника «Теория и практика конкуренции» мы выяснили, что конкурентные преимущества субъектов бизнеса являются одновременно целью конкурентов и инструментами конкуренции. Рассмотрим соотношение конкурентных действий и конкурентных преимуществ подробнее.

Конкурентные преимущества субъектов предпринимательского бизнеса и связанные с их наличием выгоды достигаются, с одной стороны, благодаря конкурентному потенциалу данных субъектов бизнеса, а с другой стороны, - вследствие определенных действий конкурентов, в ходе которых они практически применяют свой потенциал. В то же время сами конкурентные действия могут обладать разной степенью эффективности, успешности и результативности под воздействием различных факторов, включая удачу, но наиболее важными среди этих факторов являются имеющиеся конкурентные преимущества.

Таким образом, в данном случае налицо взаимное влияние двух элементов конкуренции. Конкурентные действия влияют на достижение конкурентных преимуществ, а конкурентные преимущества влияют на характер самих конкурентных действий. Это приводит к тому, что предпринимательские фирмы, обладающие разными конкурентными преимуществами (или конкурентными недостатками) и получившие неодинаковые потребительские, функциональные и общественные оценки своей деятельности и результатов деятельности, по-разному действуют против своих конкурентов.

Разница действий субъектов предпринимательского бизнеса проявляется в различиях между видами конкуренции. Но каждый вид конкуренции включает в себя арсенал методов конкурентных действий. Обычно методы конкуренции подразделяются на ценовые и неценовые. Такое деление основано на понимании цены товара (или услуги), во-первых, как основного количественного параметра деловой деятельности компании, а, во-вторых, как структурной категории, внутри которой сосредоточены пропорции денежного выражения деловых интересов участников сделки.

Как известно, цена товара или услуги складывается из издержек на изготовление этого товара и прибыли. Чем выше цена, тем, стало быть, успешнее субъект предпринимательского бизнеса покрывает свои издержки и увеличивает доходы. Но чем выше цена, тем, с другой стороны, менее успешной оказывается деловая деятельность его партнеров по сделкам.

Методы соперничества субъектов бизнеса, в процессе которого цены на товары увеличиваются в размерах, либо уменьшаются, называются ***ценовой конкуренцией*** (или ценовыми методами конкуренции). Необходимость реализации интересов субъектов бизнеса, связанных с максимизацией прибыли, делает соперничество вокруг цены отправной точкой изучения всей совокупности методов конкурентных действий во многих исследованиях и учебных пособиях. Соответственно, все остальные методы конкуренции определяются как неценовые.

Наиболее приемлемые по величине цены на товары и услуги являются одним из важных конкурентных преимуществ субъектов бизнеса в глазах их окружения. Поэтому они могут рассматриваться и как один из инструментов дальнейшей конкурентной борьбы, т.е. как метод конкурентных действий. Сравнение уровней цен на продукцию и услуги конкурентов дает представление о трех типах цен – о средних рыночных ценах (среднерыночном уровне цен), о ценах, превышающих среднерыночный уровень, и о ценах, оказывающихся ниже среднерыночного уровня.

Ключевое значение имеет здесь категория среднерыночного уровня цен. Какой уровень цен на товары и услуги можно признать средне-

рыночным? Для ответа на данный вопрос стоит, хотя бы поверхностно, освежить наши представления о том, что представляет собой цена.

Какой бы научной школы экономической мысли мы ни придерживались – трудовой теории стоимости, теории факторов производства, теории спроса и предложения, маржиналистских взглядов (о всех этих подходах вы можете узнать из курса «История экономических учений»), - цена является присущим рыночному хозяйству способом оценки потребительской, функциональной и общественной ценности результатов деловой деятельности. В условиях кубковой конкуренции уровень цены является наиболее точным количественным выражением и усилий предпринимательской фирмы, занимающейся созданием и сбытом товаров (услуг), и интересов ее внешнего окружения.

Среднерыночным выступает при этом такой уровень цен, который определяется делением суммы цен на идентичные товары, реализуемые на выбранном для анализа локальном рынке, либо на национальном рынке того или иного государства, на общее число товаров данной ассортиментной группы, представленных одновременно на данном рынке, при условии, что предложение этих товаров точно соответствует спросу на них. Для выявления среднерыночного уровня цен на идентичные товары следует брать в расчет не только положение дел в данной товарно-ассортиментной группе, но и влияние межпродуктовой, отраслевой и межотраслевой конкуренции. Поэтому среднерыночный уровень цен является величиной, которую можно определить, проанализировав большую группу разнородных факторов в условиях относительной неопределенности этих факторов (например, сравнительной величины спроса, масштабов конъюнктуры), а также протекания рыночных процессов в целом.

Сама категория рыночной цены не имеет сегодня точного определения ни в экономической теории, ни в законодательных документах России и других стран. В нормативных документах, применяемых на макроуровне экономики Российской Федерации, можно, правда, обнаружить несколько попыток правового определения данного понятия. В соответствии с п.4 статьи 40 Налогового кодекса РФ, рыночной ценой товара (работы, услуги) признается цена, сложившаяся при взаимодействии спроса и предложения на рынке идентичных (а при их отсутствии – однородных) товаров (работ, услуг) в сопоставимых экономических (коммерческих) условиях. Во «Временных методических рекомендациях по выявлению монопольных цен», утвержденных письмом Министерства по антимонопольной политике РФ от 21 апреля 1994 г. (№ ВБ/2053), рыночная цена трактуется как цена, одновременно устраивающая продавцов и покупателей продукции и определяемая на основе их свободного волеизъявления при заключении договоров между собой.

Попытки законодательного или нормативного определения рыночных цен имеют в настоящее время две особенности. С одной сторо-

ны, они выступают проявлением стремления уполномоченных российских органов управления экономикой систематизировать финансовые отношения в обществе (прежде всего бюджетно-налоговые отношения) за счет отыскания объективных критериев оценки налогооблагаемой базы субъектов бизнеса[35]. С другой стороны, в таких попытках отчетливо просматриваются наивные представления о якобы существующей возможности централизованного определения «правильного» уровня рыночных цен.

Отсутствие четкого правового определения категории «рыночная цена», прослеживаемое в законодательстве большинства стран с рыночно ориентированной экономикой, не позволяет, разумеется, определить «правильные» цены, но и не препятствует, вместе с тем, развитию в экономике таких стран «правильной» ценовой конкуренции.

Методы ценовой конкуренции могут быть разделены на две группы. Первую группу составляют методы, основанные на понижении цен, вторую группу – методы, основанные на повышении цен, третью – методы, основанные на поддержании цен на неизменном уровне. Считать, что ценовая конкуренция всегда выражается посредством лишь уменьшения цен на идентичные товары, неверно.

***Во-первых***, ценовая конкуренция применяется субъектами бизнеса и в продуктовой конкуренции, и в других направлениях конкурентных действий. Следовательно, объектами ценовой конкуренции являются не только идентичные или хотя бы однородные товары (услуги), но и разнородные. ***Во-вторых***, субъекты бизнеса имеют возможность применения в своей деловой деятельности и противоположных методов конкуренции, основанных на относительном повышении цен или на сохранении неизменного уровня цен на свои товары (услуги).

Ценовая конкуренция может иметь объективную и субъективную платформы. ***Субъективная платформа ценовой конкуренции*** состоит в том, что указанные группы методов конкурентных действий применяются субъектами предпринимательского бизнеса под влиянием разных целевых конкурентных установок.

***Понижение цен*** ниже среднерыночного уровня применяется под влиянием следующих целевых установок:

---

[35] Интерес государственных органов по налогообложению к «объективным рыночным ценам», уровень которых можно было бы закрепить особыми нормами права, нельзя признать случайным. Приняв некий уровень цен в качестве «рыночного», налоговые инспекции Министерства по налогам и сборам Российской Федерации смогли бы при желании применять свои фискальные санкции против многих субъектов предпринимательского бизнеса, которые, по их мнению, занижают цены, либо, напротив, завышают их, непомерно раздувая величину издержек, и, тем самым, в обоих случаях сознательно уменьшают налогооблагаемую базу.

- фирма намерена осуществить наступательные действия и привлечь потребителей и контрагентов новым стабильным конкурентным преимуществом в виде относительно низких цен; такие намерения возникают у фирм, участвующих во всех направлениях конкурентных действий; они имеют некоторые разновидности, например, сезонное понижение цен, стабильное внесезонное понижение цен на все без исключения товары или на отдельные товары, проведение плановых распродаж (так называемые сэйлы), включая установление льготных цен на вечерние (утренние, полуденные, ночные) распродажи, установление плановых скидок постоянным клиентам;

- фирма намерена поддерживать относительно низкие цены и, тем самым, осуществлять оборонительные действия, сохраняя ранее достигнутое конкурентное преимущество. Такие намерения являются весьма актуальными для продуктовой и отраслевой конкуренции, однако, успех оборонительных действий с использованием указанного метода ценовой конкуренции на межпродуктовом и межотраслевом направлениях неочевиден;

- фирма намерена временно или окончательно отступить с конкурентного поля и ради этого идет на существенное понижение цен, чтобы поскорее покинуть соответствующую сферу бизнеса; типичным примером применения такого метода являются ликвидационные распродажи товаров;

- фирма намерена провести контрнаступление за счет резкого и масштабного снижения цен в надежде вызвать ажиотажный спрос на свою продукцию и застать врасплох конкурентов; данный метод можно определить как ***прямой демпинг***[36];

- фирма намерена сымитировать активные действия на том или ином сегменте (или секторе) рынка на фоне сохранения неизменных или даже повышающихся цен на товары (услуги), предлагаемые для других сегментов рынка. Делая так, субъекты предпринимательского бизнеса пытаются стимулировать продажи на разных сегментах (секторах) рынка, которые одновременно представляют для них наибольший интерес; данный метод можно определить как ***позиционный демпинг***[37];

---

[36] Прямой демпинг как метод ценовой конкуренции порой рассматривается как инструмент, применяемый субъектами бизнеса не для контрнаступления, а для длительного наступления на соперников. К примеру, говорят, что некоторые предприниматели «держат» демпинговые цены. В этой связи стоит подчеркнуть, что специфика прямого демпинга состоит во внезапности снижения цен и значительности масштабов такого снижения. Цены на товары (услуги) могут быть признаны демпинговыми, если они оказываются гораздо ниже среднерыночных. Часто такие цены бывают ниже себестоимости продукции. Поэтому долго «держать» такие цены не представляется возможным.

[37] Характерным признаком применения данного вида демпинга является длительность его использования субъектами бизнеса. Не следует забывать, однако, о том, что долговременное применение демпинговых цен на одном секторе (сегменте) рынка компенсируется предпринимательской фирмой прибылями, которые она извлека-

- фирма намерена использовать относительно низкие цены в условиях, когда определить среднерыночный уровень цен на идентичные товары не представляется возможным вследствие того, что сам рынок еще не сформирован. Этот метод конкуренции применяется и в процессе опережающего наступления, и в ходе использования изоляционизма по отношению к вероятным соперникам, уровень конкурентоспособности которых неизвестен.

***Поддержание цен*** на неизменном уровне применяется лишь для достижения косвенных эффектов конкуренции, о чем мы поговорим в конце параграфа.

***Повышение цен*** выше среднерыночного уровня применяется под влиянием следующих целевых установок:

- фирма намерена осуществить наступательные действия и привлечь потребителей и контрагентов относительно высокими ценами к каким-либо неценовым стабильным конкурентным преимуществам (действительным или мнимым); такие намерения возникают у фирм, участвующих во всех направлениях конкурентных действий; они имеют некоторые разновидности, например, формирование ажиотажного спроса на результаты своей деятельности, создание бренда солидного, состоятельного и респектабельного товаропроизводителя, в том числе производителя или дистрибьютора эксклюзивных товаров, который может позволить себе держать стабильно более высокие цены по сравнению с их средним уровнем;

- фирма намерена сымитировать активные действия на том или ином сегменте (или секторе) рынка на фоне сохранения неизменных или даже снижающихся цен на товары (услуги), предлагаемые для других сегментов рынка; делая так, субъекты предпринимательского бизнеса стимулируют продажи на тех сегментах рынка, которые представляют для них наибольший интерес, за счет принесения в жертву сегмента (сектора), не представляющего большого интереса в данный момент времени;

- фирма намерена осуществить оборонительные действия в надежде сохранить свой специфический сегмент рынка, привыкший нести немалые расходы ради удовлетворения потребностей;

- фирма намерена провести внезапное контрнаступление в условиях возникновения форс-мажорных обстоятельств; например, это происходит в хорошо всем известной форме спекуляции на основе резко образовавшегося кратковременного ажиотажного спроса (торговля дефицитными билетами на престижные концерты и спортивные соревнования);

---

ет на других секторах (сегментах) рынка. В любом случае позиционный демпинг выступает как метод отвлекающих конкурентных действий.

- фирма намерена придерживаться изоляционизма и демонстративно назначать, либо сохранять высокие цены; такой метод субъекты предпринимательского бизнеса применяют, когда они не собираются вступать в столкновения с вероятными противниками, что случается по уже известным нам соображениям, обусловливающим изоляционизм как таковой.

***Объективная платформа ценовой конкуренции*** состоит в том, что указанные группы методов конкурентных действий применяются субъектами предпринимательского бизнеса под влиянием изменения ценообразующих факторов. Таковых, как мы помним два – издержки на создание и сбыт товаров (или на оказание услуг) и прибыль. Объективной основой снижения цен всегда является относительное уменьшение издержек предпринимательской фирмы, приходящихся на единицу потребительской ценности (полезного эффекта) товаров и услуг. Сокращая свои издержки, данная фирма увеличивает прибыль, дополнительно не залезая при этом в кошельки потребителей. Снижая цены в меньшей степени, чем сокращая издержки, фирма получает не только новое конкурентное преимущество, но и увеличивает размеры собственной прибыли.

Объективной основой повышения цен является также относительное уменьшение издержек фирмы, приходящихся на единицу потребительской ценности товаров и услуг. Повышение цен приобретает характер объективно обусловленного явления при наличии абсолютного роста издержек компании. Однако оно может рассматриваться в качестве метода конкуренции лишь в том случае, когда абсолютный рост издержек данной компании сопровождается относительным сокращением величины издержек, приходящихся на единицу полезного эффекта продукции компании.

Простое повышение цен свидетельствует об уменьшении конкурентных преимуществ предпринимательской фирмы. Вместе тем, повышение цен, сопровождающее улучшение качества продукции (услуг) или достижение других конкурентных преимуществ, может рассматриваться как индикатор повышения ее ценности в глазах внешнего окружения. Подтверждением тому служит факт реализации фирмой своих товаров (услуг), вхождение ее в цепочки ценностей в условиях, когда сами цены на эти товары (услуги) оказываются выше среднерыночного уровня.

Если абсолютное увеличение издержек не приводит при этом к росту цен, предпринимательская фирма гарантированно несет убытки. Если же повышение цен сопровождается относительным сокращением издержек фирмы, приходящихся на единицу полезного эффекта продукции, данная фирма, не теряя клиентуры, фактически увеличивает свою прибыль.

Соотношение объективной и субъективной платформ ценовых методов конкуренции является важным основанием для разнообразных

субъектов предпринимательского бизнеса при выборе ими инструментов конкурентных действий. Преувеличение каждой из них очень опасно. Между тем, нахождение соответствия между ними способствует установлению обоснованного уровня интенсивности и устойчивости конкурентных действий (об этих категориях мы поговорим в конце настоящей главы учебника).

Ценовая конкуренция может иметь открытый или скрытый характер. Она имеет ***открытый характер***, если увеличение или сохранение конкурентных преимуществ, привлечение внимания внешнего окружения является прямым следствием применения ценовых конкурентных действий. Снижая цены, фирмы делают свою продукцию более доступной потребителям. И даже, если в этом случае временно уменьшается норма прибыли компании, абсолютные размеры прибыли должны стать более высокими. Вероятно, именно поэтому ценовые методы конкурентных действий обычно отождествляются именно со снижением цен.

Ценовая конкуренция имеет ***скрытый характер***, если увеличение или сохранение конкурентных преимуществ достигается за счет скрытых эффектов от применения конкурентных действий. Это происходит, если предпринимательской фирме удается добиться увеличения не только массы прибыли, но и нормы прибыли.

Так, повышая цены, фирма стремится к увеличению и массы прибыли, и нормы прибыли одновременно. Более высокая цена обусловливает большую по величине норму прибыли при неизменных и относительно сокращаемых издержках. Рост цен на идентичные товары (услуги) с улучшенными потребительскими характеристиками обусловливает увеличение и массы прибыли за счет усиления внимания к данным товарам со стороны потребителей и партнеров.

Скрытый характер ценовой конкуренции может быть обнаружен и в случаях, когда субъекты предпринимательского бизнеса не стремятся менять цены, зная о сокращении издержек своей деловой деятельности. Такая неизменность уровня цен не свидетельствует о бездеятельности компании. Поддерживая цены на прежнем уровне, данная компания все равно невольно участвует в ценовой конкуренции. Просто она увеличивает норму прибыли за счет косвенного эффекта конкуренции.

И, наконец, скрытый характер ценовой конкуренции проявляется и в случаях, когда снижение цен оказывается меньшим, нежели сокращение издержек деловой деятельности предпринимательской фирмы. В таких случаях фирма также добивается увеличения не только массы прибыли, но и нормы прибыли.

Ценовая конкуренция может иметь также прямой или косвенный характер. Применяя ***прямую ценовую конкуренцию***, субъекты предпринимательского бизнеса проводят широкое оповещение своего окружения о планируемом или фактически совершенном снижении цен. Делается

это для быстрого продвижения информации о возникновении у фирмы нового конкурентного преимущества или об усилении уже существующего.

Действуя прямо, субъекты бизнеса привлекают внимание не только потребителей и партнеров, но и конкурентов. Такая форма применения методов ценовой конкуренции применяется либо для моментального подавления конкурентов, которые вынуждены реагировать на общедоступную информацию и принимать ответные меры, возможно, в неподходящий для них период времени, либо для отвлечения внимания конкурентов.

Применяя ***косвенную ценовую конкуренцию***, руководители компаний не спешат демонстрировать свои конкурентные преимущества посредством открытых информационных коммуникаций, предпочитая использование неформальных информационных каналов. К ним относятся инструменты косвенной рекламы, различные PR-мероприятия, взаимное оповещение потребителей о новых достижениях компании по телефону, слухи, стихийно формирующиеся или сознательно подогреваемые.

Как показывает жизнь, использование указанных инструментов часто приводит к существенно большим результатам, чем прямая ценовая конкуренция. Информация о ценовых преимуществах товаров лучше закрепляется в сознании потребителей и партнеров, когда они добывают информацию самостоятельно, прилагая для этого некоторые усилия, а не получают ее непосредственно.

## 2.6. Неценовые методы конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса

Как мы выяснили, кроме ценовых методов конкурентных действий субъекты предпринимательского бизнеса имеют возможность применения других методов, которые все вместе объединяются понятием «неценовая конкуренция». Данное понятие включает в себя весьма широкий спектр различных методов конкурентных действий, которые подпадают под «неценовое» определение всего лишь из-за того, что их применение непосредственно не связано с изменением уровня цен на товары и услуги.

Под ***неценовой конкуренцией*** обычно понимается совокупность действий, с помощью которых предпринимательские фирмы стремятся увеличить свои конкурентные преимущества, не прибегая к варьированию цен. Многими авторами принято считать, что неценовая конкуренция исторически возникла в более поздний период, чем ценовая конкуренция, так как неценовые методы конкуренции воспринимаются как атрибут насыщенного и открытого рынка. Действительно, рынки, не обладающие признаками открытости и насыщенности, демонстрируют и

превалирование ценовой конкуренции над неценовой. Когда рынок закрыт или полузакрыт, потребители лишены свободы выбора товаров по причине отсутствия их разнообразия и, по сути, обладают лишь свободой выбора цен на одинаковые товары. Когда рынок ненасыщен, клиенты также вынуждены меньше внимания уделять неценовым характеристикам товаров и услуг.

Однако серьезных оснований для вышеприведенных выводов нет. И те, и другие методы конкурентных действий формировались одновременно. Иное дело, что степень насыщенности рынков идентичных и одноименных товаров постоянно меняется, что отражается на предпочтениях потребителей в области цен и неценовых характеристик товаров. Что же касается степени закрытости рынков, то данный параметр вообще сплошь и рядом зависит от причин, имеющих искусственное происхождение (интересы тех или иных лоббирующих групп субъектов бизнеса, уровень компетентности чиновников, принимающих ограничительные решения, др.).

Для естественной эволюции экономических отношений характерно постоянное сочетание ценовой и неценовой конкуренции как объективный фактор развития бизнеса. Оно образует своеобразный коридор возможностей предпринимательских фирм по созданию и поддержанию конкурентных преимуществ. Ранее мы уже обращали внимание на данное обстоятельство при характеристике, например, скрытой ценовой конкуренции. С данным явлением мы столкнемся и ниже.

К неценовым относятся следующие ***группы методов*** конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса:

- методы обеспечения конкурентных преимуществ фирмы за счет изменения в лучшую сторону различных потребительских характеристик товаров и услуг и повышения ее потребительской ценности;
- методы поддержания своего места в уже сложившихся эффективных цепочках ценностей и вхождения в новые цепочки ценностей;
- методы влияния и давления на своих прямых и условно-прямых конкурентов, действительных и предполагаемых;
- методы поддержания и повышения своей общественной ценности.

***Первая*** из указанных выше групп методов неценовых конкурентных действий может быть определена как конкуренция «вокруг товаров и услуг». Она включает в себя действия по внедрению на рынок новых товаров (услуг), а также товаров, обладающих новыми потребительскими свойствами, улучшенным качеством, более совершенным дизайном, более красивой упаковкой.

Принимая решение о такого рода преобразовании своего товарного предложения, субъекты предпринимательского бизнеса должны серьезно просчитать возможные изменения издержек производства и цен,

чтобы, добившись неценовых конкурентных преимуществ, не растерять ценовые выгоды. Руководству фирмы не следует забывать, что коридор возможностей данной фирмы по созданию и поддержанию конкурентных преимуществ ограничен.

Внедрение на рынок новых товаров и услуг называется ***дифференциацией товаров***. Принимая целевую установку на дифференциацию товаров (услуг), субъекты предпринимательского бизнеса ориентируются на текущий относительно неудовлетворенный спрос, а также на прогноз изменения совокупности клиентских предпочтений и модификации концепции выпускаемых товаров. Делая ставку на данный метод неценовой конкуренции, компании создают новую «товарную корзину», либо улучшают существующую (увеличивают ее размеры, оптимизируют ее состав). При этом они могут дифференцировать группы клиентов и даже формировать новые секторы рынка.

Дифференциация товаров (услуг) может иметь пассивный характер – в этом случае предложение товаров (услуг) пассивно следует за изменением платежеспособного спроса. Она может иметь и активный характер – в этом случае происходит так называемое навязывание спроса. Данное явление состоит в том, что субъекты бизнеса, основываясь на конъюнктурной, прогнозной, экспертной и иной информации моделируют будущие состав и параметры спроса.

Дифференцируя товары (услуги), предпринимательская фирма, несомненно, вступает в соперничество с потребителями, спрос которых она моделирует. Однако главным является формирование конкурентного треугольника и приобретение субъектами бизнеса конкурентных преимуществ над прямыми и условно-прямыми конкурентами. В этом соперничестве происходит совершенствование и спроса, и структуры предложения.

Совершенствование тех или иных признаков реализуемых товаров (услуг) также относится к совокупности методов неценовой конкуренции и называется ***дифференциацией потребительских свойств товаров***. Такой вид дифференциации применяется в следующих случаях:

- когда компания намерена улучшить потребительские свойства товаров, включая их энергетические, эстетические и экологические свойства, степень безопасности использования, внешний вид и оформление;
- когда предпринимательская фирма стремится расширить перечень потребительских свойств товаров;
- когда фирма стремится расширить перечень рыночных сегментов создаваемых товаров;
- когда фирма намерена добиться признания на относительно небольшом секторе (сегменте) рынка за счет разнообразия предлагаемых товаров.

Третьим типом дифференциации является ***дифференциация каналов сбыта товаров (услуг)***, в том числе форм продажного и послепродажного сервиса. Такие действия всегда направлены на стимулирование сбыта продукции. Стремясь увеличить объемы предложения и фактических продаж посредством дифференциации каналов сбыта, предпринимательские фирмы стараются:

- привлечь новые категории потребителей, представляющие другие секторы и сегменты рынка;
- побудить потребителей к более частому использованию реализуемых товаров;
- побудить потребителей к разовому применению большего числа данных товаров;
- сформировать у потребителей чувство сопричастности деятельности данной предпринимательской фирмы, ощущение долговременного согласия и комфорта во взаимных контактах товаропроизводителей и клиентов.

Важную роль в стимулировании сбыта играет ***прямая и косвенная реклама*** товаров и услуг. Рекламные усилия, безусловно, дифференцируют каналы сбыта товаров и услуг в том смысле, что они повышают их эффективность. Коммерческая пропаганда товаров с целью стимулирования их продажи, содержащая избирательную информацию о данных товарах и формирующая положительное представление покупателей о них, является специфическим и очень действенным методом неценовой конкуренции. Обеспечивая достижение осведомленности потенциального покупателя о продаваемых продуктах, и инициируя его заинтересованность в приобретении, реклама может, конечно, выступать и как метод недобросовестной конкуренции. Так происходит, когда реклама содержит заведомую ложь, а также когда ее средства направлены на дискредитацию других субъектов бизнеса[38].

Дифференциация каналов сбыта в качестве неценового метода конкурентных действий включает такие, к примеру, приемы, как:

- поворот каналов сбыта «навстречу потребителям», например, сбыт предметов питания в местах работы (в офисах, на предприятиях, в школах);
- формирование, в зависимости от обстоятельств, сети розничной торговли через специализированные магазины или, напротив, через универмаги и супермаркеты;
- создание сетей сбыта товаров посредством торговли «по приглашению» (*by appointment*); формирование особой категории VIP-

[38] Подробнее о методах недобросовестной ценовой и неценовой конкуренции мы узнаем из материалов следующей главы учебника «Теория и практика конкуренции».

потребителей, мнение которых особенно важно в процессе создания общественной репутации компании;

- создание сети франшиз в дополнение к имеющейся сбытовой сети компании, которые своими самостоятельными действиями могли бы стимулировать потребительский интерес к данной компании;
- экспансия предпринимательской фирмы на новые рынки через местных агентов;
- создание сбытовой сети, состоящей из эксклюзивных дистрибьюторов, обладающих исключительно высокой репутацией в глазах местных потребителей.

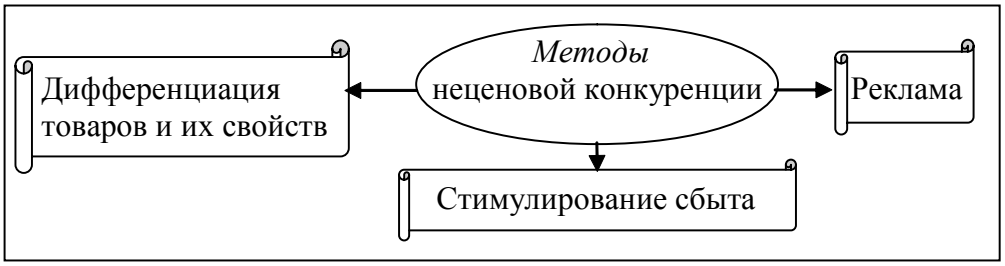



***Рис. 2.1.*** *Методы неценовой конкуренции «вокруг товаров и услуг»*

Надо подчеркнуть, что дифференциация и товаров, и их потребительских свойств, и каналов сбыта непременно приведет и к дифференциации потребителей, в частности к образованию особой категории VIP-клиентов, на которую мы только что указали. Поэтому неценовые конкурентные действия способствуют дальнейшему усилению полисегментности рынков, что, в свою очередь, обязательно скажется на разнообразии конкурентных преимуществ предпринимательской фирмы, которое в дальнейшем может усиливаться благодаря и неценовым и ценовым методам конкуренции.

Так, компания «Сони» (*Sony*) на начальных этапах массового сбыта своей продукции на российском рынке столкнулась с серьезной проблемой сбыта. Согласно внутренним правилам, гарантии на продукцию, продаваемую фирмой «Сони», обусловливают возможность возврата этой продукции потребителями в случае невозможности произвести ремонт техники в течение пяти раз. Российские же правила торговли позволяют потребителям возвратить купленные товары сразу после обнаружения дефектов. Для того чтобы уверенно наращивать объемы продаж, что, в итоге, и произошло, «Сони» была вынуждена привести свои гарантийные правила в соответствие с российскими требованиями и значительно сократила сроки гарантий по наиболее пользующимся спросом товарам.

Надо подчеркнуть, что любая из описанных выше разновидностей дифференциации, будучи методом неценовой конкуренции, обязательно сочетается с ценовой конкуренцией и влияет на нее. Это проявляется посредством увеличения прибыли вследствие дифференциации продукции.

Чем более успешно проводится полная дифференциация товаров и услуг компании по отношению к товарам и услугам конкурентов, тем более значительны те конкурентные преимущества, которые компания получает, что выражается в повышении репутации среди потребителей и позволяет перейти к использованию высоких цен.

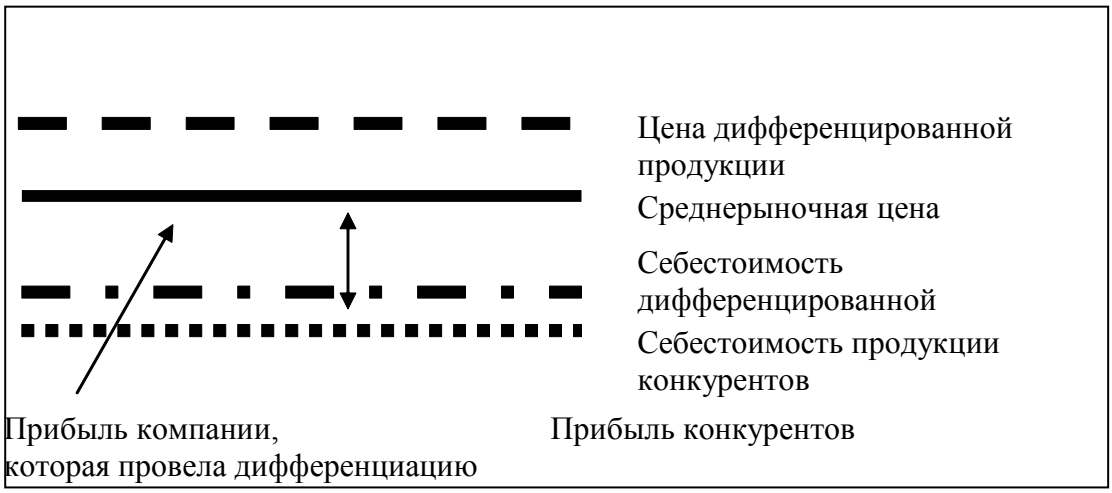



***Рис. 2.2**. Увеличение прибыли компании за счет дифференциации продукции*

Наряду с названными видами дифференциации, используемыми в неценовой конкуренции, следует выделить также ***качественную дифференциацию*** предлагаемых товаров (услуг). В условиях высокой степени насыщенности рынка главным критерием конкурентоспособности товара и потребительской ценности компании оказывается именно качество. Улучшение качества товаров состоит:

- в достижении субъектом бизнеса набора качественных характеристик товара (долговечность, износостойкость, комфортность, вкусовые качества, др.), которые превосходили бы аналогичные характеристики продукции фирм-конкурентов в глазах различных групп покупателей;
- в формировании им системы качества процесса и результатов деятельности;
- в успешной реализации предпринимательской фирмой программы полного управления качеством (*total quality management*).

Относительно высокое качество предлагаемых товаров является чрезвычайно важным конкурентным преимуществом любой компании, в соответствии с данным показателем обычно оценивается качество всей предпринимательской деятельности этой компании, ее имидж и общественная репутация. Неприемлемый уровень качества товаров компрометирует компанию больше, чем любые заказные статьи в СМИ, нацеленные на дискредитацию этой компании. Однако неценовая конкуренция

направлена на дифференциацию идентичных товаров по уровню качества, а не только на повышение их качества.

Конечно, потребители заинтересованы именно в постоянном улучшении качества товаров (услуг), однако не следует забывать о том, что методы неценовых конкурентных действий применяются субъектами бизнеса в сочетании с ценовой конкуренцией. Между тем, улучшение качества товаров всегда сопряжено с увеличением издержек предпринимательской фирмы на создание продукции, и это надо учитывать при формировании системы конкурентных преимуществ. Качественная дифференциация товаров (услуг) всегда оборачивается и дифференциацией цен на данные товары (услуги). Поэтому, предлагая потребителям разные по качеству и ценам товары, субъекты бизнеса добиваются конкурентных преимуществ и высокой потребительской оценки на разных сегментах рынка данных товаров.

Все указанные типы дифференциации, применяемые субъектами бизнеса в качестве методов неценовых конкурентных действий, выводят конкуренцию за рамки продуктового направления. Неценовые конкурентные действия, основанные на дифференциации, применяются в межпродуктовой, отраслевой и межотраслевой конкуренции. Они свойственны разным видам конкурентных действий, но, как правило, не используются фирмами для обороны или контрнаступления.

Соперничество субъектов бизнеса за непосредственное внимание потребителей обычно трактуется, по сути, как единственная, а порой и как исключительная сфера неценовых конкурентных действий. Во многих исследованиях перечень методов неценовых конкурентных действий ограничивается конкуренцией «вокруг потребительских свойств товаров и услуг». Между тем, действительная практика современной конкуренции демонстрирует обширный арсенал конкурентных действий, которые никак нельзя назвать ценовыми, но которые также и не представляют собой непосредственного соперничества «вокруг товаров и услуг».

***Вторая*** из отмеченных выше групп неценовых конкурентных действий ориентируется субъектами предпринимательского бизнеса на сохранение или улучшение места в цепочках ценностей. По сути, стремясь к такому положению, предпринимательские фирмы продолжают конкуренцию «вокруг товаров и услуг», хотя фактическими участниками отношений с ними в данном случае выступают не потребители, а контрагенты, включая партнеров по бизнесу.

Наращивание субъектами предпринимательского бизнеса конкурентных преимуществ с использованием указанной группы конкурентных действий базируется на уже известных нам подходах, применяемых всеми компаниями при вхождении в цепочки ценностей. Предпринимательская фирма, как мы помним, может создать или сохранить конку-

рентное преимущество, которое является либо отражением конкурентных преимуществ других участников цепочки ценностей, либо достижением удачного партнерства как такового.

Конкуренция субъектов бизнеса за пребывание в эффективной или престижной цепочке ценностей и внутри нее осуществляется, как правило, неценовыми методами. Таковыми являются:

- диверсификация собственной деловой деятельности в отрасли партнеров;
- использование товарных знаков контрагентов, его фирменного наименования и маркировки для привлечения внимания к результатам собственной деятельности;
- копирование образцов деятельности партнеров в своих интересах, использование различной информации о деловой и профессиональной деятельности партнеров для улучшения показателей собственного бизнеса;
- вовлечение действующих партнеров в новые виды бизнеса ведомых контрагентов, выполняющих вспомогательную роль, в том числе в форме совместной предпринимательской деятельности;
- создание разнообразных объединений с партнерами по бизнесу в целях совместного противодействия внешнему окружению;
- реклама и другие формы пропаганды контрагентов, имя или деловые возможности, которые планируются к «приватизации» субъектами бизнеса;
- изменение в одностороннем порядке числа и состава партнеров по сделкам, установление новых или особых требований к их деятельности и продукции;
- приобретение фирмы-партнера по цепочкам ценностей, выпускающей смежные товары;
- заключение контрактов с поставщиками необходимых товаров и перепродажа их под своей собственной торговой маркой;
- расторжение в одностороннем порядке (на законных или на незаконных основаниях) контрактов и изменение условий сделки.

Неценовое соперничество партнеров по бизнесу выступает как предпосылка их ценового и неценового соперничества с прямыми конкурентами за внимание потребителей. Ряд отмеченных выше методов конкурентных действий в отношении контрагентов характерен и для их столкновения с прямыми и условно-прямыми конкурентами. Методы влияния и давления на них составляют ***третью*** группу методов неценовой конкуренции.

В данную группу мы включаем лишь специфические методы конкурентных действий, совершая которые субъекты предпринимательского бизнеса пытаются обеспечить и обозначить конкурентные преимущества над соперниками. Различные формы дифференциации товаров, их

свойств, каналов сбыта и качества сюда не входят. К указанной группе методов конкуренции отнесем:

- пропаганду и контрпропаганду в отношении прямых (условно-прямых) конкурентов;
- заключение договоров с партнерами по цепочкам ценностей или с другими конкурентами о совместном противостоянии общим соперникам;
- приобретение или присоединение фирмы-конкурента в целях подавления его деловой деятельности;
- сбор важной, в том числе конфиденциальной информации о конкурентах и использование ее в своей собственной деятельности (экономическая разведка);
- противодействие аналогичным действиям со стороны прямых конкурентов, других субъектов бизнеса и органов власти и управления (экономическая контрразведка);
- переманивание наиболее ценных работников фирмы-конкурента, в том числе специалистов, владеющих профессиональными секретами, что ведет к уменьшению конкурентного потенциала фирмы-конкурента и увеличению собственного конкурентного потенциала;
- обеспечение поддержки своей деятельности со стороны представителей органов власти и управления, а также со стороны общественности – в противоположность деятельности конкурентов.

Немалая часть указанных методов конкурентных действий обычно относится к недобросовестной конкуренции, и к этому вопросу мы еще вернемся. Здесь же заметим, что вышеприведенные методы могут использоваться конкурентами, и практически ими используются (за исключением приемов, запрещенных законом) практически во всех видах и по всем направлениям конкурентных действий.

***Четвертой*** группой методов неценовых конкурентных действий являются методы поддержания и повышения субъектами предпринимательского бизнеса общественной репутации и общественных оценок деловой деятельности. К их числу следует отнести:

- влияние на установление и определение норм и правил взаимодействия с конкурентами на различных рынках, включая участие (прямое или косвенное) в законотворческой деятельности;
- участие в различных некоммерческих мероприятиях, имеющих широкий общественный резонанс;
- использование разнообразных PR-коммуникаций для формирования благоприятного внешнего имиджа.

Указанные методы неценового соперничества благотворно влияют на поведение потребителей и служат, хотя и косвенно, фактором привлечения их внимания, признаком конкурентного преимущества, реали-

зовать которое можно, как мы помним, лишь вступив в сделку с таким общественно ценным субъектом предпринимательского бизнеса. Данные методы могут применяться в рамках любых видов конкурентных действий, но обычно они сопутствуют наступлению, контрнаступлению и отвлекающим конкурентным действиям.

Итак, мы видим, что каждый из действующих субъектов предпринимательского бизнеса, прибегая к различным видам, методам и направлениям конкурентных действий стремится к усилению своей реальной конкурентоспособности. Для анализа процесса усиления конкурентных преимуществ субъектов бизнеса, их реальной конкурентоспособности и для характеристики факторов этого процесса необходимо обратиться к новой для нашего учебника категории, а именно, к категории «конкурентные силы».

## 2.7. Конкурентные силы субъектов предпринимательского бизнеса

Оценка реальной конкурентоспособности всех без исключения субъектов предпринимательского бизнеса, а также степени эффективности их конкурентных действий связана с характеристикой того, в какой степени участник деловой деятельности может в принципе влиять на свое внешнее окружение, в том числе и на прямых конкурентов. Понятие «конкурентные силы субъектов предпринимательского бизнеса» позволяет обратиться к тому, в какой мере он это делает.

Рассмотрим понятия «конкурентная сила» и «конкурентные силы». Прежде всего, подчеркнем, что «конкурентные силы субъектов бизнеса» (или – для простоты «силы конкурентов») отличаются от уже известных нам «сил конкуренции». Под «силами конкуренции», напомним, понимается состояние внешней среды субъектов предпринимательского, либо иного бизнеса – каждый из субъектов бизнеса осуществляет деловую деятельность и развивается в обстановке, когда на него действуют и воздействуют внешние силы, формируемые многообразными конкурентами; он обязан с ними считаться и их учитывать, планируя свои собственные шаги. Что же касается «сил конкурентов», то их определение напрямую вытекает из анализа конкурентных действий субъектов бизнеса.

Под ***конкурентными силами субъектов предпринимательского бизнеса***, (другие определения - ***силы конкурентов, силы конкурентных действий***) здесь и далее понимается степень эффективности воздействия данных субъектов бизнеса на свое внешнее окружение, конкурентную среду.

Мы не случайно ранее разграничили формальную и реальную конкурентоспособность. Внешне крупное, обладающее значительным ресурсным потенциалом и обширным штатом сотрудников предприятие

может обладать низким уровнем конкурентоспособности, а то и вовсе оказаться неконкурентоспособным. Реальная конкурентоспособность субъекта предпринимательского бизнеса – это его способность к достойному соперничеству с конкурентами. Эта способность проявляется посредством конкурентных действий.

Чтобы не проиграть в конкурентной борьбе, субъект бизнеса должен сделаться сильным, а для этого ему необходимо реализовать свою конкурентоспособность. Между тем, реализовано может быть лишь то, что существует реально. Следовательно, конкурентная сила субъекта предпринимательского бизнеса – это масштабы его конкурентоспособности, реализованной в действиях против конкурентной среды или, другими словами, масштабы его ***реализованной конкурентоспособности***.

Каждый из элементов реальной конкурентоспособности субъекта бизнеса, будучи реализованным (примененным или использованным) в процессе деловой деятельности, превращается в единичную конкурентную силу, другими словами, - в ***сильную сторону*** данного субъекта бизнеса, с которой вынуждены считаться и которую постоянно вынуждены преодолевать его конкуренты. Например, в качестве сильной стороны (единичной конкурентной силы) субъекта предпринимательского бизнеса правомерно рассматривать эффективную работу маркетинговых подразделений компании, наступательные действия которых способствуют увеличению доли данной компании на национальном рынке. Таковыми могут быть признаны также:

- внутренняя организационная структура компании, функционирование каждого из элементов которой позволяет быстро внедрять в практику инновационные бизнес-идеи;
- положительный имидж компании, использование которого позволяет обеспечить стабильность продаж традиционных и новых товаров;
- устойчивая поддержка деловой деятельности компании со стороны органов власти и управления, использование которой позволяет быстро внедрять в жизнь новые собственные бизнес-идеи, а заодно противодействовать продвижению аналогичных идей конкурентов;
- энергичные и результативные действия руководителей филиалов и представительств компании, способствующие фактическому закреплению данной компании на локальных рынках соответствующих регионов;
- транснациональное распространение деятельности компании, а также ее регулярное участие в межгосударственных программах и альянсах, что позволяет обеспечивать постоянное присутствие компании на международном рынке, а заодно – отсутствие в указанных программах и соглашениях, а следовательно, и на зарубежных рынках компаний-конкурентов.

***Интегральная конкурентная сила*** субъектов предпринимательского бизнеса (сила конкурента) формируется в результате взвешивания

и сопоставления совокупности его сильных сторон. Интегральная сила конкурента - это системная характеристика данного конкурента. Она не образуется в результате механического соединения его отдельных сильных сторон, подобно тому, как интегральная сила чемпиона по футболу не создается механическим соединением индивидуально сильных форвардов, защитников, полузащитников и вратаря. Сила конкурента состоит в одновременном, взаимно обусловленном и согласованном включении своих сильных сторон в качестве инструментов систематического давления на противостоящих соперников в процессе деловой деятельности.

Не всякие элементы деятельности субъектов предпринимательского бизнеса, даже если он признается сильным конкурентом, могут быть отнесены к его сильным сторонам. Соотносительным понятием силе конкурентов является понятие слабости конкурентов, а, соответственно, соотносительным понятием сильной стороне конкурента является понятие слабой стороны конкурента.

Под ***слабостью конкурента*** понимается фактическое интегральное превосходство над ним со стороны соперников, отсутствие конкурентных преимуществ, что обусловливается его неумением противостоять соперникам в процессе деловой деятельности. Слабыми следует признавать конкурентов, которые на деле, своими действиями обнаруживают и доказывают свою низкую конкурентоспособность. Компания, имеющая низкую конкурентоспособность, может оказаться сильной в процессе деловой деятельности только по воле случайных факторов или форс-мажорных обстоятельств. И напротив, компания, имеющая высокую конкурентоспособность, может предстать как слабый субъект бизнеса лишь под воздействием случайных или форс-мажорных причин.

Интегральная слабость конкурентов формируется их ***слабыми сторонами***. Однако надо понимать, что слабыми сторонами могут обладать и сильные конкуренты, а, в свою очередь, отдельные стороны интегрально слабых конкурентов могут быть признаны сильными. Следует обратить внимание на то, что интегральная слабость конкурентов, как и их интегральная сила, является системной характеристикой и не может быть сведена к некой арифметической сумме слабых сторон конкурента.

В процессе конкуренции все без исключения субъекты предпринимательского бизнеса сталкиваются с необходимостью постоянного сопоставления индикаторов конкурентоспособности для сравнительного анализа своего конкурентного потенциала, выявления и оценки собственных сильных и слабых сторон, равно как сильных и слабых сторон своих соперников. Процедура сравнительного оценивания сильных и слабых сторон субъектов предпринимательского бизнеса может быть

осуществлена с помощью SWOT-анализа и состоит из нескольких этапов[39].

На ***первом (начальном) этапе*** необходимо выявить список элементов деятельности, которые существенно влияют на взаимоотношения с конкурентами («ключевые факторы успеха», по А. Томпсону и А. Стрикленду), и оценка которых представляется, поэтому, наиболее важной. Данный список формируется исходя из содержания отраслевых особенностей – каждая отрасль экономики отличается от другой своими индикаторами конкурентоспособности субъектов бизнеса.

Например, в отраслях добывающей промышленности, традиционно слабо подверженных инновационным преобразованиям, в такой список наверняка не войдет оценка конкурентой силы, связанной с эффектом от внедрения новых креативных бизнес-идей. Напротив, во многих отраслях перерабатывающей промышленности, особенно высокотехнологичных, сравнительная эффективность внедрения инноваций окажется одним из основных индикаторов конкурентоспособности. В различных отраслях сферы услуг (потребительских, финансовых, образовательных, других) в число основных индикаторов конкурентоспособности обязательно должна быть включена сравнительная эффективность усилий персонала по обслуживанию клиентов.

На ***втором этапе*** следует сосредоточить усилия на оценке различных сторон деятельности предпринимательской фирмы и ее конкурентов. При этом выявляются показатели деловой деятельности фирмы по каждому из элементов этой деятельности и тем самым определяются сильные или слабые стороны фирмы.

На ***третьем этапе*** необходимо интегрировать оценки сильных и слабых сторон каждого из соперников и произвести расчет интегрального показателя их конкурентной силы.

Система невзвешенных оценок конкурентной силы субъектов предпринимательского бизнеса базируется на предположении о равной соотносительной значимости для субъектов бизнеса всех параметров конкурентоспособности. Сравнительный показатель силы компании и размеры ее конкурентного преимущества выявляются путем сопоставления соответствующих оценок деятельности компании и ее конкурентов.

Простое суммирование отдельных оценок может обеспечить лишь общее, очень приблизительное представление о действительной конкурентной силе субъектов предпринимательского бизнеса. Каждый из показателей конкурентной силы имеет вполне самодостаточное значение и

[39] Описание процедуры сравнительного оценивания конкурентов приводится в нашем учебнике в соответствии с рекомендациями, содержащимися в книге А. Томпсона и А. Стрикленда «Стратегический менеджмент».

может выступать самостоятельным объектом привлечения клиентов или контрагентов. Тем не менее, такая оценка порой оказывается не только необходимой, но и весьма полезной и для конкурирующих между собой компаний, и для клиентов, и для органов государственной власти и управления – при определении ими различных приоритетов централизованной поддержки тех или иных отраслей, субъектов бизнеса, а также направлений антимонопольного регулирования рынка.

Применение системы взвешенных оценок базируется на предположении о неравной соотносительной значимости для субъектов бизнеса всех параметров конкурентоспособности.

При производстве товаров широкого потребления наиболее важным показателем конкурентной силы чаще всего оказываются более низкие, чем у конкурентов затраты на производство и сбыт данных товаров. В отраслях с высокой дифференциацией одноименных товаров, например, в автомобильном бизнесе или в радиоэлектронике, наиболее важными элементами интегральной силы являются сравнительная популярность марки изделия, соотносительная репутация качества и надежности продукции, уровень доступности товаров в оптовой и розничной сети, сравнительные формы и объемы послепродажного сервиса. В банковском бизнесе существенное значение имеют оценки относительной устойчивости кредитного учреждения, традиции сохранения банковской тайны, скорость осуществления расчетов по платежным поручениям клиентов.

В системе взвешенных оценок все показатели единичной силы каждой из компаний-конкурентов имеют определенный вес в зависимости от того, насколько важным он представляется для получения итоговой интегральной оценки силы конкурента. Допустим, общая сумма весов должна быть равна 1,00. Тогда наиболее важный показатель может быть равен 0,75 (и выше), но может быть равен и 0,20, если, к примеру, два или три индикатора конкурентоспособности рассматриваются как более важные, чем остальные. Другие индикаторы конкурентоспособности могут быть при этом оценены, предположим, в 0,05 или 0,10.

Фактические взвешенные оценки рассчитываются путем умножения показателя оценки конкурентной силы компании по тому или иному элементу ее деятельности (в диапазоне от 1 до 10 баллов) на весовое значение данной оценки. Например, оценка в 4 балла, умноженная на весовое значение данного показателя 0,20, оборачивается взвешенной оценкой 0,80. Сумма взвешенных оценок по всем единичным показателям конкурентной силы субъекта предпринимательского бизнеса дает некоторое общее представление о силе данного субъекта бизнеса. Сравнение частных взвешенных оценок показывает размеры конкурентного преимущества субъекта бизнеса и дает количественное представление о той или иной сильной стороне конкурента.

Взвешивая силу единичных индикаторов конкурентоспособности при оценке интегральной силы субъекта бизнеса, можно, как мы пони-

маем, получить совершенно иные результаты, нежели при использовании системы невзвешенных оценок.

То обстоятельство, что места конкурентов в случае использования нами взвешенных и невзвешенных оценок распределились по-разному, лишний раз свидетельствует о приблизительности расчетов интегральной силы конкурентов с помощью приведенных выше приемов. Однако иных подходов, которые позволили бы производить более точные математические вычисления, пока не создано.

Между тем, сравнительный анализ сильных и слабых сторон компаний-конкурентов важен не столько для формирования интегральных оценок конкурентной силы, успехи в котором, как мы могли убедиться, являются весьма неочевидными, сколько для выработки подходов для определения конкурентной стратегии, тактики конкурентного поведения и конкурентных ситуационных реакций, к изучению которых мы обратимся в последующих главах учебника «Теория и практика конкуренции».

Мы подошли вплотную к ясному пониманию следующей закономерности: конкурирующие между собой субъекты бизнеса могут признаваться интегрально сильными или слабыми, а между тем, сила и слабость действий компаний-конкурентов всегда имеют одновременно абсолютный и относительный характер.

***Абсолютный характер силы*** (или слабости) действий всех субъектов предпринимательского бизнеса проявляется в перечне элементов деятельности, которые оказываются им по силам, либо не по силам. Вместе с тем ***относительный характер силы*** (или слабости) субъектов бизнеса проявляется в том, что каждый этих субъектов всегда обязательно действует слабее или сильнее своих конкурентов.

Каждая из действующих на рынке компаний обеспечивает конкурентное преимущество, либо обнаруживает конкурентное отставание по сравнению с конкретными конкурентами.

Из относительного характера силы конкурентов вытекает необходимость постоянного усиления конкурентных действий и конкурентоспособности субъектов бизнеса. ***Усиление реальной конкурентоспособности*** фирмы состоит в развитии сильных сторон этой фирмы в отдельности и ее интегральной силы в целом в соотношении со всей совокупностью конкурентов фирмы. ***Усиление конкурентных действий*** фирмы состоит в повышении степени интенсивности ее взаимодействия со своим внешним окружением.

С категорией «интенсивность», на страницах учебника «Теория и практика конкуренции», мы сталкиваемся впервые. С понятием интенсивности в теории конкуренции может быть связано определение количественных параметров процессов, в которых принимают участие и обнаруживают свою силу субъекты предпринимательского бизнеса. Это

понятие целесообразно применять при формулировании таких важных экономических категорий, как «интенсивность конкурентных действий» («интенсивность конкуренции»), «интенсивность воздействия на конкурентов», «интенсивность отражения внешних конкурентных воздействий», «интенсивность противодействия».

Под ***интенсивностью конкурентных действий*** (от лат. *intensio* – усиление) следует понимать размеры усилий, прилагаемых в единицу времени соперничающими субъектами предпринимательского бизнеса при реализации целевых установок на достижение конкурентных преимуществ. Поэтому интенсивность конкурентных действий (или интенсивность конкуренции) является одним из показателей силы конкурентов.

Поскольку в конкурентном соперничестве всегда наблюдается взаимодействие как минимум двух сторон, интенсивность конкурентных действий показывает либо на силу воздействия первого из конкурирующих субъектов бизнеса на второго, либо на силу отражения вторым субъектом бизнеса попыток воздействия на него со стороны первого. В одном случае мы говорим об ***интенсивности конкурентного воздействия***, в другом случае – об ***интенсивности отражения конкурентных воздействий (интенсивности противодействия)***. Оба названных вида интенсивности являются двумя гранями одного и того же процесса измерения усилий соперничающих фирм.

Разная степень интенсивности конкурентных действий, свойственная разным субъектам предпринимательского бизнеса, обусловливает необходимость разграничения самих конкурентных действий на преимущественно интенсивную конкуренцию и преимущественно экстенсивную конкуренцию в зависимости от размеров усилий, предпринимаемых фирмами в процессе соперничества со своим внешним окружением. Деление конкуренции на интенсивную и экстенсивную соответствует общепринятым подходам разграничения экстенсивных и интенсивных способов экономического развития.

Конкуренцию субъектов бизнеса правомерно определить как ***экстенсивную***, если она развивается на основе возрастания или сокращения числа взаимно соперничающих (прямо или косвенно) сторон. Необходимость действовать против более масштабного, либо менее масштабного конкурентного окружения заставляет компанию прилагать силы для взаимодействия с новым составом соперников. Интегральная сила данной компании остается при этом неизменной, либо она может меняться, но сила воздействия ее на отдельно взятого соперника не увеличивается.

Конкуренцию субъектов бизнеса правомерно определить как ***интенсивную***, если она развивается на основе усиления степени воздействия фирмы на отдельных представителей своего внешнего окружения или усиления степени отражения внешних воздействий вне зависимости от того, меняется или не меняется состав соперников данной фирмы.

Интегральная сила данной предпринимательской фирмы может при этом оставаться неизменной.

Как правило, конкурентные действия, производимые компанией одновременно, не бывают в своей совокупности чисто экстенсивными или чисто интенсивными. Чаще всего руководители предпринимательской фирмы, уполномоченные принимать ответственные решения, исходят из необходимости сочетания экстенсивных и интенсивных конкурентных действий в отношении разных представителей конкурентной среды. Поэтому правомерно говорить о том, что конкурентные действия субъектов предпринимательского бизнеса бывают преимущественно экстенсивными, преимущественно интенсивными, либо сбалансированными интенсивно-экстенсивными.

Вместе с тем, логика развития конкурентных действий всегда такова, что каждый из субъектов предпринимательского бизнеса постоянно стремится к интенсификации (обеспечению возрастания степени интенсивности) своих действий. ***Интенсификация конкурентных действий*** состоит в возрастании степени напряженности, энергичности, плотности, скорости, остроты, настойчивости, мобильности и разнообразия одновременно осуществляемых конкурентных действий, направляемых субъектами бизнеса против отдельных соперников, либо всего конкурентного окружения как единого целого. В отличие от нее ***экстенсификация конкурентных действий*** состоит в изменении состава соперников, против которых с прежней силой намерены действовать субъекты предпринимательского бизнеса[40].

Стремясь к интенсификации конкурентных действий, владельцы или топ-менеджеры предпринимательской фирмы вправе бросить вызов всему своему окружению сразу постараться доказать свою силу одновременно всем на свете, либо они могут попытаться поиграть мускулами перед отдельными его представителями, выбранными на роль жертвы, сохраняя прежние признаки силы в глазах других его представителей. В первом случае мы говорим о попытке ***всеобщей (тотальной) интенсификации конкурентных действий***, во втором случае – о попытке ***выборочной интенсификации конкурентных действий***.

Интенсификация конкурентных действий, будучи одной их важных целевых установок субъектов предпринимательского бизнеса, по-

[40] В отдельных публикациях читатели могут встретить точку зрения, согласно которой понятия «интенсификация», «интенсивное развитие», «интенсивный тип протекания экономических процессов» следует использовать лишь для характеристики материально-вещественных и технологических особенностей экономики. Как мы полагаем (это было доказано нами еще в 80-е годы (см., например: Рубин Ю.Б. Интенсификация экономики и закон планомерности, Ростов н/Д, 1988)), теоретических ограничений применения подобной терминологии для описания экономических отношений вообще, конкурентных отношений, в частности, не существует.

стоянно соперничающих между собой, входит в общую систему конкурентного целеполагания. Поэтому ставка на интенсификацию конкуренции не может быть успешной, если субъекты бизнеса забывают о результативности, рациональности, последовательности и обоснованности конкурентных действий.

Между тем, каждый из субъектов предпринимательского бизнеса, стремящийся к успеху, всегда думает о конечном результате. Целью всех мероприятий по повышению реальной конкурентоспособности и наращиванию конкурентной силы выступают захват и удержание конкурентных позиций. С этой новой экономической категорией – «конкурентные позиции» - мы познакомимся в начале следующей главы учебника «Теория и практика конкуренции».

## 2.8. Формы конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса

Наряду с видами, направлениями и методами конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса в теории конкуренции выделяются также формы конкурентных действий. Под ***формой конкурентных действий*** понимается определенное состояние, в котором конкурентные действия компаний выступают на поверхности деловой жизни.

Каждый из уже известных нам видов конкурентных действий проявляется посредством разнообразных форм, краткую характеристику которых мы и приведем в настоящем параграфе нашего учебника. Впоследствии нам придется не раз обратиться к особенностям данных форм в процессе изучения таких вопросов, как стратегия и тактика конкурентного поведения фирм, роль конъюнктуры в проведении субъектами бизнеса конкурентных действий, ролевые функции компаний в процессе конкурентного взаимодействия и других.

Общими для всех форм конкурентных действий, применяемых в процессе соперничества субъектов предпринимательского бизнеса, являются следующие их особенности:

- формы конкурентных действий не являются самостоятельными видами конкурентных действий, они составляют лишь внешнюю оболочку их проявления;
- формы конкурентных действий распространяются не только на прямых или условно-прямых соперников, но и на других представителей внешнего окружения, которые непосредственно связаны с этой фирмой или попадают в зону ее непосредственного влияния;
- формы конкурентных действий имеют объективную и субъективную природу; их объективный характер обусловливается видом и степенью интенсивности конкурентных действий с одной и с другой стороны, субъективный характер обусловливается необходимостью выбора той или формы в ходе соперничества;

- формы конкурентных действий компаний зависят от личных качеств владельцев и руководителей этих компаний, их темперамента, психологического типа, этической основы, навыков делового общения;

- формы конкурентных действий проявляются в соответствии с развитием конкурентных ситуаций, причем в каждой подобной ситуации выбор той или иной формы конкурентных действий зависит не только от устойчивых факторов, но и от сиюминутных, таких как настроение уполномоченных менеджеров компании, их физическое состояние;

- один и тот же вид конкурентных действий может по мере развития конкурентной ситуации приобретать последовательно сменяемые друг друга формы.

Обратимся к классификации форм конкурентных действий. ***Первым критерием*** их классификации является степень активности действующих и противодействующих (сопротивляющихся) субъектов предпринимательского бизнеса. В соответствии с названным критерием формы конкуренции можно подразделить на инициативные, безынициативные и нейтральные. ***Инициативную форму*** имеют конкурентные действия, осуществляемые компаниями, которые проявляют повышенную активность на рынке и стремятся к постоянному опережению соперников в продвижении своих бизнес-идей.

Конечно, всякие действия внешне выглядят активными, пассивным может быть только бездействие. Но не всякая активность имеет инициативный характер – для этого необходимо постоянно выдвижение новых деловых и профессиональных инициатив, которые побуждали бы всех участников конкурентного соперничества к развитию и, тем самым, способствовали бы дальнейшей эволюции конкурентных действий с обеих сторон. В этом и состоит повышенная активность фирм-конкурентов. Интенсификация конкурентных действий всегда приводит к повышению активности субъектов предпринимательского бизнеса.

***Безынициативную форму*** имеют конкурентные действия, осуществляемые субъектами бизнеса, которые не намерены интенсифицировать свое поведение на рынке и не стремятся к опережению соперников в области новых бизнес-идей. Безынициативный характер формы конкурентных действий компании не свидетельствует о бездействии такой компании. Просто рассматриваемый субъект предпринимательского бизнеса действует на рынке вслед своим более инициативным соперникам. Его действия лишь отражают то, что было инспирировано конкурентами и другими представителями внешнего окружения, он лишь приспосабливается к тому, что уже было предложено рынку и признано рынком.

***Нейтральную форму*** имеют конкурентные действия, осуществляемые субъектами бизнеса, которые, с одной стороны, не торопятся с выдвижением и продвижением новых инициатив, а, с другой стороны, - не стремятся принимать новации в качестве объекта подражания. Ней-

тральная форма конкурентных действий характерна лишь для одного из видов конкурентных действий, а именно для изоляционистских конкурентных действий. Такая форма поведения не является типичной – типичными являются инициативная и безынициативная формы конкурентных действий, характерные для всех видов конкурентных действий, а также их комбинаций. Инициативную форму может иметь на начальной стадии и изоляция субъектов бизнеса, но в дальнейшем такие действия обязательно приобретают нейтральную форму.

***Вторым критерием*** классификации форм конкурентных действий является степень воинственности субъектов предпринимательского бизнеса в процессе воздействия на соперников при проведении конкурентных действий. В соответствии с указанным критерием можно выделить следующие формы конкурентного поведения:

- агрессивное;
- миролюбивое;
- покорное;
- компромиссное.

***Агрессивными*** являются конкурентные действия субъектов бизнеса в тех случаях, когда данные компании обрушиваются на соперников всеми доступными им методами конкуренции, включая привлечение для этих целей ресурсов других компаний и органов государственной власти и управления. Фирма-агрессор стремится немедленно повалить противника, а если этого не удается, то она старается непрерывно преследовать данного противника вплоть до его полного подавления. Агрессивная форма конкурентных действий обычно предусматривает не только инициативный «наезд» на соперников, желательно, внезапный, но и сопровождение таких действий многочисленными дискредитирующими их шумовыми эффектами. Все это, по замыслу, должно заставить соперников смириться с неминуемым поражением, а наблюдателей – поверить в бесперспективность какого-либо сопротивления «наезду», согласиться с неизбежностью и даже с правильностью подобного исхода борьбы.

Агрессивная форма конкурентного поведения может иметь место при всех видах конкурентных действий, кроме взаимной изоляции предпринимательских фирм и отступления. Агрессивным могут оказаться и наступление, и контрнаступление, и оборона. Агрессивная форма конкурентных действий может применяться субъектами бизнеса обдуманно или спонтанно. Спонтанное агрессивное поведение свойственно предпринимательским фирмам, которые не способны себя вести иначе.

Но конкурентные действия часто оказываются агрессивными в силу того, что руководство компании за счет такой формы поведения надеется произвести сильное впечатление на свое окружение, вызвать у его представителей ощущение наличия у данной компании особых кон-

курентных преимуществ[41]. Подобные подходы предполагают применение «заранее заготовленной ярости».

Очень часто интересы, связанные с необходимостью обеспечения полноценного развития бизнеса, диктуют менеджменту предпринимательской фирмы, изначально настроенному к своему окружению вполне миролюбиво, именно такие приоритеты в использовании форм конкурентных действий. Действуя именно так, агрессивно, руководители компаний часто находят весьма серьезные аргументы и для партнеров по бизнесу, которым они внушают таким образом уважение к себе, и для соперников, которые, столкнувшись с формами агрессии, могут выйти из борьбы, и для собственных сотрудников, которые часто поддаются агрессивным проявлениям начальства охотнее, чем мирным увещеваниям[42].

Чаще всего встречается агрессивная форма наступательных конкурентных действий. Данная форма возникает там, где одной из фирм-конкурентов намечается захват новых рынков или новых позиций на освоенных рынках. Она всегда наблюдается на рынках новых товаров (услуг) и ненасыщенных рыночных секторах и сегментах, которые стремится освоить сильная предпринимательская фирма, используя межпродуктовое или межотраслевое направления конкурентных действий. Агрессивное конкурентное поведение имеет место также и на насыщенных рынках товаров и услуг. Рассматриваемая форма наступательных конкурентных действий обычно соседствует и с инициативным поведением ее приверженцев.

Агрессивными нередко являются и оборонительные конкурентные действия. На насыщенных рынках товаров и услуг предпринимательские фирмы, не сумевшие или не захотевшие пойти на дифференциацию товаров как на метод неценовой конкуренции и потому вынужденные отстаивать свой небольшой рыночный сегмент изо всех сил, стремятся создать агрессивную оборону для пресечения инициативного распространения наступающих конкурентов на их сегмент.

Реже наблюдается агрессивное контрнаступление субъектов бизнеса. В отличие от наступательных действий контрнаступление всегда продолжается относительно короткое время. Далее оно может перерасти в полномасштабное наступление, и тогда конкурентные действия вполне могут оказаться агрессивными. Однако агрессивная форма контрнаступления, которое не приводит в дальнейшем к использованию субъектами бизнеса наступательных действий, таит серьезную угрозу данным субъ-

---

[41] «Ай, Моська, знать она сильна, коль лает на Слона», - небезосновательно подмечал эту особенность обдуманного агрессивного конкурентного поведения великий русский баснописец И.А. Крылов в незабываемой истории, известной всем современным школьникам.

[42] Одним из синонимов агрессивного конкурентного поведения является «воинствующий маркетинг» - категория, широко распространенная в современных маркетинговых исследованиях во всем мире.

ектам бизнеса. Ведь агрессивное поведение нередко встречает отпор в виде еще большей агрессии. Силы противников вполне могут превосходить собственные, а это непременно приведет не только к провалу контрнаступления, но и к чрезвычайно агрессивным ответным действиям.

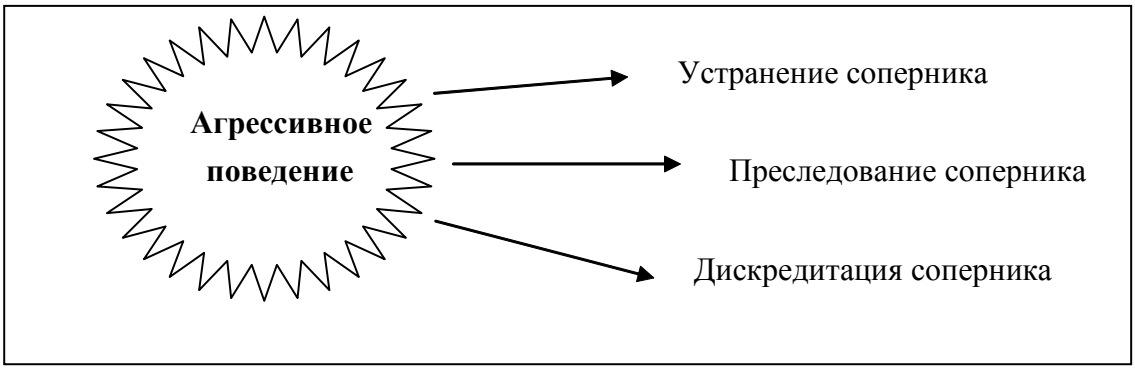



***Рис. 2.3.*** *Агрессивная форма конкурентных действий*

Поскольку агрессивная форма конкурентных действий распространяется, как и любая другая форма, не только на прямых и условно-прямых соперников, но и на других представителей внешнего окружения, которые непосредственно связаны с той или иной предпринимательской фирмой или попадают в зону ее непосредственного влияния, агрессия, особенно спонтанная, рано или поздно обрушивается на партнеров по бизнесу, потребителей, сотрудников фирмы-агрессора, а иногда она превращается в противостояние всему миру. Выбрав агрессивную форму поведения по принципу «я не могу иначе», руководитель такой компании рано или поздно оказывается втянутым в войну на множестве фронтов, не имея, как правило, никаких гарантий на успешное ее завершение и на усиление конкурентных преимуществ своей компании по ее окончанию.

Агрессивная форма конкурентного поведения нередко трактуется чуть ли не как синоним конкуренции как таковой. Отдельные люди полагают, будто конкуренция может быть только агрессивной и никакой другой. Однако в реальной жизни рядом с агрессивной формой конкурентных действий мы весьма часто сталкиваемся с миролюбивыми, покорными или компромиссными действия субъектов бизнеса. Надо подчеркнуть, что агрессивная форма конкурентного поведения негативно воспринимается всеми представителями внешнего окружения компании, и если у его представителей имеются возможности достойно ответить агрессору, они непременно воспользуются такими возможностями.

Агрессивное поведение негативно воспринимается потребителями и партнерами по бизнесу. Она, как правило, имеет негативный общественный резонанс. Кроме того, агрессивная конкуренция недешево обходится ее приверженцам. Например, снизив цены на свою продукцию,

чтобы нанести внезапный урон конкурентам, фирма-агрессор рискует понести значительные финансовые потери. Поэтому компании прибегают и к другим формам конкурентных действий.

Такие действия могут иметь ***покорную форму***, если субъекты предпринимательского бизнеса намерены отступить с рынка, либо они оказывают сопротивление противникам, но внутренне уже смирились с поражением. Рассматриваемая форма конкурентных действий является полным антиподом агрессивному поведению других компаний.

Другие предпринимательские фирмы исповедуют ***миролюбивую форму*** конкурентных действий, в основе которой лежат два принципа:

- принцип, согласно которому сильный конкурент, а тем более и слабый конкурент, не может позволить себе ввязываться в состязание с агрессивным соперником, если последний не пытается совершить прямой «наезд»;
- принцип, согласно которому основные усилия компании должны быть сосредоточены не на противостоянии конкурентам, а на организации своей собственного предпринимательского бизнеса.

Предпринимательская фирма, демонстрирующая такое поведение, не ищет возможностей и не создает искусственных причин для обострения отношений с другими субъектами бизнеса. Ее руководители всегда полагают, что на любом рынке найдется место всем. Однако миролюбие субъектов бизнеса может оказаться обдуманным или необдуманным. Обдуманное миролюбие наблюдается только у сильных конкурентов, действующих на насыщенных рынках, на которых нет фирм-агрессоров. Вместе с тем, каждый конкурент, даже если он настроен миролюбиво в данном конкретном случае, никогда не перестает быть конкурентом, озабоченным борьбой за относительно лучшие, по сравнению с другими фирмами, условия существования. Поэтому его хорошо обдуманное миролюбие относительно и изменчиво.

Необдуманными могут оказаться другие проявления миролюбия, если они не опираются на тщательный анализ баланса конкурентных сил и осуществляются на новых и вновь осваиваемых рынках, на которых фирмам еще следует нарастить мускулы, а это невозможно без агрессивной формы конкурентных действий.

Третья группа субъектов предпринимательского бизнеса применяет ***компромиссную форму*** конкурентного поведения. Ее суть состоит в том, что с любым конкурентом, даже агрессивным, а порой и чересчур агрессивным, всегда можно договориться, найдя компромисс. Не следует, конечно, рассматривать компромисс как неизбежную уступку фирме-агрессору. Компромисс представляет собой осознанный или неосознанный отказ от собственной агрессии по отношению к противнику, даже в тех случаях, когда конкурентные действия последнего воспринимаются как очень опасные или неприятные.

Нередко, вступая в агрессивную борьбу с сильным соперником, компания рискует понести гораздо большие потери, чем в случае нахождения с ним компромисса ценой определенных уступок. Наивно думать, будто в рассматриваемом случае наблюдается «умиротворение агрессора», - имеет место умиротворение обеих противоборствующих сторон. Часто оказывается более практичным и рациональным продемонстрировать не агрессивный настрой, а готовность к компромиссам и тем самым выиграть время для более успешной подготовки ценовой или неценовой конкуренции. К тому же надо иметь в виду, что всякий компромисс между конкурентами достигается за счет не только взаимных уступок, но и за счет деловых интересов общего конкурентного окружения обеих договаривающихся сторон. Таковыми могут оказаться и потребители, и общие соперники. Как говорится, и волки сыты, и овцы целы – за счет баранов. В последующих частях учебника мы не раз столкнемся с такими результатами компромиссного конкурентного поведения – формы действий субъектов предпринимательского бизнеса, представленной в различных стратегиях их конкурентного поведения.

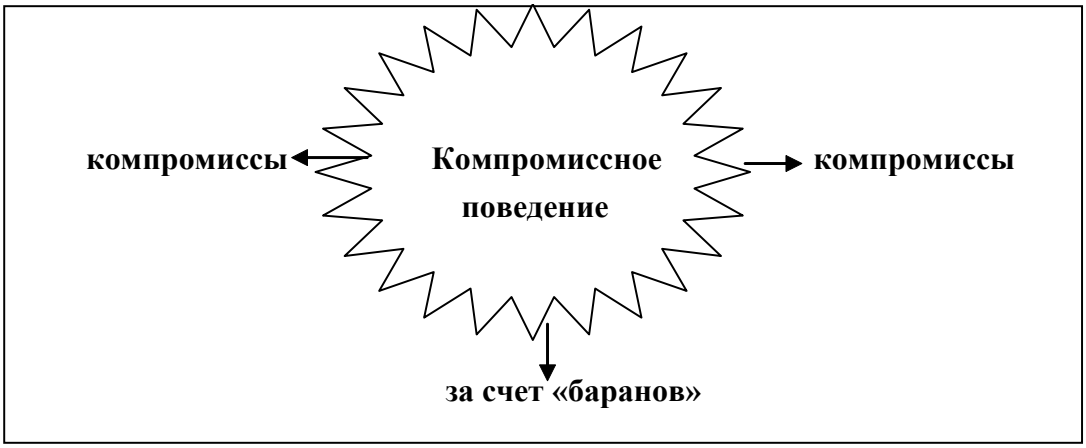



***Рис. 2.4.*** *Компромиссная форма конкурентных действий*

***Третьим критерием*** классификации форм конкурентных действий субъектов бизнеса является уровень соблюдения этики делового общения в процессе конкурентной борьбы. В соответствии с данным критерием выделяются корректное конкурентное поведение и некорректное конкурентное поведение. Конкурентное поведение может быть признано ***корректным*** по форме, если соперничающие субъекты предпринимательского бизнеса не рассматривают друг друга как смертельных врагов, в борьбе против которых все средства хороши. Корректность формы конкурентных действий заключается в соблюдении совокупности законодательных и других директивных документов, принимаемых в обществе для регламентации видов и методов конкуренции, а также традиций делового оборота, требований этикета и правил приличия.

***Некорректность*** формы конкурентных действий состоит в нарушении названных общественных регуляторов соперничества. Данная форма проявляется в наглости отдельных конкурентов, их пренебрежении этикой деловых отношений. Такое имеет место при осуществлении оскорбительных высказываний и поступков по отношению к соперникам, нанесении им обид, унижении их чести, достоинства и деловой репутации, применении к ним мер физического и психического воздействия, подрывающих их нормальное состояние и деловой суверенитет. Некорректное поведение всегда содержит угрозы и претензии одних фирм другим, в том числе претензии на их захват, подчинение или ликвидацию. Такие угрозы не всегда оказываются реализуемыми и реализуются впоследствии, их главная задача – напугать или запугать соперников и основательно испортить им настроение.

Наглое конкурентное поведение иногда имеет под собой объективные основания, как и агрессивные конкурентные действия. Часто субъекты бизнеса ведут себя нагло, по-хулигански по отношению к другим субъектам бизнеса, рассчитывая на их деморализацию, неспособность сохранять присутствие духа на фоне бесчинств их противников, которым они не могут оказать достойного сопротивления. Но, как правило, отсутствие корректности опирается на некоторые специфические личные особенности владельцев или руководителей предпринимательских фирм.

Наглость, как известно, чаще всего наблюдается во взаимоотношениях между детьми. Такая детская наглость порой сохраняется у людей в течение всей их жизни. Но взрослые люди должны хорошо понимать, что бизнес фирм-соперников, тем более их существование не завершается после произведенной или произнесенной ими угрозы в их адрес, пусть даже весьма эффективной и своевременной. Впоследствии соперники, обиженные по форме, а не по сути конкурентной борьбы, могут отомстить. И вот тогда некорректность конкурентных действий, допущенная ранее по отношению к сопернику, может бумерангом вернуться к субъектам бизнеса, не уделявшим на свою беду должного внимания этике деловых отношений.

***Четвертым критерием*** классификации форм конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса является уровень риска при осуществлении конкурентных действий. Риск является одним из важных состояний конкурентного соперничества. Поэтому конкурентные действия могут быть ***рискованными*** (здесь возможна широкая градация форм конкурентных действий в зависимости от степени риска) и ***не рискованными***. Заметим, справедливости ради, что в действиях владельцев, уполномоченных руководителей и рядовых сотрудников субъектов предпринимательского бизнеса всегда имеется какая-то доля риска, поэтому конкуренция без риска встречается только в абстрактной теории.

***Пятым критерием*** классификации форм конкурентных действий компаний является степень вовлечения их в атмосферу борьбы и соответствующая ей степень увлечения их самой процедурой конкурентной борьбы. В соответствии с указанным критерием можно выделить азартные и хладнокровные конкурентные действия (здесь опять-таки возможна широкая градация таких действий по величине азарта или границам хладнокровия конкурентов). И азартная борьба, и хладнокровное противостояние фирм-соперников регулярно наблюдаются на рынке.

***Азартные действия*** осуществляются увлекающимися конкурентами, которые часто воспринимают конкурентное столкновение в виде не борьбы, а игры, причем победа в игре с соперником оценивается намного выше, чем сдача его позиций без игры. Сильной стороной азартной формы конкурентных действий является предельная концентрация игроков на самой процедуре игры, что нередко стимулирует формулирование субъектами бизнеса необычных, нестандартных инновационных решений. Слабой стороной азартной конкуренции становится чрезмерное увлечение, просто упоение формой соперничества в ущерб содержанию конкурентной борьбы.

Противоположностью азартным конкурентным действиям выступает ***хладнокровное конкурентное поведение***, сильной стороной которого является способность субъектов бизнеса держать себя в руках при любых обстоятельствах, включая агрессивные и наглые «наезды» конкурентов, в том числе и более сильных. Его слабой стороной является отсутствие яркости в действиях, что всегда привлекает в поведении азартных игроков. Впрочем, этот недостаток не имеет решающего значения в процессе столкновения компаний.

***Шестым критерием*** классификации форм конкурентных действий компаний является характер реакций субъектов бизнеса на различные внешние раздражения. В соответствии с названным критерием следует выделить рефлексивную, импульсивную и невозмутимую формы конкурентных действий.

Одним из основополагающих принципов конкурентного поведения в системе бизнеса является принцип обязательного реагирования на любые действия представителей конкурентной среды, прямо или косвенно направленные против всякого субъекта бизнеса, либо могущие оказать на него какое-либо влияние. Другое дело, как именно данный субъект бизнеса отреагирует на такие раздражения.

Он может скрыть свои реакции, и в этом случае мы зафиксируем ***невозмутимую форму*** конкурентного поведения. Данная форма конкурентных действий встречается и в том достаточно редком положении, когда компания вообще не реагирует на внешние раздражения. Однако следует различать отсутствие реакции и сокрытие ее от посторонних глаз. Фирма-конкурент продолжает действовать невозмутимо и в том, и

в другом случае. Но в первом случае есть основание констатировать хорошо продуманную и просчитанную невозмутимость, а во втором – невозмутимое поведение оказывается всего лишь следствием неведения конкурента относительно реального положения своих дел или его неопытности.

Чаще всего встречается ***рефлексивная форма*** конкурентных действий фирм-конкурентов. Для рефлектирующих субъектов предпринимательского бизнеса характерно разнообразие реакций, обусловленное ранжированием внешних раздражений по степени их важности. Поразному реагируя на действия во внешней среде бизнеса, но реагируя обязательно (ответные реакции могут оказаться агрессивными, компромиссными, азартными, хладнокровными, порождающими или не порождающими инициативу, др.), компания демонстрирует устойчивость к внешним воздействиям. Рассматриваемая форма конкурентных действий может быть также названа ***расчетливой***, поскольку придерживающиеся ее субъекты бизнеса, ранжируя внешние воздействия и собственные реакции на них, делают это, сообразуясь с деловым расчетом степени выгодности или невыгодности своих действий и действий конкурентов, а также степени опасности и безопасности тех и других.

Отсутствие такой устойчивости наблюдается при ***импульсивной форме*** осуществления субъектами бизнеса конкурентных действий. Особенностью импульсивного конкурентного поведения компании является обязательность бурного ее реагирования на любые внешние раздражения. Эти реакции выражаются в собственных конкурентных действиях, которые проводятся незамедлительно после приема любого внешнего сигнала.

Сильными сторонами импульсивной формы конкурентных действий выступают быстрота реакций, скорость противодействия конкурентным ударам, бурное проявление ответных действий. Жизненно важные для компании решения порой приходится принимать мгновенно, в кратчайшие сроки, которые нередко обусловливаются не только наличием страшных угроз конкурентных преимуществам данной компании извне или катастрофическим положением ее дел, но также и внезапными макроэкономическими потрясениями и другими обстоятельствами, имеющими форс-мажорный характер.

Есть у рассматриваемой формы конкурентных действий и слабые стороны, к ним следует отнести:

- ориентацию уполномоченных руководителей компании на оценивание всех аспектов конкурентного взаимодействия как одинаково значимых;
- плохое осознание последствий импульсивных действий;
- частую сумбурность и хаотичность импульсивно осуществляемых конкурентных действий, своего рода холерический темперамент субъекта бизнеса;

- почти непременное присутствие состояний аффекта или неуравновешенности у импульсивно действующих руководителей компании, которых порой можно смело называть психопатами от предпринимательского бизнеса.

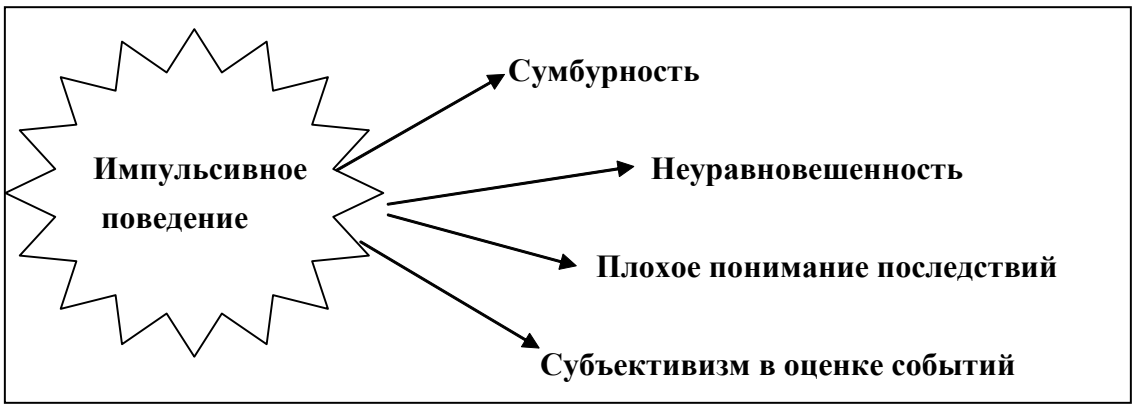



***Рис. 2.5.*** *Слабые стороны импульсивной формы конкурентных действий*

В заключение параграфа отметим, что каждый из известных нам видов конкурентных действий может в различных ситуациях приобретать различные формы.

Рассмотренные формы конкурентных действий всегда применяются в системе, внутри которой между ними устанавливаются обязательные сочетания. Чем сложнее явления деловой жизни, тем сложнее переплетения, в которых проявляются формы конкурентного поведения. Скажем, импульсивное поведение неплохо сочетается с азартными действиями, но плохо – с хладнокровными и расчетливыми. Агрессивные действия часто являются также и некорректными. Импульс и инициатива всегда соприкасаются с риском.

В завершение данного параграфа учебника обратимся к уже известной нам категории «***конкурентное поле***», простое определение которой приводилось ранее, в первой главе учебника. Теперь мы готовы дать развернутое определение ее как метода конкуренции, применяемого в рамках выбранного вида и направления конкурентных действий и в определенной форме (или в сочетании форм).

# ГЛАВА 3. КОНКУРЕНТНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО БИЗНЕСА

## 3.1. Конкурентные позиции субъектов предпринимательского бизнеса. Понятие конкурентного позиционирования

Меряясь силами со всеми своими конкурентами, играя реальными или выдуманными, несуществующими мускулами, субъекты предпринимательского бизнеса в конечном итоге решают задачу конкурентного позиционирования. Им необходимо приобрести на рынке конкурентную позицию, которая соответствовала бы стремлениям их руководства и владельцев.

Под ***конкурентной позицией*** здесь и далее понимается конкретное положение субъекта предпринимательского бизнеса относительно его конкурентов. Соответственно, ***конкурентное позиционирование*** следует определить как выбор, приобретение (формирование) конкурентной позиции и ознакомление с ней своего окружения.

Конкурентное позиционирование необходимо предпринимательским фирмам:

- для закрепления в собственных глазах и в глазах окружения текущего уровня своей интегральной конкурентной силы в сравнении с интегральной силой конкурентов;
- для демонстрации своему внешнему окружению собственных конкурентных преимуществ, сокрытия собственных конкурентных недостатков и выявления недостатков противостоящих соперников;
- для определения стратегических задач дальнейшего наращивания конкурентного потенциала и усиления конкурентоспособности в целях удержания и укрепления конкурентной позиции.

Конкурентное позиционирование может быть нацелено руководством компании на достижение ***трех различных результатов***. ***Во-первых***, его целью может стать формирование конкурентной позиции компании на новом секторе рынка вследствие диверсификации деловой деятельности.

***Во-вторых***, конкурентное позиционирование может быть нацелено на сохранение конкурентных преимуществ и удержание ранее достигнутой конкурентной позиции под натиском соперников, а также в связи с изменением условий ведения бизнеса. Таковыми являются изменение структуры реального спроса и потребительских ожиданий, дифференциация предложения товаров и услуг, эволюция предпринимательского законодательства и общественного мнения.

***В-третьих***, оно нацеливается на укрепление собственной конкурентной позиции за счет последовательного давления или внезапного

«наезда» на противостоящих субъектов бизнеса и, следовательно, ослабления их конкурентной позиции.

Сама конкурентная позиция всех субъектов бизнеса имеет качественную и количественную определенность. В ***качественном отношении*** конкурентная позиция субъекта бизнеса включает в себя направления и предметы деловой деятельности этого субъекта бизнеса, наличие конкурентного потенциала, место осуществления им деятельности, цикличность самостоятельного ведения этой деятельности, самоокупаемость и рентабельность субъекта бизнеса. В ***количественном отношении*** конкурентная позиция субъекта бизнеса представляет собой точный расчет числа направлений и предметов его деятельности, масштабов конкурентного потенциала и величины каждого из его элементов, доли рынка по каждому направлению и предмету деятельности, сроков и скорости прохождения полного цикла этой деятельности, размера рентабельности (или убыточности) субъекта бизнеса. Качественная и количественная определенность конкурентных позиций означает, что позиции субъектов бизнеса на конкурентном рынке всегда являются ***определенными*** и ***соизмеримыми***.

Ключевое значение в процессе конкурентного позиционирования имеет оценка размеров доли рынка, которую приобретает или должен приобрести субъект предпринимательского бизнеса. Под ***долей рынка*** (или ***рыночной долей***) понимается сравнительный объем находящего покупательский спрос предложения одноименного товара, другими словами, доля продаж одноименного товара (услуг) в сопоставимых ценах. При этом принимается во внимание уровень рынка – таковым может быть любой локальный рынок, национальный рынок любого государства – собственного и иностранного, а также международный рынок, либо его любой региональный сектор.

Часто о конкурентной позиции субъектов бизнеса, а также о степени ее устойчивости вообще судят именно по размеру его рыночной доли. И действительно, именно размеры рыночной доли компании позволяют сформировать концентрированное представление о положении данной компании среди конкурентов. Если мы говорим о том, что компания «А» имеет 40% локального рынка сбыта мобильных телефонов, а компания «Б» – 12% этого рынка, то ясно, что компания «А» занимает более предпочтительную конкурентную позицию в сравнении с компанией «Б».

Однако названный количественный параметр при всей своей важности не может заменить другие.

К примеру, размеры доли рынка в определенном смысле являются производными от величины конкурентного потенциала. Наращивание конкурентного потенциала и правильное его распределение между на-

правлениями деловой деятельности фирмы обязательно благотворно скажутся и на размере доли рынка. Напротив, ослабление конкурентного потенциала компании неминуемо приведет, в конце концов, к сокращению доли рынка. Поэтому ***конкурентная позиция субъекта бизнеса способна меняться под воздействием динамики его конкурентного потенциала***.

Размер доли рынка компании никогда не образуется в результате механического суммирования соответствующих долей рынка по направлениям и предметам деятельности данной компании. Надо понимать, что конкурентная позиция субъекта бизнеса всегда определяется исходя из доли рынка по каждому из направлений деятельности компании и предмету ее деятельности. В первом случае мы говорим о конкурентной позиции предпринимательской фирмы внутри отрасли, во втором случае – о ее конкурентной позиции внутри продуктовой группы (в наиболее конкретной форме – внутри ассортиментной группы). Многообразие направлений и предметов деятельности субъекта бизнеса обусловливает и многообразие его конкурентных позиций по отраслям и товарным группам. Таким образом, ***одна и та же предпринимательская фирма может приобретать различные конкурентные позиции в системе бизнеса***.

Размер рыночной доли фирмы может также находиться под воздействием сравнительных показателей скорости и сроков освоения данной фирмой полного цикла деловой деятельности по избранному направлению. Ускорение цикла оборачивается относительным увеличением объемов предложения товаров (услуг) по сравнению с конкурентами. И напротив, замедление цикла обязательно приводит к относительному сокращению объемов предложения. Следовательно, ***конкурентные позиции субъекта бизнеса способны меняться под воздействием динамики сроков и скорости его деловой деятельности***.

И, наконец, размеры рыночной доли фирмы существенно зависят от величины рентабельности (убыточности) соответствующих направлений деловой деятельности этой фирмы. Увеличение рентабельности компании (а оно может оказаться, помимо прочего, следствием ускорения цикла деловой деятельности) способствует – в результате реинвестирования прибыли в расширение бизнеса – увеличению и объемов предложения одноименных товаров (услуг), либо началу диверсификации деловой деятельности и, тем самым, освоению новых рынков, какие-то доли которого приобретает данная фирма. Напротив, попадание предпринимательской фирмы в зону убыточности оборачивается сокращением ее рыночных долей внутри отрасли или товарной группы. Поэтому ***конкурентные позиции субъекта бизнеса могут меняться под влиянием изменения величины рентабельности (убыточности) данного субъекта бизнеса***.

Размер доли рынка одноименной продукции (услуг) в сопоставимых ценах, действительно, выступает обобщающим показателем для всех перечисленных выше параметров деятельности предпринимательской фирмы, которые фокусируются в нем в каждый данный момент времени, как в объективе фотоаппарата. Поэтому размеры рыночной доли субъекта бизнеса и являются рабочим ракурсом определения его конкурентной позиции.

Какими бывают конкурентные позиции компаний? В литературе можно встретить разные подходы к их определению. Мы выделим следующие ***классификации конкурентных позиций***:

- по признакам сроков участия в деловой деятельности – стартовая, промежуточные, финишная;
- по признакам реализации конкурентного потенциала – адекватная, неадекватная;
- по признакам силы конкурентных действий – относительно сильная, относительно слабая;
- по признакам маневрирования ресурсами, в том числе инвестиционными, - относительно гибкая, относительно негибкая;
- по признакам перспектив – перспективная (жизнеспособная), бесперспективная (нежизнеспособная);
- по признакам сравнения – наилучшая, лучшая, средняя, худшая, наихудшая;
- по признакам взаимного влияния – доминирующая, подчиненная;
- по признакам устойчивости – относительно устойчивая, относительно неустойчивая.

Каждый субъект предпринимательского бизнеса, приступая к конкурентному позиционированию, ставит перед собой задачу и сверхзадачу. ***Задачей*** является выбор и приобретение (или формирование) конкурентной позиции, которая может быть признана наилучшей. ***Сверхзадачей*** конкурентного позиционирования является приобретение доминирующей позиции.

***Наилучшей*** признается конкурентная позиция субъекта бизнеса в том случае, когда ему удается максимально полно раскрыть свой конкурентный потенциал, обеспечить собственное участие в таком количестве направлений деловой деятельности, которое было бы способно обеспечивать ему возможности гибкого и быстрого перемещения капитала и ресурсов, продвижения жизнеспособных бизнес-идей, ускорения темпов деловой деятельности, увеличения рентабельности этой деятельности. Конкурентная позиция субъекта бизнеса признается наилучшей, если она на старте деловой деятельности или в дальнейшем является наиболее перспективной, наиболее сильной, наиболее гибкой, а также адекватно отражающей возможности фирмы, обусловленные ее потенциа-

лом. Обобщающим показателем выступает здесь размер доли рынка одноименной продукции (услуг) в сопоставимых ценах. Поэтому конкурентная позиция субъекта бизнеса будет признана наилучшей, если наилучшей – в наибольшей степени соответствующей его конкурентному потенциалу – окажется его доля на избранном сегменте рынка.

Для различных компаний наилучшей может быть признана разная по размерам рыночная доля. Так, в фондо-, энерго- и капиталоемких отраслях промышленности, где обычно в течение длительных периодов сохраняется примерно одинаковое количество конкурентов, таковой может оказаться доля в 20%, 10% и даже в 5% национального рынка. Для предпринимательских фирм, производящих продукцию широкого потребления или оказывающих массовые потребительские услуги, наилучшей может оказаться и доля, равная 0,01% локального рынка. Главное условие состоит в том, чтобы размеры искомой доли соответствовали реальной конкурентоспособности фирмы и позволяли обеспечивать превосходство хотя бы над одним из противостоящих соперников.

Далеко не всякая конкурентная позиция субъекта предпринимательского бизнеса, признаваемая наилучшей, обеспечивает превосходство над значительным числом соперников. Данную возможность обеспечивает лишь доминирующая конкурентная позиция.

***Доминирование в конкуренции*** представляет собой преобладание, превосходство над соперниками, в сочетании с давлением на них вплоть до полного их подавления. Оно имеет место при условии, когда внешняя среда бизнеса признает – добровольно или вынужденно – деловые интересы одного из конкурентов наиболее социально значимыми. Это означает, что общество, вольно или невольно, соглашается поставить реализацию своих собственных (общественных) интересов и индивидуальных деловых интересов рядовых его членов в зависимость от реализации деловых интересов доминирующих конкурентов.

Доминирующее конкурентное позиционирование на первый взгляд напоминает попытки претворить в жизнь принцип «кто кого», присущий спортивным соревнованиям. Однако при более внимательном рассмотрении выясняется, что конкурентное доминирование всегда предполагает наличие отношений господства и подчинения или каких-то элементов данных отношений. Действующие конкуренты желают не просто разобраться в ситуации и выяснить, кто сильнее в избранной сфере деловой деятельности, они, как правило, хотели бы подмять под себя других конкурентов.

Сущность данных отношений далеко выходит за рамки обычного противостояния победителей и проигравших. В отличие от участников спортивных соревнований, конкуренты не расходятся по домам по окончании турнира. Ведь их домом является рынок. И доминирование одних конкурентов над другими означает, что, образно выражаясь, слезы про-

игравших не высыхают долгое время, как не смолкает и ликующий смех победителей, не прерывается их торжество. Рынок продолжает работать, приняв во внимание, что преобладание одних субъектов бизнеса над другими не завершено, напротив, оно только начинает становиться фактором повседневной жизни.

Речь не идет также всего лишь и о прочном, устойчивом несоответствии конкурентных позиций различных субъектов предпринимательского бизнеса. Конкурентное доминирование разводит субъектов бизнеса на две группы. Первую группу составляют доминирующие конкуренты, вторую – подчиненные конкуренты. Каждый из них занимает свою конкурентную позицию. Под ***доминирующей позицией*** субъекта бизнеса (часто ее определяют также как доминирующее положение) здесь и далее понимается такая его конкурентная позиция, которая позволяет ему практически беспрепятственно навязывать значительной части своего внешнего окружения собственные деловые интересы и диктовать ему неформальные правила поведения в бизнесе[43].

Навязывание деловых интересов осуществляется в отношении всех субъектов бизнеса, входящих во внешнее окружение – клиентов, контрагентов, значительной части прямых конкурентов (50-70%), общественности, - и оно становится возможным благодаря обеспечению данному субъекту бизнеса превосходства над конкурентами по элементам качественной и количественной определенности его конкурентной позиции.

***Доминирование субъектов бизнеса над контрагентами*** состоит в навязывании им невыгодных условий сделки, безнаказанном нарушении договоренностей, одностороннем пересмотре этих договоренностей в ходе осуществления сделки, ограничении возможностей контрагентов на заключение сделок с другими вероятными партнерами.

***Доминирование субъектов бизнеса над клиентами*** включает широкий спектр инструментов давления, в число которых входят спекулятивное завышение цен, распространение заведомо ложной информации о товарах и услугах, обман потребителей в процессе сбыта товаров и услуг, навязывание потребителям так называемого «принудительного

[43] В Законе РФ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» под доминирующим понимается «исключительное положение хозяйствующего субъекта на рынке определенного товара, дающего ему возможность оказывать решающее влияние на конкуренцию, затруднять доступ на рынок другим хозяйствующим субъектам или иным образом ограничивать свободу их экономической деятельности». В одном из документов Комиссии Европейских сообществ содержится следующее определение: «Предприятия занимают доминирующее положение в тех случаях, когда они обладают властью вести себя независимо, что позволяет им действовать, не принимая во внимание их конкурентов, покупателей и продавцов» (см.: Право Европейского Союза. Правовое регулирование торгового оборота. М., 1999, с.121).

дополнительного ассортимента» в качестве условия реализации товаров и услуг, даже запугивание клиентов.

***Доминирование субъектов бизнеса над прямыми конкурентами*** состоит также в применении обширного перечня методов конкурентного давления. К их числу следует отнести создание соперникам непреодолимых или труднопреодолимых барьеров для их вхождения на новый сегмент рынка в сочетании с вытеснением их с уже освоенных сегментов рынка, беспрепятственное распространение информации о конкурентах, его деятельности и продукции, способной нанести ущерб бизнесу и деловой репутации этих конкурентов, принудительное присоединение к себе конкурирующих компаний вплоть до их поглощения.

***Доминирование субъектов бизнеса над общественностью*** основывается на навязывании конкурентами своих деловых интересов не только отдельным физическим и юридическим лицам, но и обществу как единому целому. Это может происходить в различных формах, таких как:

- превращение собственной предпринимательской фирмы в градообразующее, регионообразующее или даже странообразующее предприятие;
- приобретение субъектами бизнеса у государства специальных лицензий и разрешений на ведение некоторых видов деловой деятельности, в занятии которыми отказано другим субъектам бизнеса (таковыми являются, например, так называемые спецэкспортеры и специмпортеры продукции, держатели специальных квот на вылов рыбы);
- покровительство со стороны тех или иных влиятельных государственных чиновников субъектам бизнеса при проведении ими сделок, затрагивающих национальные интересы, в том числе и в форме мнимых тендеров, при осуществлении приватизации государственной собственности, в процессе распределения кредитов и субсидий со стороны международных организаций и последующего «обоснованного невозвращения» этих кредитов;
- мнимое участие в общенациональных, локальных и международных программах, признаваемых наиболее социально значимыми, либо выдумывание и навязывание обществу таких программ в обмен на поддержку их инициаторов со стороны органов власти и управления и СМИ;
- лоббистская деятельность субъектов бизнеса в органах представительной и исполнительной государственной власти, а также щедро оплачиваемый их пиар в государственных средствах массовой информации, причем часто – за государственный счет.

Под градообразующими и регионообразующими предприятиями понимаются компании, в которых работает определяющая часть населе-

ния того или иного населенного пункта, либо региона (от 50 до 90% людей, компактно проживающих на соответствующей территории). В России таковыми являются предпринимательские фирмы, расположенные в очень многих небольших и средних городах (например, Новооскольский металлургический комбинат, ОАО «Норильский никель»), а также компании, функционирующие в газовой и нефтедобывающей отраслях промышленности и находящиеся в северных районах страны («Сибнефть», «ЮКОС», Тюменская нефтяная компания). Данные субъекты бизнеса в силу сложившихся обстоятельств доминируют в своих регионах.

В качестве странообразующих компаний в России действуют фирмы, которые, согласно сложившейся терминологии, принято относить к так называемым естественным монополиям (РАО «ЕЭС России», «Газпром»). Названные субъекты бизнеса являются наиболее крупными налогоплательщиками. Совокупная доля поступлений налогов из этих компаний в федеральный бюджет Российской Федерации составляла в конце 90-х годов порядка 60%.

В отдельных публикациях СМИ можно найти немало других примеров доминирования отдельных субъектов предпринимательского бизнеса над общественностью, как в России, так и в любой точке земного шара. Они представляют все вышеперечисленные формы доминирования.

Субъекты предпринимательского бизнеса, как правило, стремятся не только к приобретению доминирующей позиции, но и к обеспечению ее устойчивости. Однако доминирующая конкурентная позиция субъекта бизнеса никогда не бывает абсолютно устойчивой. Таковой она станет лишь в случае превращения ее в монопольную позицию (ее также определяют и как монопольную рыночную позицию).

Монопольной признается конкурентная позиция субъекта бизнеса в условиях, когда он оказывается в состоянии беспрепятственно навязывать всем без исключения клиентам, контрагентам, составляющим его внешнее окружение, собственные деловые интересы и диктовать им устраивающие его правила поведения в бизнесе. Фактическое приобретение компанией монопольной позиции в каком-либо виде деловой деятельности свидетельствует также и об устранении из этой деятельности прямых конкурентов данной компании как фактора опасности.

Монопольная позиция субъекта предпринимательского бизнеса является идеалом, к которому стремятся все участники конкурентной борьбы. Это наивысшее состояние доминирующей конкурентной позиции субъектов бизнеса, предельная точка ее количественной определенности.

Монопольная позиция может иметь безусловный, либо условный характер. Рыночная доля компании, приобретшей *безусловную* монопольную позицию, равна 100%. *Условно* монопольной признается позиция компании, имеющей долю на рынке одноименных товаров от 70 до

100%. Субъект предпринимательского бизнеса оказывается в состоянии фактически монопольно доминировать над своим внешним окружением, обладая не только безусловно монопольной позицией, но и условно монопольной. Ведь даже в том случае, когда он контролирует 70% рынка одноименных товаров, он практически не ощущает прямой конкуренции. Конкуренты формально существуют, но ни один из них не представляет реальной опасности.

Приобретение субъектом предпринимательского бизнеса монопольной рыночной позиции (или монопольного рыночного положения) означает возникновение монопольной власти. Под монопольной властью[44] понимается фактический диктат отдельного субъекта бизнеса по отношению к обществу. Если действия такого субъекта бизнеса не ограничиваются государственной политикой, то мы вправе говорить о слабости органов государственной власти и управления, их неспособности отстаивать интересы большинства членов общества, по сути дела, - о переходе власти от государства к монополисту. Если же монопольная власть не только оказывается следствием попустительства со стороны государственного аппарата, но и, напротив, поощряется им, то налицо явление, которое правомерно определить как сращивание государственной власти с властью монополии или как *государственно-монополистический диктат* в обществе.

От монопольной позиции (или монопольного положения) субъектов предпринимательского бизнеса следует отличать олигополию. Под *олигополией* понимается одновременное доминирование на рынке, либо на его сегменте небольшого числа (2-4) субъектов предпринимательского бизнеса[45]. Олигополия является более распространенной системой деловых отношений, чем условная и безусловная монополия. Ниже мы увидим, что в странах со сформированной рыночной экономикой возникновение монополии где-либо представляет собой, по сути, чрезвычайное событие. Субъекты бизнеса могут сегодня приобретать монопольные позиции разве что в странах с переходной экономикой. Однако олигополии встречаются практически повсеместно.

В России практика олигопольного доминирования распространена во многих областях деловой деятельности, прежде всего, в реальном секторе экономики – в нефтегазовом комплексе, металлургической промышленности, машиностроении. Свойственные современной системе российского бизнеса олигополии нечасто становятся объектами серьезного научного изучения, эта тема обычно мягко подменяется обывательскими разговорами о российских олигархах. На страницах некоторых СМИ можно иной раз даже обнаружить искреннюю радость по поводу

[44] Сам термин «монополия» переводится на русский язык с греческого как «власть одного».

[45] Сам термин «олигополия» переводится на русский язык с греческого как «власть немногих».

того, что наша страна выходит на передовые рубежи в мире по количеству олигархов[46].

Значение самого слова «олигарх» близко по смыслу к «олигополии». *Олигархами* принято называть тех субъектов предпринимательского бизнеса, которые персонально представляют собой олигополию – власть немногих, – совместно доминируют на рынке, либо на его сегменте и благодаря этому становятся социально значимыми персонами. В уже упомянутой публикации «Известий» обратим внимание на таблицу личных состояний наиболее крупных российских олигархов, сформированных за последние 10-12 лет.

***Таблица 3.1***

**Миллиардеры России**

| **Место в списке** | **Имя миллиардера и компания** | **Состояние в млрд. долл. США** |
|---|---|---|
| 26 | М. Ходорковский («ЮКОС») | 8 |
| 49 | Р. Абрамович (Сибнефть, Русал) | 5,7 |
| 68 | М. Фридман (Альфа-групп) | 4,3 |
| 147 | В. Вексельберг (ТНК) | 2,5 |
| 222 | В. Потанин (Интеррос) | 1,8 |
| 256 | М. Прохоров (Норильский никель) | 1,6 |
| 278 | О. Дерипаска (Русский алюминий) | 1,5 |
| 278 | В. Евтушенко (АФК Система) | 1,5 |
| 329 | В. Алекперов («ЛУКОЙЛ») | 1,3 |
| 348 | А. Мордашев (Северсталь) | 1,2 |
| 386 | Л. Невзлин («ЮКОС») | 1,1 |
| 386 | Е. Швидлер (Сибнефть) | 1,1 |
| 427 | В. Богданов (Сургутнефтегаз) | 1,0 |
| 427 | М. Брудно (Менатеп, «ЮКОС») | 1,0 |
| 427 | В. Дубов («ЮКОС») | 1,0 |
| 427 | П. Лебедев (Менатеп) | 1,0 |
| 427 | В. Шахновский (Менатеп, «ЮКОС») | 1,0 |

В России в настоящее время насчитывается 17 миллиардеров, в прошлом году (в 2002 г. – авт.) их было семеро. Совокупное состояние российских миллиардеров - $36,6млрд.

Конечно, надо понимать, что субъекты бизнеса теоретически могут становиться миллиардерами, не прибегая к олигопольному или иному конкурентному доминированию на рынке. Практически же состояния

[46] Газета «Известия», например, опубликовала следующее высказывание журналиста – автора статьи с примечательным подзаголовком «Россия становится кузницей миллиардеров»: «По количеству миллиардеров мы теперь уступаем только Америке. Более того, представитель России Михаил Ходорковский впервые вошёл в десятку самых влиятельных бизнесменов планеты» (Известия, 2003, 1 марта, №37, с.1).

создаются олигархически чаще всего именно вследствие приобретения отдельными предпринимателями доминирующих конкурентных позиций. В наибольшей степени это характерно для стран с переходной экономикой.

Доминирующая конкурентная позиция субъектов бизнеса по отношению к обществу и другим субъектам бизнеса, в том числе в форме олигополии или монополии, всегда опасна, так как она ведет к свертыванию конкурентной борьбы вплоть до полного устранения конкурентов из той или иной сферы деловой деятельности. Поэтому ключевой параметр количественной определенности конкурентной позиции – размеры рыночной доли – является объектом пристального внимания со стороны специальных органов государственного регулирования, предметом деятельности которых выступает противодействие монополизации рынков. Выяснить, каким образом и для каких целей происходит централизованное определение данного параметра, мы сможем, обратившись к материалу следующего параграфа учебника «Теория и практика конкуренции».

## 3.2. Подходы к количественному определению конкурентных позиций субъектов предпринимательского бизнеса, используемые в противодействии доминированию отдельных конкурентов и монополизации товарных рынков

В настоящее время в большинстве стран с развитой рыночной экономикой сложилась практика изучения тенденций доминирующего конкурентного позиционирования. Целью такой деятельности выступает создание объективных основ противостояния процессам монополизации рынков со стороны отдельных субъектов предпринимательского бизнеса. Централизованное количественное определение конкурентных позиций тех или иных компаний необходимо, прежде всего, для предупреждения монополизации рынков и создания условий поддержания интенсивности конкурентной борьбы на уровне, который признается общественно целесообразным.

В процессе создания расчетной базы для противодействия монополизации товарных рынков обычно применяется два подхода. ***Первый подход*** основан на выявлении сравнительной интегральной величины ресурсного потенциала крупнейших фирм рассматриваемой отрасли, которая определяется исходя из размеров совокупных активов указанных фирм. ***Второй подход*** основан на определении – путем отраслевых и межотраслевых сопоставлений - относительной доли рынка одноименных товаров (услуг), сконцентрированной в руках доминирующих конкурентов.

Первый из указанных подходов способен дать лишь приблизительное представление о наличии, либо об отсутствии у кого-либо из конкурентов доминирующего положения, поскольку, как нам уже из-

вестно, количественное определение ресурсного потенциала субъекта предпринимательского бизнеса не может в полном объеме обеспечить получение данных о его реальной конкурентоспособности. Второй подход, являющийся более распространенным и более широко применяемым в процессе разработки антимонопольных мероприятий, дает более обстоятельную информацию о действительном уровне конкурентного позиционирования субъектов бизнеса.

В странах с развитой рыночной экономикой определение размеров доли субъектов бизнеса на рынке одноименных товаров (их также иногда называют сегментами рыночной концентрации долей или просто уровнями рыночной концентрации) осуществляется органами государственной статистики этих стран, которые используют в своей работе различные методы экономико-математического и эконометрического анализа.

В курсах «Общая теория статистики и прогнозирование», «Эконометрика», «Математическая статистика» и других вы изучаете, либо уже изучили методы экономико-математического исследования процессов и явлений, происходящих в отраслях национальной и мировой экономики, а также на отдельных товарных рынках, на основе количественных математико-статистических показателей (индексов, коэффициентов). В настоящем параграфе учебника мы рассмотрим количественные показатели доминирующего и монопольного позиционирования субъектов предпринимательского бизнеса, применяемые в теории конкуренции и на практике антимонопольного государственного регулирования деловой деятельности.

В настоящее время для количественного определения конкурентных позиций субъектов предпринимательского бизнеса и выявления фактов доминирования и монополизации рынков разработано и применяется немало показателей. ***Основными показателями***, используемыми в теории конкуренции и в антимонопольной практике государств, имеющих развитую рыночную экономику, и призванными охарактеризовать и оценить уровень рыночного доминирования и монополизации, являются:

– коэффициент Линда (L);
– коэффициент Херфиндела-Хиршмана (HHI);
– коэффициент относительной концентрации;
– коэффициент Розенблюта (Холла-Тайдмана);
– коэффициент энтропии;
– коэффициент рыночной концентрации CR (Concentration Ratio)[47].

[47] Описание указанных показателей мы проводили, опираясь на материалы, содержащиеся в капитальном исследовании данной проблематики, предпринятом И.В.

***Коэффициент Линда (L).*** С помощью данного коэффициента, широко используемого в странах Европейского сообщества, определяется степень неравенства между лидирующими на рынке поставщиками одноименных товаров. Он вычисляется следующим образом:

$$L = \frac{1}{k(k-1)} \sum_{i=1}^{k} Q_i ,$$

где $k$ – число крупных поставщиков (не менее двух)

$Q_i = \dfrac{\dfrac{A_i}{i}}{\dfrac{A_k - A_i}{k-i}}$ – отношение средней рыночной доли рынка i- го поставщика $k$ доли $k$-$i$ поставщиков;

$i$ – число ведущих поставщиков среди к крупных поставщиков;

$A_i$ – общая доля рынка, приходящаяся на $i$ поставщиков;

$A_k$ – доля рынка, приходящаяся на $k$ крупных поставщиков.

Коэффициент Линда используется в качестве определителя «границы» олигополии. Рассчитывается L для k = 2, k = 3 и так далее до тех пор, пока Lk + l>Lk , т.е. до момента, пока не будет получено первое нарушение непрерывности показателя L. «Граница» считается установленной при достижении значения Lk , меньшего Lk+l.

Определяемая граница может характеризовать рынок на наличие жесткой или «размытой» олигополии, позволяя, тем самым, эмпирически выявить предполагаемый круг субъектов предпринимательского бизнеса, которые могут совместно доминировать на рынке одноименных товаров и выполнять согласованные действия, направленные на ограничение прямой конкуренции со стороны общего для них внешнего окружения.

Обобщающим показателем уровня конкурентного доминирования и монополизации рынков одноименных товаров, способным учитывать число предпринимательских фирм, действующих на данном секторе рынка, и неодинаковость их конкурентных позиций, является коэффициент Херфиндела-Хиршмана.

***Коэффициент (индекс) Херфиндела-Хиршмана*** – это сумма квадратов рыночных долей конкурентов, действующих на определенном секторе рынка:

---

Князевой (см.: Конкуренция и антимонопольное регулирование / Под ред. А.Г. Цыганова. М.: Логос, 1999, с.64-73).

$$HHI = \sum_{i=1}^{n} S_i^2 \times 100,$$

где

$S_i$ – доля i-й предпринимательской фирмы на рынке одноименных товаров (ее доля в общем объеме реализации названных товаров);

n – общее число предпринимательских фирм на данном секторе рынка.

Чем меньше коэффициент HHI, тем, соответственно, слабее конкурентная позиция отдельных субъектов предпринимательского бизнеса на рассматриваемом секторе рынка. Для сектора рынка, на котором осуществляет деловую деятельность одновременно более 100 предпринимательских фирм, и ни одна из них не имеет доминирующего положения, значение коэффициента HHI стремится к единице. Если же на данном секторе рынка наблюдаются признаки олигополии, значение исследуемого коэффициента стремится к 10000.

Например, на рынке идентичных товаров наблюдаются конкурентные действия 25 компаний, причем каждая из них имеет рыночную долю в 4%. В этом случае индекс Херфиндела-Хиршмана будет равен 400 (HH25 = 25 x 16).

***Коэффициент относительной концентрации*** применяется для количественной характеристики соотношения числа крупнейших по размерам финансовых активов предпринимательских фирм на рынке одноименных товаров и контролируемой ими доли реализации данных товаров. В процессе измерений делается предположение о том, что искомые субъекты предпринимательского бизнеса обладают доминирующей позицией на рассматриваемом секторе рынка; это предположение проверяется в ходе производимых вычислений. Коэффициент относительной концентрации рассчитывается следующим образом:

$$K = \frac{(20 + 3 \cdot \beta)}{\alpha},$$

где $\beta$ – доля числа предпринимательских фирм, предположительно имеющих доминирующую позицию на рынке одноименных товаров, в общей численности субъектов бизнеса, действующих на данном секторе рынка, в процентах; например, если на рынке наблюдаются конкурентные действия 20 субъектов бизнеса, а объектом рассмотрения выступают первые 5 из них, эта доля составит 25% (5 : 20 x 100);

$\alpha$ – доля продаж предпринимательских фирм, предположительно имеющих доминирующую позицию на рынке одноименных товаров, в общем объеме продаж на данном секторе рынка, в процентах.

При К > 1 есть основания утверждать, что ни один из субъектов бизнеса, действующих на рассматриваемом секторе рынка, не становится обладателем доминирующей позиции. При К ≤ 1 на рынке складывается ситуация, близкая к олигополии, наблюдается доминирующее позиционирование отдельных субъектов бизнеса.

Коэффициент относительной концентрации обладает существенными преимуществами, выгодно отличающими его от коэффициента Херфиндела-Хиршмана, так как в нем учитываются рыночные доли субъектов бизнеса, обладающих наибольшими финансовыми активами, а также общее число предпринимательских фирм, действующих на рынке одноименных товаров.

Вместе с тем в практике деятельности органов государственной статистики многих стран проблема определения числа субъектов бизнеса, которое следует принимать во внимание в процессе расчета указанного коэффициента в качестве обладателей наиболее крупных активов, до сих пор остается нерешенной. Таковыми могут быть признаны, к примеру, три компании, десять компаний и даже одна-единственная предпринимательская фирма. Очевидно, что в каждом отдельном случае для расчета указанного коэффициента требуется проведение новой выборки, а это весьма затрудняет практическое использование коэффициента относительной концентрации. К тому же очень сложно дать однозначное толкование конкретным значениям указанного коэффициента, поскольку его содержание не гарантирует возможность точного определения степени наличия или отсутствия у субъектов бизнеса, действующих на том или ином секторе рынка, доминирующего положения.

***Коэффициент (индекс) Розенблюта (Холла-Тайдмана*)** рассчитывается на основе сопоставления рангов предпринимательских фирм на рынке одноименных товаров и долей этих фирм на рассматриваемых рынках:

$$HT = \frac{1}{2\sum R_i q_i - 1},$$

где ***HT*** – ранговый индекс концентрации;

$R_i$ – ранг **i**–й предпринимательской фирмы на рынке одноименных товаров (по убывающей, самая крупная фирма имеет ранг 1);

$q_i$ – доля продаж i-й предпринимательской фирмы на рынке одноименных товаров.

Ранговый индекс НТ изменяется в пределах от 1/n до 1, где n – число конкурентов на данном секторе рынка. Чем меньшим в результате вычислений оказывается значение этого индекса, тем менее монополизированным выглядит искомый сектор. Максимальное значение индекса НТ равно 1; в этом случае есть все основания сделать вывод о том, что один из субъектов бизнеса, представленный на рассматриваемом секторе рынка, приобрел монопольную позицию. Минимальное значение индекса НТ равно 1/n (n – число предпринимательских фирм, действующих на данном секторе рынка).

По экономическому смыслу данный показатель можно сравнить с уже известным нам коэффициентом Херфиндела – Хиршмана (HHI). Его очевидным достоинством является возможность учета соотношения размеров продаж наиболее крупных субъектов предпринимательского бизнеса.

***Коэффициент энтропии***. В теории вероятностей, теории информации широко используется понятие энтропии. Под энтропией обычно понимается степень неопределенности случайной величины[48]. Коэффициент энтропии представляет собой среднюю долю субъектов предпринимательского бизнеса, действующих на рынке одноименных товаров, взвешенную по натуральному логарифму обратной ей величины:

$$E_1 = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} S_i 1n \frac{1}{S_i},$$

где E – коэффициент энтропии;

$S_i$ – доля продаж товаров i-й фирмой на рассматриваемом секторе товарного рынка;

n – число субъектов бизнеса, действующих на данном секторе рынка.

Согласно иному варианту расчета коэффициента энтропии:

$$E_1 = 100\sum_{i=1}^{n} \left(S_i 1n, S_i\right),$$

[48] В совокупности определений общей теории систем энтропия (от греческого *entropia* – превращение) – мера неупорядоченности динамической системы. Внесение в систему управляющей информации понижает энтропию, недостаток такой информации усиливает энтропию вплоть до полного самоуничтожения системы как единого целого.

Абсолютные значения коэффициента энтропии, полученные при различных методиках расчета, не меняют экономического смысла данного показателя. Они позволяют не только проанализировать тенденции, происходящие на одном и том же секторе товарного рынка в течение определенного периода времени, но и сопоставить между собой различные типы рынков.

Коэффициент энтропии характеризует степень деконцентрации деловой деятельности в руках отдельных субъектов бизнеса и позволяет более глубоко исследовать уровень и динамику конкурентного позиционирования этих субъектов бизнеса: чем больше значение Е, тем, стало быть, выше степень экономической неопределенности, тем ниже вероятность формирования монополии или олигополии.

***Коэффициент концентрации CR (Concentration Ratio)*** определяется как отношение объема реализации одноименных товаров некоторым числом субъектов предпринимательского бизнеса, обладающих наиболее крупными размерами финансовых активов, к общему объему реализации этих товаров в течение фиксированного периода времени.

Коэффициент концентрации определяется как сумма рыночных долей n крупнейших продавцов на рынке одноименных товаров:

$$CR_k = \sum_{i=1}^{k} S_i \text{ X } 100,$$

где $CR_k$ – индекс концентрации k продавцов, в процентах;

$S_i$ – доля продажи товаров i-й фирмой в общем объеме реализации данных товаров;

k – число субъектов предпринимательского бизнеса на рынке, принятое в расчет при вычислении коэффициента концентрации.

Данный коэффициент позволяет сопоставить уровни концентрации деловой деятельности в руках отдельных субъектов бизнеса на различных рынках и проанализировать их динамику, определить, за счет доли каких именно предпринимательских фирм осуществляется развитие соответствующей отрасли или группы товаропроизводителей, как формируются доминирующие позиции тех или иных субъектов бизнеса на данном секторе рынка.

Вместе с тем существенным недостатком коэффициента концентрации CR является то, что он «нечувствителен» к различным вариантам соотношения рыночных долей между конкурентами. Например, коэффициент CR4 окажется одинаковым и равным 80% в двух различных случаях: когда один из субъектов бизнеса контролирует 77% рынка одноименного товара, а 23 его конкурента – по 1%, либо когда 5 предпри-

нимательских фирм одновременно контролируют по 20% соответствующего рынка каждая.

В большинстве стран с развитой рыночной экономикой вычисление коэффициентов концентрации является обязательной процедурой, применяемой в процессе статистического мониторинга секторов рынка. Например, с помощью рассматриваемого коэффициента американское Министерство юстиции разработало количественные критерии оценки конкурентных позиций субъектов предпринимательского бизнеса, активно применяемые в современной практике противодействия монополизации товарных рынков в США.

В разных странах в качестве основы расчетов используются данные разного числа предпринимательских фирм. Например, органы государственной статистики США или Франции производят соответствующие расчеты, опираясь на информацию о деятельности 4, 8, 20, 50, 100 компаний, имеющих наиболее крупные финансовые активы на том или ином секторе рынка. В Германии, Великобритании, Канаде для расчетов берутся данные о 3, 6, 10 субъектах предпринимательского бизнеса. В России этот показатель рассчитывается с 1992 г. для 3 (CR 3), 4 (CR 4), 6 (CR 6), 8 (CR 8) крупнейших продавцов.

В соответствии с различными значениями коэффициентов концентрации CR и коэффициентов Херфиндела-Хиршмана можно выделить ***три типа рынков*** по степени концентрации деловой деятельности в руках отдельных субъектов бизнеса:

| | | |
|---|---|---|
| Высококонцентрированные рынки | При 70% <CR3 < 100%<br>2000 < HHI < 10000 | При 80% < CR4 < 100%<br>1800 <HHI< 10000 |
| Умеренно концентрированные рынки | При 45% < CR3 < 70%<br>1000 < HHI < 2000 | При 45% < CR4 < 80%<br>1000 <HHI< 1800 |
| Низкоконцентрированные рынки | При CR3 <45%<br>HHI < 1000 | При CR4 < 45%<br>HHI < 1000 |

И тот, и другой коэффициенты рыночной концентрации позволяют оценить масштабы доминирования на избранном для анализа секторе товарного рынка отдельных субъектов бизнеса, степень равномерности или неравномерности распределения внутриотраслевых товарных и финансовых потоков на этом секторе. Чем больше субъектов бизнеса, обладающих количественно близкими конкурентными позициями, действует на рассматриваемом секторе рынка, тем меньшими окажутся значения соответствующих показателей.

## 3.3. Объективные ограничители доминирующего конкурентного позиционирования. Конкурентные силы контрагентов и потребителей

Систематическая и добросовестная количественная оценка процессов конкурентного позиционирования позволяет выявить негативные явления, свойственные монополии, олигополии и другим формам доминирования отдельных субъектов предпринимательского бизнеса над своим внешним окружением. Необходимость диагностики международного, национального, локального рынка и их секторов вызвана потребностью в выработке системы мер противодействия тенденциям монополизации рынков.

Следует подчеркнуть, что доминирующее позиционирование отдельных конкурентов в принципе имеет объективные ограничители, наличие которых всегда обусловлено тенденцией современной системы бизнеса к сохранению конкурентных рынков и, тем самым, к самосохранению. Под ***объективными ограничителями*** (или ***факторами ограничения***) ***доминирующего конкурентного позиционирования*** здесь и далее понимаются барьеры, затрудняющие или препятствующие субъектам бизнеса беспрепятственно навязывать свои деловые интересы другим субъектам бизнеса и обществу как единому целому.

Данные барьеры формируются в недрах общества и являются порождением самого конкурентного соперничества субъектов бизнеса. Конкурируя между собой, а также втягивая в это взаимное соперничество органы государственной власти и управления, субъекты деловых отношений и участники деловой деятельности не только мешают друг другу добиться выполнения сверхзадачи конкурентного позиционирования, но порой и просто реализовать свою конкурентоспособность.

К числу объективных ограничителей доминирующего позиционирования какой-либо компании, например, фирмы «А», на рынке товаров широкого потребления, скажем, некоторых видов парфюмерной продукции (лаки для ногтей, губная помада, другая косметика), нужно отнести:

- стремление к наилучшему, а в идеале – к доминирующему позиционированию со стороны других субъектов предпринимательского бизнеса, являющихся прямыми конкурентами фирмы «А» на рынке одноименных парфюмерных товаров (другими словами, прямая конкуренция субъектов бизнеса, осуществляющих производство и сбыт одной и той же группы товаров);
- конкуренция субъектов бизнеса внутри парфюмерной отрасли в целом, спровоцированная действиями компаний, представляющих другие отрасли и стремящихся предложить рынку аналогичную продукцию, произведенную на иной сырьевой и технологической основе (межпродуктовая конкуренция товарозаменителей);

- конкуренция со стороны компаний, выступающих представителями мира «высокой моды» (*haut couture*) и задающих стандарты вкуса, качества и престижности внутри парфюмерной отрасли, которым вынуждена следовать фирма «А», если она сама не относится к миру *haut couture*;

- условно-прямая межотраслевая конкуренция субъектов предпринимательского бизнеса, целью которой всегда выступает системная или ситуационная ориентация платежеспособного спроса клиентов на предлагаемые ими к реализации группы товаров (так называемая «борьба за кошелек покупателя»);

- конкуренция со стороны клиентов фирмы «А» – покупателей парфюмерной продукции, всегда стремящихся к уменьшению цен на товары, улучшению их качества, дифференциации и постоянному обновлению ассортимента;

- конкуренция со стороны контрагентов фирмы «А», в число которых входят поставщики оборудования, инструментов, различной техники, сырьевых продуктов для парфюмерной промышленности, компании, занимающиеся строительством и эксплуатацией объектов недвижимости, используемых при создании и реализации рассматриваемой группы товаров, партнеры по другим кооперационным связям, в том числе поставщики маркетинговой, технологической и иной деловой информации;

- организованная или неорганизованная конкуренция со стороны наемных работников фирмы «А», а также претендентов на занятие вакантных должностей к данной компании;

- противостояние со стороны органов государственной власти и управления, а также международных организаций, целью деятельности которых выступает, помимо прочего, ограничение претензий на приобретение доминирующих и монопольных позиций со стороны фирмы «А».

Указанные ограничители доминирующего конкурентного позиционирования фирмы «А» проявляются в деловой деятельности данной фирмы, которая разворачивается одновременно на локальном, национальном и международном рынках парфюмерной продукции. На каждом из них они приобретают специфический характер, обусловленный спецификой внешнего окружения фирмы «А», и обладают неодинаковой интенсивностью. Ограничения могут оказаться более или менее интенсивными, но они обязательно накладываться на действия фирмы «А».

Если обратиться к предпринимательским фирмам, осуществляющим деловую деятельность в отраслях тяжелой промышленности или в сельском хозяйстве, то придется констатировать, что вышеперечисленные факторы ограничения доминирующего позиционирования сохранят свое значение практически в полном составе за исключением конкурен-

ции, связанной с диверсификацией субъектами бизнеса других отраслей своей деятельности, а также фактора «высокой моды». Поэтому стремление к конкурентному доминированию, хоть оно и свойственно большинству конкурирующих между собой субъектов бизнеса, на деле оказывается чаще всего труднореализуемым.

В современной литературе можно обнаружить различные подходы к систематизации факторов ограничения доминирующего позиционирования. Наибольшей и вполне заслуженной популярностью пользуется так называемая ***модель пяти сил конкуренции***, впервые обоснованная в 1980 году Майклом Портером[49] и постепенно ставшая для многих последующих разработчиков теории конкуренции «удобным концептуальным инструментом для диагностики конкурентной напряженности на рынке и определения важности и мощи каждой из конкурентных сил»[50].

М. Портер охарактеризовал состояние конкуренции на любом произвольно взятом секторе товарного рынка как следствие одновременного действия пяти сил конкуренции («*competitive forces»*), в число которых, по его мнению, входят:

- угроза появления новых конкурентов;
- угроза появления товаров или услуг – заменителей;
- способность поставщиков комплектующих изделий и иных поставщиков торговаться;
- способность покупателей торговаться;
- соперничество уже имеющихся конкурентов между собой.

Несомненно, формализация М. Портером многообразных барьеров, на которые постоянно наталкиваются субъекты предпринимательского бизнеса в своем стремлении приобрести наилучшую или доминирующую позицию на том или ином секторе рынка, и с которыми они вынуждены считаться, стало существенным достижением теории конкуренции во второй половине 20 века. Главным, на что следует обратить внимание при изучении концепции пяти конкурентных сил, является теоретическое обеспечение возможностей количественного макроэкономического и микроэкономического анализа соотношения между различными силами, одновременно действующими на рынке и воздействующими на каждого из субъектов бизнеса.

На базе ***макроэкономического анализа конкурентных сил*** создаются предпосылки прогнозирования и моделирования условий функционирования всякого типа рынка, а также движущих сил формирования и развития отраслей и подотраслей экономики. На базе ***микроэкономического анализа конкурентных сил*** возникают предпосылки про-

[49] См., например, Портер М., Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993, с.52-55.

[50] Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова, Спб.: СпецЛит, 2000, с.57.

гнозирования и моделирования деловой деятельности субъектов предпринимательского бизнеса, каждый из которых постоянно испытывает влияние совокупности названных сил.

Конечно, весьма важными остаются вопросы о составе и точном числе этих конкурентных сил. В модели М. Портера и во многих работах, содержащих воспроизведение данной модели, речь идет лишь о пяти конкурентных силах. Как мы полагаем, ***конкурентные силы (в терминологии М. Портера)*** представляют собой факторы, ограничивающие претензии и стремления субъектов бизнеса приобрести наилучшую, а в идеале доминирующую конкурентную позицию. Следовательно, конкурентные силы – это барьеры конкурентного позиционирования.

Такие барьеры могут создаваться лишь тем, кто, будучи заинтересован в собственном конкурентном позиционировании, тем самым, оказывается незаинтересованным в успешном конкурентном позиционировании других субъектов бизнеса, например, уже известной нам парфюмерной фабрики «А».

И здесь важно подчеркнуть, что незаинтересованность в успешном конкурентном позиционировании наших парфюмеров обнаруживает абсолютно все внешнее окружение предпринимательской фирмы «А» – ее контрагенты, клиенты, прямые и условно-прямые конкуренты, общественность, включая органы государственной власти и управления, а также международные организации. Уже известный нам из материалов первой главы учебника «Теория и практика конкуренции» ***парадокс системности*** современного бизнеса проявляется в том, что все субъекты бизнеса желают парфюмерной компании «А» счастья и процветания, кроме, разумеется, ее прямых и условно-прямых конкурентов, ибо ее деятельность и производимые товары нужны и клиентам, и контрагентам, и обществу как единому целому, но при этом никто не желает, чтобы упомянутая компания приобрела доминирующее положение, а, тем более, превратилась в монополию.

***Барьеры, создаваемые клиентами*** предпринимательской фирмы «А» и названные Майклом Портером «способностью покупателей торговаться», обусловлены тем, что каждый из клиентов фирмы «А» является вместе с тем и ее конкурентом. Конкуренция между покупателями и продавцами продукции всегда проявляется именно посредством торговли, каждый из участников которой стремится навязать другому участнику свои деловые интересы и, тем самым, добиться доминирования над ним хотя бы на микроскопическом участке рыночного сегмента.

Влияние конкурентной силы субъектов предпринимательского бизнеса на клиентов (потребителей продукции) можно изучить, обратившись к материалам таких учебных дисциплин, как «Поведение потребителей» или «Стратегический маркетинг». В рамках же дисциплины «Теория и практика конкуренции» интерес для анализа представляет об-

ратное влияние. Клиенты предпринимательских фирм создают барьеры конкурентного позиционирования этих фирм, используя следующие приемы:

- прямой отказ от приобретения товаров вследствие их низкого качества, неприемлемой цены или неудовлетворительного ассортимента;
- возврат продавцам ранее приобретенных товаров вследствие тех же мотивов, а также применение различных способов апелляции к руководству предпринимательских фирм, включая записи в знаменитых «книгах жалоб и предложений»;
- возбуждение судебного преследования компаний по делам о защите прав потребителей в случаях, когда компании, действительно, нарушают данные права;
- формирование негативного общественного мнения относительно деловой деятельности компаний посредством публикаций писем или статей в СМИ, выступлений с различных влиятельных трибун (например, с трибун Государственной думы РФ), либо иначе;
- инициирование создания стандартов товаров и услуг, а также стандартных требований к осуществлению различных элементов деловой деятельности (например, санитарных требований к производству продуктов питания, требований противопожарной безопасности в строительстве); это, с одной стороны, в значительной степени ведет к унификации представляемых на рынок товаров и услуг, уменьшению фантазий конкурентов, а с другой стороны, способствует ослаблению позиций конкурентов, неспособных вписаться в новые стандарты качества.

Названные приемы могут применяться организованно, либо неорганизованно. ***Организованно*** клиенты (потребители) действуют, ***во-первых***, создавая различные ассоциации и союзы потребителей (такие ассоциации могут оказывать серьезное воздействие на субъектов предпринимательского бизнеса, защищая интересы потребителей от попыток доминирования над ними производителей потребительских товаров). ***Во-вторых***, клиенты предпринимательских фирм – другие товаропроизводители - могут создавать свои союзы и ассоциации и, тем самым, совместно противостоять фирмам-поставщикам, а также влиять на них.

***Неорганизованно*** действуют индивидуальные клиенты предпринимательских фирм, по разным причинам не считающие необходимым объединяться с кем-либо для давления на эти фирмы. Данные клиенты уверены в своих собственных конкурентных силах. Подобная уверенность всегда обусловлена их собственным доминированием на том или ином сегменте рынка. Причем такими клиентами могут оказаться и физические лица – потребители товаров и услуг широкого потребления, и юридические лица – субъекты предпринимательского бизнеса, а также государственные организации.

Многие магазины одежды, автосалоны, рестораны, ночные клубы и кабинеты красоты энергично добиваются внимания к своей деятельно-

сти и предлагаемым товарам и услугам со стороны разнообразных VIP-клиентов, к числу которых относятся представители политической элиты и их родственники, наиболее популярные звезды шоу-бизнеса, популярные и влиятельные деятели СМИ, спортивные чемпионы. Апофеозом охоты на таких клиентов, ради которых субъекты предпринимательского бизнеса готовы порой нести любые издержки, видимо, следует признать создание VIP-залов в аэропортах, где за небольшую плату знаменитые «герои нашего времени» могут передохнуть и закусить перед увлекательным путешествием на воздушном лайнере.

Серьезной конкурентной силой, способной сдерживать конкурентное позиционирование субъектов предпринимательского бизнеса, является государство в случае выполнения им функции ассоциированного заказчика продукции и услуг. Инструментом давления на конкурентов является здесь государственный заказ.

Госзаказы на создание продукции, оказание услуг или выполнение работ всегда привлекательны, поскольку с их получением субъекты предпринимательского бизнеса приобретают гарантии на сбыт своей продукции по заранее оговоренным ценам. Поэтому конкуренция за получение государственных заказов весьма высока во всем мире. Органы государственного управления, уполномоченные распределять госзаказы, тем самым, приобретают возможность навязывания компаниям-поставщикам стандартов продукции, благоприятных условий поставки и ценовых уступок. Давление государства на конкурентов может оказаться еще более заметным, если госзаказы превратятся в основной элемент спроса на ту или иную группу одноименной продукции.

И, наконец, значительное влияние на субъектов предпринимательского бизнеса могут оказывать и доминирующие на данном сегменте рынка частные клиенты – другие предприниматели. Им удается это, если они:

- контролируют весомую (от 20%) долю покупок одноименной продукции;
- составляют относительное меньшинство субъектов бизнеса по сравнению с числом продавцов рассматриваемой продукции;
- обладают способностью к диверсификации собственной деловой деятельности в отрасль, к которой принадлежит продавец продукции, и, таким образом, к самостоятельному бизнесу внутри данной отрасли или товарной группы;
- обладают большими «способностями торговаться» по сравнению с фирмами-товаропроизводителями;
- пользуются поддержкой влиятельных чиновников государственного аппарата или других авторитетных организаций.

***Барьеры, создаваемые контрагентами*** субъектов предпринимательского бизнеса, также представляют собой внушительный фактор ограничения возможностей данных субъектов бизнеса в завоевании и от-

стаивании искомых конкурентных позиций. Такие барьеры обусловлены, как и в случае с клиентскими барьерами, реальным доминированием контрагентов субъектов бизнеса, независимо от того, какую именно роль они играют в деловой деятельности этих субъектов бизнеса.

Конкурентное доминирование контрагентов проявляется в навязывании субъектам предпринимательского бизнеса неприемлемых цен, низкого качества продукции, неудовлетворительного ассортимента. В конечном счете, продолжительное взаимодействие с доминирующими контрагентами сказывается на ослаблении конкурентоспособности компании, ухудшении ее конкурентной позиции и, в финале, на вытеснении ее из цепочки ценностей прямыми конкурентами, а также, чего нельзя полностью исключить, - и теми же самыми контрагентами.

Контрагентам субъектов предпринимательского бизнеса удается доминировать над своими партнерами, если они:

- образуют монополию по производству и сбыту одноименной продукции, являются участниками олигополии, либо обладают наивысшей долей рынка соответствующей продукции;
- составляют относительное большинство субъектов бизнеса по сравнению с числом покупателей рассматриваемой продукции;
- выпускают и продают уникальную, редкую, либо предельно дифференцированную продукцию, отказаться от использования которой потребителям или невозможно, или нерационально;
- обладают большими «способностями торговаться»;
- привязывают к себе фирмы-потребители высоким уровнем послепродажного сервиса, который, как наркотик, влияет на потребителей, даже при ухудшении качества товаров и необоснованного роста цен;
- обнаруживают, при прочих равных условиях, меньшую заинтересованность в деловой деятельности фирм-покупателей по сравнению с заинтересованностью в их собственной деловой деятельности и в предлагаемых ими товарах (услугах) со стороны указанных предпринимательских фирм;
- обладают способностью к диверсификации собственной деловой деятельности в отрасль, к которой принадлежит покупатель их продукции, и, таким образом, к самостоятельному бизнесу внутри данной отрасли или товарной группы;
- пользуются поддержкой влиятельных чиновников государственного аппарата или других авторитетных организаций.

Следует обратить внимание на то, что величина барьеров, выставляемых субъектам бизнеса и их клиентами, и контрагентами, всегда зависит от конкретного баланса сил всех взаимодействующих субъектов бизнеса. Каждый из них стремится выбирать партнеров-соперников послабее, обладающих меньшей реальной конкурентоспособностью. Это не всегда удается, но в случае успеха субъект бизнеса начинает играть

господствующую роль по отношению к своему внешнему окружению. При неудаче он вынужден подчиниться доминирующему партнеру.

## 3.4. Конкурентные силы прямых соперников. Эволюционные эффекты конкуренции. Конкурентная функциональная дифференциация в системе бизнеса

Обратимся теперь к ***барьерам, создаваемым прямыми и условно-прямыми конкурентами*** субъектам предпринимательского бизнеса, стремящимися достичь наилучших и доминирующих конкурентных позиций. Главным отличием таких барьеров от рассмотренных выше выступает причина их появления. Если клиенты и контрагенты субъектов предпринимательского бизнеса соперничают с последними, как правило, ради обеспечения себе наиболее выгодных конкурентных позиций для партнерского сотрудничества с ними, то прямые и условно-прямые конкуренты ни в каком сотрудничестве не заинтересованы, а о партнерстве могут помышлять только при желании составить заговор против других прямых конкурентов.

Никогда не прекращающаяся прямая и условно-прямая конкуренция субъектов предпринимательского бизнеса, рассматриваемая в качестве ограничителя претензий каждой из компаний на приобретение наилучшей конкурентной позиции, обусловливает на выходе три типа эволюционных эффектов. ***Эволюционный эффект первого типа*** состоит в относительной неустойчивости конкурентных позиций каждого соперника.

Прямая конкуренция всегда ограничивает притязания субъектов бизнеса на приобретение наилучших и, тем более, доминирующих и монопольных позиций. Если на каком-либо сегменте рынка действуют два и более субъектов бизнеса, ни один из них не может быть объявлен монополистом. Если на этом сегменте складывается олигополия, ни один из субъектов бизнеса, являющихся участником олигополии, не может приобрести доминирующего положения по отношению к другому участнику данной олигополии. Если одному из прямых конкурентов все же удается приобрести доминирующее положение на искомом сегменте рынка по отношению к фирмам, поставляющим на рынок одноименную продукцию, он вынужден постоянно заботиться о поддержании устойчивости и сохранении этого положения.

Барьеры конкурентного позиционирования создаются в тот момент, когда прямым конкурентам (или хотя бы одному конкуренту) удается переключить платежеспособное внимание клиентов на свою продукцию, создать угрозу такого переключения, либо обеспечить видимость переключения. Так получается, когда прямые конкуренты:

- предлагают клиентам более качественную, более технически совершенную или более удобную для потребления продукцию с аналогичными потребительскими свойствами;

- оперативно дифференцируют товарный ассортимент, расширяя, либо сокращая собственный товарный ряд в зависимости от изменения конъюнктуры;

- выбрасывают на рынок продукцию, обладающую внешними признаками новых товаров, - взамен надоевших моделей и образцов;

- выбрасывают на рынок в массовом порядке продукцию, скопированную с образцов, созданных прямыми конкурентами и получивших признание у потребителей;

- демонстрируют способность обеспечивать клиентов высоким уровнем продажного и послепродажного сервиса, включая, например, услуги по гарантийному ремонту и замене продукции, услуги по доставке товаров потребителям, что экономит время и затраты последних; такой сервис часто нравится потребителям больше, чем сами реализуемые товары или услуги;

- предлагают потребителям продукцию (услуги) для удовлетворения других потребностей и, тем самым, заодно переключают их внимание и на товары (услуги), являющиеся объектом прямой конкуренции на исходном рыночном сегменте;

- обнаруживают лучшие, нежели прямые конкуренты, способности торговаться с потребителями, начиная с заблаговременного и приветствуемого потребителями уменьшения цен предложения и завершая стимулированием потребителей различными плановыми и внеплановыми скидками, подарками, яркими презентациями;

- приучают клиентов к своему постоянному присутствию на рынке, в частности, к своему «фирменному стилю», вследствие чего клиенты порой оказываются не в состоянии своевременно «переключиться» на более интересные предложения прямых конкурентов, обнаруживая изрядный консерватизм предпочтений;

- «монополизируют контрагентов», обязывая их не вступать в деловые отношения с прямыми конкурентами;

- договариваются между собой на основе картельных или иных соглашений, направленных против отдельных прямых конкурентов;

- разными способами добиваются уменьшения числа прямых конкурентов для усиления воздействия на оставшихся;

- используют различные средства непосредственного давления на прямых конкурентов, как правило, запрещенные законом, для навязывания им своих интересов, вследствие чего становящиеся зависимыми конкуренты вынуждаются к принятию на себя невыгодных обязательств;

- пользуются поддержкой влиятельных чиновников государственного аппарата или других авторитетных организаций.

Так же, как прямая конкуренции субъектов предпринимательского бизнеса условно-прямая конкуренция между фирмами связана с деятельностью по переключению внимания клиентов на продукцию и услуги конкурентов. Поэтому все перечисленные выше способы создания барьеров для прямых конкурентов используются и в условно-прямой конкуренции. Условно-прямой ее делают некоторые уже известные нам характерные особенности.

Успехи в ***создании барьеров конкурентам в процессе межпродуктовой конкуренции товарозаменителей*** во многом зависят от степени дифференциации одноименных потребностей клиентов и, следовательно, от степени устойчивости самого замещения как способа удовлетворения рассматриваемых потребностей. Если объектами конкуренции оказываются новые товарозаменители, важно также понять, насколько серьезно и обоснованно соперники диверсифицируют свою деловую деятельность и отдаются инновационным бизнес-проектам, в какой мере и до каких пределов такие бизнес-проекты соответствуют характеру основных направлений деловой деятельности предпринимательских фирм.

Межотраслевая конкуренция «за кошелек покупателей» тоже может стать фактором ограничения возможностей субъектов бизнеса в завоевании и отстаивании искомых конкурентных позиций, обусловливая появление особых ***межотраслевых ограничителей конкурентного доминирования***. Однако надо подчеркнуть, что возникновение таких ограничителей зависит не только от активности самих субъектов бизнеса, стремящихся доказать клиентам, порой вопреки здравому смыслу, приоритетность потребления представляемых ими товаров (услуг) – в противоположность всем остальным товарам. Важное значение имеют здесь и объективные обстоятельства – тенденции развития структуры потребления, техническое состояние компаний, действующих в разных отраслях экономики, степень общественной престижности потребительских предпочтений и брендов предпринимательских фирм. Если указанные обстоятельства в должной мере учитываются конкурентами «за кошелек покупателей», есть все основания опасаться таких конкурентов.

Наличие внутри отдельных сегментов рынка особых конкурентов – представителей мира высокой моды, так сказать, VIP-конкурентов, обусловливает наличие и ***VIP-ограничителей конкурентного доминирования***. Сами знаменитые дизайнеры и кутюрье никогда не претендуют на приобретение доминирующих конкурентных позиций на рынке одноименных товаров – они могут соперничать лишь между собой, состязаясь за внимание к своей продукции со стороны относительно немногочисленных и особо амбициозных любителей дорогостоящего и суперпрестижного эксклюзива.

Вместе с тем их креативная деятельность по регулярному навязыванию всей массе потребителей эталонов стиля, красоты и возвышенно-

го вкуса, конечно, не может остаться незамеченной рядовыми субъектами предпринимательского бизнеса. Стандарты своей профессиональной деятельности (сырьевые ресурсы, применяемые материалы, технологические приемы, искусство оформления, навыки персонала) последние вынуждены соотносить с выработанными и вырабатываемыми стандартами моды, постоянно оглядываясь на причуды и фантазии условно-прямых VIP-конкурентов.

Важное значение для понимания последствий возведения барьеров прямыми и условно-прямыми конкурентами имеет и указание на второй тип эволюционного эффекта ограничительной практики, содержащейся в конкурентных действиях соперников. ***Эволюционный эффект второго типа*** состоит в формировании предпринимательской среды современного бизнеса как сообщества разных по величине компаний.

Между всеми видами деловой деятельности имеются различия, обусловленные профессиональными особенностями деятельности – одни виды бизнеса предполагают привлечение большого числа работников, масштабных инвестиций и высокотехнологичной производственной базы, другие основаны на индивидуальной деятельности, примитивной в технологическом отношении. Профессиональные особенности бизнеса обусловливают различия в способах организации и управления бизнесом (всякая деловая деятельность должна быть управляемой). Поэтому определение бизнеса как мелкого или крупного основывается на признании деловой деятельности компаний эффективной. Эффективными в этом случае будут признаны и требуемые для соответствующего вида деловой деятельности размеры предпринимательских фирм.

Здесь необходимо сказать о примечательном явлении, которое, как мы полагаем, можно объяснить ***парадоксом устойчивости бизнеса***. Каждый вид предпринимательской деятельности всегда неустойчив, между тем, классификация предпринимательских фирм сообразно их размерам имеет абсолютно устойчивый характер. Вечного предпринимательского бизнеса нет – есть лишь его вечные размеры. Каждая предпринимательская фирма – крупная, средняя, либо мелкая – может быть признана конкурентоспособной сообразно особенностям деловой деятельности, являющейся для нее традиционной, и рынка, куда данная фирма встраивает свои товары и услуги.

Чтобы лучше понять, сколь высокую степень значимости имеет рассматриваемый тип эволюционного эффекта, подчеркнем, что разделение субъектов предпринимательского бизнеса в соответствии с их размерами является в современной системе бизнеса наиболее часто встречающейся и наиболее известной классификацией субъектов бизнеса. В ее основу положены чисто количественные критерии определения конкурирующих субъектов предпринимательского бизнеса. Именно в рамках такого понимания и принято выделять крупных, средних, мелких и даже мельчайших предпринимателей-конкурентов. Соответственно, во

всем мире широкое распространение получили и обобщающие понятия крупного бизнеса, среднего бизнеса и мелкого бизнеса (малого предпринимательства).

Количественные оценки взаимно соперничающих субъектов бизнеса имеют важное значение и для самих компаний, и для структур государственной власти. Данная классификация позволяет осознать многие вопросы, имеющие экономическую и социальную природу (например, органы государственного управления многих стран с рыночно ориентированной экономикой оказывают особую поддержку всем без исключения компаниям, имеющим статус малой предпринимательской фирмы), а также получить первичные представления о размерах фирмы, осуществляющей конкурентные действия. Кроме того, конкурентные позиции субъектов бизнеса всегда, как мы помним, могут быть не только качественно определены, но и количественно измерены, что дает основания для констатации, к примеру, признаков монополии, олигополии и конкурентного доминирования.

Различия в размерах субъектов предпринимательского бизнеса, действующих в странах с устойчивой рыночно ориентированной экономикой, имеют стабильный характер. Это объясняется вполне очевидным результатом эволюции деловых отношений между вечными конкурентами: крупные предпринимательские фирмы обладают конкурентным потенциалом и достаточным уровнем конкурентоспособности в сфере крупного бизнеса, но они недостаточно конкурентоспособны в мелком бизнесе, напротив, конкурентные преимущества малых компаний проявляются лишь в мелком бизнесе.

Вместе с тем разведение субъектов предпринимательского бизнеса лишь по весовым категориям, наподобие подготовки чемпионатов по боксу или по борьбе, является, действительно, лишь одним из способов оценки результатов воздвижения противоборствующими компаниями взаимных ограничительных барьеров конкурентного позиционирования.

Размеры фирмы не могут дать исчерпывающего представления ни о конкурентном потенциале предпринимателей, ни о силе и интенсивности совершаемых ими действий по отношению к внешнему окружению, ни о характере и степени устойчивости их конкурентных позиций. Крупная и даже очень крупная компания вполне могут оказаться неконкурентоспособными, относительно слабыми и неустойчивыми по сравнению с субъектами среднего предпринимательского бизнеса, а мелкая фирма может выиграть борьбу с гигантом, обладающим огромными производственными площадями и внушительным штатным расписанием[51].

[51] Крупные размеры конкурентов никогда и ни в одной сфере соперничества не служили и не служат гарантией успеха. Маленькая ядовитая змея может одним укусом лишить жизни человека или огромного льва, поскольку ни у царя природы, ни у зверей нет противоядия. История войн насчитывает множество примеров крушения ги-

Поэтому необходимо обратиться к ***эволюционному эффекту третьего вида***, который состоит во внутривидовой функциональной дифференциации предпринимателей. Речь идет не о различиях в выборе направлений, видов, форм и методов конкурентных действий, а о наличии внутри единого вида субъектов деловых отношений – субъектов предпринимательского бизнеса - некоторого числа подвидов, обладающих взаимными отличиями, которые обусловлены неодинаковостью их предпринимательских функций. Обращение к неодинаковости функций субъектов бизнеса в процессе деловой деятельности служит основой для других подходов к классификации предпринимателей, которые, наряду с количественными характеристиками субъектов бизнеса, учитывают и их качественные характеристики.

Внутрисемейная и внутривидовая дифференциация являются весьма характерным эффектом конкуренции в мире живой природы. Какое количество видов включает в себя сегодня, к примеру, семейство кошачьих? В африканских заповедниках сосуществуют, к примеру, львы и леопарды. Главное различие между ними состоит в том, что львы едят все, что хотят, а леопарды – только то, что могут; леопарды специализируются на средней и мелкой добыче, у львов специализации, по сути, нет. У львов и у леопардов имеется разное функциональное предназначение в обеспечении биологического прогресса, так же, к примеру, как у африканских бородавочников и их ближайших отечественных родичей – домашних свиней.

Выбравшись из заповедника и окунувшись в пучину мирового океана, обнаружим там порядка двадцати разновидностей акул, каждая из которых выполняет свои собственные функции в обеспечении биологического прогресса. Каждая акула имеет при этом свой собственный специфический пищевой рацион, за исключением большой белой акулы, которая съедает всех, кто попадается на ее пути.

Дифференциация субъектов бизнеса по различным признакам объектов бизнеса или в зависимости от других особенностей выступает аналогом природной дифференциации видов. Важно подчеркнуть, что различия между конкурентами состоят не только в том, сильны они или слабы, доминируют они или испытывают зависимость, но также и в том, что все они выполняют неодинаковые предпринимательские функции. И эволюционный эффект третьего типа прямой и условно-прямой конкуренции состоит именно в возникновении и усилении ***конкурентной функциональной дифференциации*** в системе предпринимательских деловых отношений.

---

гантских по размерам территорий государств под натиском относительно малочисленных противников. Именно так происходила, к примеру, колонизация Индии в 19 веке, так случалось и с огромными, но изрядно ослабевшими империями прошлого (империя Александра Македонского, Западная Римская империя, Оттоманская империя, империя Габсбургов).

Современные субъекты предпринимательского бизнеса выполняют на рынке разные предпринимательские функции. Одни из них занимаются производством и сбытом стандартных товаров и услуг, бизнес вокруг которых требует наличия высоких технологий и совместного труда большого числа высококвалифицированных специалистов. Другие создают и/или реализуют совершенно иные стандартные товары и услуги, бизнес вокруг которых базируется на относительно примитивных производственных и/или маркетинговых технологиях. Третьи «сидят» на газовой, нефтяной трубе или на всемирной сети Internet, либо на электрических или железнодорожных сетях и сетях автомобильных дорог. Четвертые специализируются на создании и продаже редко встречающихся и уникальных товаров, что, как правило, диктует необходимость наличия особых производственных и иных специфических навыков у персонала фирм и специализированных технологий.

Различия субъектов бизнеса в области предметов их профессиональной деятельности обусловливают и различия их подходов в области деловой деятельности. Это проявляется, прежде всего, в подготовке, организации бизнеса и в управлении бизнесом. Для подготовки разных видов профессиональной деятельности необходимы неодинаковые материальные и финансовые инвестиции, неодинаковые подходы к приему на работу персонала, закупке оборудования и технологий. Для организации разных видов профессиональной деятельности нужны предприятия неодинаковых размеров, различные штатные расписания и штатные структуры, формы внутрифирменной кооперации и разделения труда. Для успешного управления разными видами профессиональной деятельности менеджменту компании следует по-разному формировать оргструктуры компаний, иерархические лестницы подчинения и соподчинения, принципы горизонтального взаимодействия, системы внутрифирменных и внешних коммуникаций.

Дифференциация профессиональной деятельности разных компаний приводит и к дифференциации их предпринимательских функций в системе бизнеса. В соответствии со своей функциональной дифференциацией каждая компания определяет, как именно она намерена осваивать избираемые области деловой деятельности.

Целевые установки узких специалистов в отдельных областях капиталоемкого бизнеса и, к примеру, приверженцев рынка потребительских услуг, скажем, в сфере туристического или парикмахерского бизнеса, не могут оказаться одинаковыми. Не могут быть одинаковыми и оценки конкурентного преимущества компаний со стороны их внешнего окружения. Предпринимательские фирмы, выполняющие на рынке дифференцированные функции, взаимодействуют не только с носителями таких же точно функций, но и другими «функционерами».

Поэтому арсенал конкурентных действий таких компаний различен, а их конкурентные позиции следует оценивать сообразно функцио-

нальным особенностям их бизнеса. Например, крупный концерн никак не может обнаружить доминирование над каким-нибудь небольшим рестораном национальной кухни, хотя он явно превосходит его и по размерам капитала, и по количеству сотрудников, и по масштабам продаж.

Выдающуюся роль во внедрении в сознание части академической общественности идеи дифференцированного подхода к оценке конкурентного функционирования субъектов предпринимательского бизнеса сыграли в 1990-е годы работы А.Ю. Юданова. Применяя результаты исследований, проводившихся в рамках биологической науки, в частности, труды русско-советского теоретика конкуренции Л.Г. Раменского, он сформулировал четыре типа компаний, действия которых основаны на разных условиях экономической среды и наличии разных ресурсов, находящихся в распоряжении данных компаний, а именно:

- ***виоленты*** – крупные фирмы, осуществляющие стандартное производство товаров и услуг;
- ***патиенты*** – фирмы, вставшие на путь узкой специализации по выпуску особой необычной продукции для определенного (чаще всего узкого) круга потребителей;
- ***коммутанты*** – мелкие фирмы, занимающиеся неспециализированным бизнесом на локальных рынках;
- ***эксплеренты*** - фирмы, специализирующиеся на создании новых сегментов рынка или на преобразовании старых сегментов посредством внедрения в жизнь крайне рискованных инновационных бизнес-идей[52].

Классификационные термины, применяемые А.Ю. Юдановым, удачно описывают важные особенности предпринимательской дифференциации функций субъектов бизнеса. Такая дифференциация имеет устойчивый характер. Это значит, что та или иная предпринимательская фирма не может оказаться одновременно и виолентом, и коммутантом, и патиентом, и эксплерентом. Развивая функциональный подход к трактовке особенностей соперничающих между собой субъектов в системе бизнеса, воспроизведенный выше список можно было бы расширить за счет таких, к примеру, определений как «провайдерская сетевая функция» и «арбитражная системная функция».

---

[52] Приведенные выше формулировки впервые были изложены А.Ю. Юдановым в статье «Типы конкурентной стратегии: «биологический подход» к классификации компаний» (см.: Мировая экономика и международные отношения, 1990, №10). В течение последующего десятилетия отдельные толкователи теории конкуренции неоднократно воспроизводили в собственных публикациях указанную терминологию без каких-либо ссылок на первоисточник, по сути, необоснованно приписывая себе авторство.

Наиболее полное описание вышеназванного подхода содержится в учебном пособии: Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. 3-е изд. М.: ГНОМ и Д, 2001.

***Провайдерская сетевая функция*** свойственна субъектам предпринимательского бизнеса, сфера деловой деятельности которых концентрируется вокруг разнообразных транспортных коммуникаций, представляющих собой технологически целостные системы. Через такие системы другие субъекты бизнеса получают необходимые им ресурсы. Такие ресурсы специфичны, специфичны и сами системы их передачи (например, трубопроводы).

Данная функция отличается от всех предпринимательских функций, перечисленных выше. Компании, осуществляющие провайдинг таких ресурсов, являются специализированными фирмами, но они никак не могут быть отнесены к группе патиентов вследствие своих крупных размеров и явно «виолентной» (другими словами, «насильственной») роли, выполняемой на сцене конкурентного театра. В некоторых странах подобных субъектов бизнеса относят к числу естественных монополий, что, как мы полагаем, существенно обедняет содержание самой предпринимательской функции. Ведь определение «естественная монополия» вытекает не из функции субъекта бизнеса, которую он исполняет в противоположность другим субъектам бизнеса и одновременно в интересах последних, а всего лишь из величины конкурентной позиции, которую ему удалось приобрести, хотя и «естественным» путем.

***Арбитражная системная функция*** свойственна субъектам бизнеса, играющим роль административных посредников предпринимательских отношений. Специфика данной функции состоит в том, что ее проводниками выступают люди и организации, самостоятельно не занимающиеся предпринимательским бизнесом. Таковыми являются сотрудники управленческих, надзорных, правоохранительных и судебных органов, уполномоченных опосредовать отношения между конкурентами.

Было бы неверным полагать, будто взаимодействие, скажем, виолентов и коммутантов или виолентов между собой осуществляется вне организованной структуры общества. Напротив, мы уже знаем о кубковом характере конкуренции как социально-экономического явления. Поэтому отсутствие у «арбитров» самостоятельного предпринимательского статуса не дает оснований для исключения их из системы деловых отношений. Данная функция имеет системный характер, она обусловлена изнутри развитием системы современного предпринимательского бизнеса. Без ее исполнения административными посредниками предпринимательских отношений система бизнеса никогда не смогла бы достичь многолетней и непреходящей устойчивости.

Различные функции субъектов в современной системе бизнеса являются закономерным промежуточным результатом эволюции деловых отношений под воздействием необходимости постоянного преодоления барьеров конкурентного позиционирования, которые воздвигаются соперниками друг перед другом. Эволюционный эффект такого соперничества состоит в придании устойчивости всей системе, представленной функционально разными конкурентами.

У нас остались нерассмотренными лишь факторы ограничения претензий субъектов бизнеса на приобретение доминирующих и монопольных позиций со стороны органов государственной власти и управления, а также международных организаций. К этому вопросу мы и обратимся в нижеследующем параграфе учебника «Теория и практика деловой конкуренции».

## 3.5. Государственные и международные антимонопольные барьеры конкурентного позиционирования

Органы государственной власти и управления (в России таковыми выступают федеральные и муниципальные органы) играют ***двойственную роль*** по отношению к конкуренции субъектов предпринимательского бизнеса. ***С одной стороны***, они призваны оберегать деловой суверенитет каждого из соперничающих предпринимателей, находить, определять и поддерживать действие центростремительной тенденции развития современной системы бизнеса, включая достижение и сохранение консенсуса интересов всех участников деловых отношений. ***С другой стороны***, заботясь о деловом суверенитете каждого из субъектов бизнеса, они вынуждены ограничивать свободу тех из них, развитие которых может представлять опасность всей системе бизнеса. Органы власти и управления, будучи представителями общества как единого целого, призваны поддерживать интенсивность конкуренции на том уровне, который может быть признан общественно значимым.

Общественно значимая интенсивность конкуренции определяется на основе соотношения степени интенсивности конкурентных действий, совершаемых субъектами бизнеса, и макроэкономических показателей развития. Низкая, либо чрезмерно высокая интенсивность конкурентных действий признается общественно опасным явлением. Именно с этим связаны ограничения претензий тех или иных предпринимателей на приобретение доминирующих и монопольных позиций.

Действия органов государственной власти и управления не следует воспринимать как «вмешательство государства в рыночные процессы». Мы уже знаем, что органы власти и управления составляют определенную часть внешнего окружения субъектов предпринимательского бизнеса, конкурентной среды бизнеса наряду с другими представителями - потребителями, контрагентами, прямыми и условно-прямыми конкурентами. Государство не вмешивается в рыночные процессы, а является самостоятельным субъектом, непосредственно участвующим в данных процессах.

Формы такого участия многообразны, но нас в первую очередь интересует роль государственных органов власти и управления именно как элемента конкурентной среды. Эта роль состоит в том, что государство, регулируя развитие современной системы бизнеса как единого це-

лого, вынуждено постоянно конкурировать с каждым отдельным субъектом бизнеса.

Неверно также полагать, будто главной задачей государства является оказание поддержки тем или иным субъектам предпринимательства. Такая поддержка, конечно, оказываться может, но при этом нельзя забывать, что каждый из них является конкурентом по отношению к другим субъектам предпринимательства, а также к потребителям и наемным работникам. В обратном случае поддержка государством тех или иных конкурентов обернется лишь созданием искусственных конкурентных преимуществ избранным субъектам бизнеса в ущерб деловым интересам других субъектов бизнеса.

Для государства должны быть равны все – сильные и слабые конкуренты, маневренные и недостаточно гибкие, любители наступательных и оборонительных конкурентных действий, новички и старожилы рынка. Признание изначального приоритета отдельных субъектов предпринимательского бизнеса чревато постепенным превращением органов государственной власти и управления в партнеров по бизнесу этих компаний и, тем самым, - в прямых соперников других компаний. Так, к сожалению, порой происходит, в чем мы сможем еще убедиться, но пока остановимся на объективных основах действий органов государства в условиях кубковой конкуренции.

Объектами противодействия со стороны органов власти и управления в странах с рыночно ориентированной экономикой должны быть не сильные (или слабые) конкуренты как таковые, а те из них, кто приобрел доминирующее или, пуще того, монопольное положение. Усилия органов государственной власти и управления направляются на процессы, которые называются монополизацией рынков, монополистической практикой субъектов бизнеса и недобросовестной конкуренцией.

Под ***монополизацией рынков*** понимается приобретение субъектами предпринимательского бизнеса монопольной позиции, наличие которой позволяет им, как мы помним, беспрепятственно навязывать всем без исключения клиентам, контрагентам, составляющим его внешнее окружение, собственные деловые интересы и диктовать им устраивающие его правила поведения в бизнесе. Монопольная позиция субъектов бизнеса, выступающая как идеальная цель любого из конкурентов, оказывается под запретом практически во всех странах с рыночно ориентированной экономикой.

Практическое воздействие на конкурентов со стороны государства подчинено главной задаче – недопущению монополизации рынков кем-либо из них. Оно включает в себя методы административного (законодательного) регулирования, с одной стороны, а также методы нормативно-ориентирующего (корректирующего) регулирования, с другой стороны. Законодательное противодействие монополизации рынков состоит в

применении правовых норм и директивных документов, содержащих запреты субъектам бизнеса на приобретение монопольных или доминирующих позиций, а также в практике административного и судебного пресечения такого положения в случае его возникновения. Корректирующее противодействие монополизации рынков состоит в применении различных инструментов (в том числе стимулов и стандартов) косвенного регулирования отношений между субъектами бизнеса, многие из которых мечтают стать монополистами, а другие озабочены лишь тем, как все-таки им помешать сделать это.

Обе названные системы методов противодействия монополизации рынков активно применяются государственными органами практически во всех странах с рыночной экономикой, начиная с последнего десятилетия 19 века, а именно после принятия в США так называемого «Закона Шермана». С тех пор противодействие монополизации рынков со стороны отдельных субъектов предпринимательского бизнеса получило название государственного антимонопольного регулирования экономики, а антимонопольные нормы стали восприниматься как своего рода конституция рыночного хозяйства в масштабах национальных экономик и на мировом рынке.

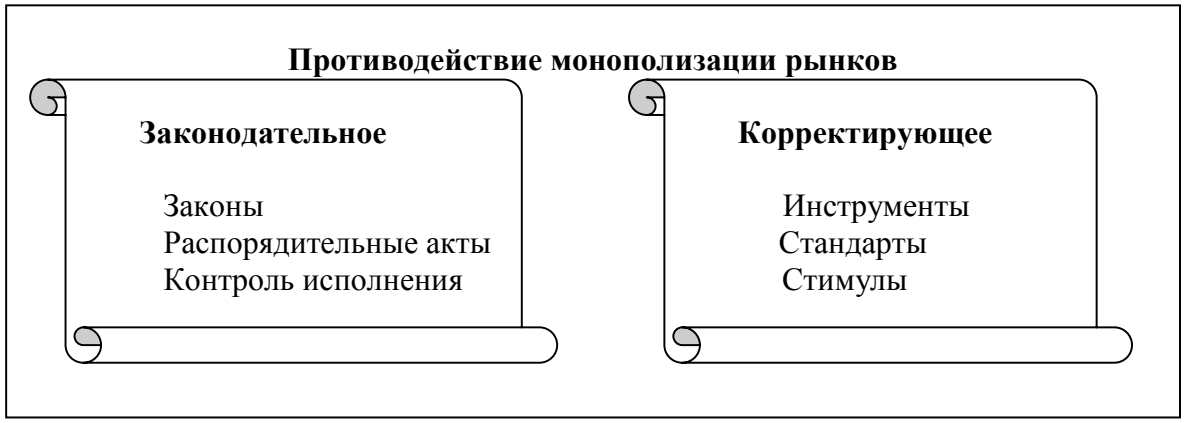



***Рис. 3.1**. Способы государственного противодействия монополизации рынков*

***Корректирующее антимонопольное регулирование экономики*** должно быть нацелено на обеспечение общегосударственных приоритетов, в том числе приоритетов инвестиционной политики и политики занятости, научно-технического развития, внешнеэкономической политики, социального и экологического развития общества. Его инструменты имеют корректирующий характер потому, что они нацелены непосредственно не на ограничение или поощрение конкурентных действий субъектов бизнеса, а лишь на формирование условий, при которых такие действия могут осуществляться.

Такими инструментами являются:

- государственные гарантии единства экономического пространства, свободного перемещения товаров, услуг и финансовых ресурсов, суверенитета деловой деятельности, включая свободу использования своих способностей и имущества для занятия предпринимательством, равноправия всех признанных в стране форм собственности, каждая из которых находится под охраной закона;

- государственные стандарты на создаваемые товары и услуги, элементы деловой деятельности, а также качество деловой деятельности и ее результатов; данный инструмент применяется для противодействия монополизации рынков, обусловливая необходимость введения деятельности субъектов бизнеса в единые общепринятые рамки с тем, чтобы исключить всякую возможность достижения компаниями конкурентных преимуществ за счет отклонения от принятых критериев общественной ценности бизнеса (например, в процессе торговли некондиционными товарами по бросовым ценам);

- государственные лицензии на выполнение отдельных видов деятельности; данный инструмент используется в качестве дополнения к требованиям соблюдения государственных стандартов;

- государственные запреты на осуществление предпринимателями отдельных видов и элементов профессиональной и деловой деятельности; в большинстве стран с рыночно ориентированной экономикой под запретом находятся такие виды бизнеса, как производство и сбыт наркотиков, проституция, распространение порнографии, некоторые виды игорного и зрелищного бизнеса, включая стриптиз, детские «гладиаторские» бои без правил, тотализаторы и казино, хотя перечисленные виды деловой деятельности могут обеспечить фирмам высокий уровень рентабельности; запрещены бывают и отдельные элементы деловой деятельности, например, реклама в СМИ алкогольных и табачных изделий, производство и сбыт которых также обеспечивает предпринимателей неплохими доходами; под абсолютным запретом во всех без исключения странах находится криминальный бизнес (рэкет, разбои, грабежи, убийства, прием взяток, др.), доходы от которого, как правило, превосходят финансовые результаты любой другой деятельности; запрещены также и «прачечные» («отмывочные») – различные способы отмывания финансовых средств, полученных преступным путем;

- государственная политика научно-технического и образовательного развития общества; данные инструменты могут рассматриваться как средства косвенного противодействия монополизации рынков, поскольку умелое их применение способствует быстрой эволюции бизнеса, на которую, как правило, не способны фирмы, обеспечившие себе монопольные позиции;

- государственные заказы на производство продукции и оказание услуг; эти заказы могут играть роль инструмента государственного противодействия монополизации рынков, если они распределяются на кон-

курсной (тендерной) основе и опираются на гарантированное бюджетное финансирование;

- государственная поддержка субъектов предпринимательского бизнеса, конкурентные позиции которых являются подчиненными, например, мелких предпринимателей. Эта поддержка в странах с рыночно ориентированной экономикой обычно выражается в установлении упрощенной формы регистрации малых предпринимательских фирм, введении кредитных и налоговых льгот вплоть до полного освобождения мелких предпринимателей от уплаты налогов и процентов по кредитам, включении субъектов малого предпринимательства в особые государственные программы развития бизнеса, участникам которых предоставляются различные финансовые субсидии и гарантии поддержки;

- регулирование государством форм проникновения на национальные рынки иностранных предпринимательских фирм; данный инструмент является способом государственной поддержки национальных компаний. Его применение может рассматриваться как средство противодействия монополизации национальных рынков сильными и интенсивно действующими зарубежными фирмами. Вместе с тем некритическое использование данного инструмента вполне может способствовать превращению в монополистов тщательно оберегаемых отечественных товаропроизводителей;

- государственное сдерживание естественных монополий – субъектов бизнеса, приобретших монопольные позиции в силу технологических особенностей производства товаров.

Во многих странах Западной Европы деятельность по корректирующему антимонопольному регулированию экономики консолидируется специальными уполномоченными министерствами, комиссиями или государственными комитетами, обладающими значительными правами по стимулированию и контролю бизнеса. В США и Японии такая деятельность рассредоточена между различными ведомствами. В России отдельные направления корректирующего антимонопольного регулирования возложены на Министерство по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства, Министерство экономического развития и торговли, Государственный комитет по стандартизации и метрологии, Государственный комитет по финансовому мониторингу, Министерство по налогам и сборам, Федеральную службу безопасности, другие ведомства, в целом на Председателя правительства Российской Федерации[53].

[53] Тем, кто особо интересуется структурой российских органов государственной власти и управления, призванных принимать участие в корректирующем противодействии монополизации рынков, рекомендуем обратиться к материалам спецкурса «Антимонопольное регулирование экономики», разработанного в Московском международном институте эконометрики, информатики, финансов и права (см.: Рубин Ю.Б., Дрючина Е.И. Антимонопольное регулирование экономики. М.: ММИЭИФП, 2001).

Обратимся теперь к ***законодательному (административному) типу противодействия монополизации рынков***. Его суть состоит в применении органами государственной власти и управления прямых мер, направленных против приобретения субъектами предпринимательского бизнеса монопольных и доминирующих позиций, а в случае, если это все же произошло, осуществление мер по демонополизации рынков, включая проведение программ отраслевой и секторной демонополизации. Такая практика осуществляется под воздействием норм антимонопольного законодательства и законных полномочий органов государственной власти и управления.

Данная ветвь законодательства возникла, как уже отмечалось, в конце 19 века. Первый акт такого рода был принят в 1889 г. в Канаде. Более известен, однако, упоминавшийся нами «Закон Шермана» («Закон, направленный на защиту торговли, промышленности от незаконных слияний и монополий»), утвержденный годом спустя американским Конгрессом. Принято считать, что именно «Закон Шермана», получивший свое название в честь сенатора Шермана, представившего на рассмотрение Конгресса США соответствующий законопроект, является отправной точкой развития антимонопольного законодательства во всем мире[54].

Позднее американское антимонопольное законодательство пополнилось большим числом разнообразных правовых документов - «Законом о Федеральной торговой комиссии», «Законом Клейтона», «Законом Магнуссона–Мосса», «Законом Робинсона-Патмэна», «Законом Селлера-Кефовера» и рядом других государственных актов. Законодательные акты, имеющие антимонопольную направленность, применяются сегодня практически во всех странах с рыночно ориентированной экономикой. В 1909 г. первый специальный антимонопольный закон был принят в Германии, он действует и в настоящее время. Антимонопольные государственные акты применяются во Франции, в Англии, в Швеции, в современной Германии, в Японии, в Швейцарии, в Венгрии, в Польше. В 80-е годы 20 века подобные законы были приняты даже в ряде стран Африки, например, в Кении и Нигерии. В России в марте 1991 г., впервые в экономической истории нашей страны, был принят закон «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках».

Противодействие монополизации рынков, обусловливаемое применением норм антимонопольного законодательства, можно разделить на два направления. ***Первое направление*** – противодействие различным союзам и альянсам между субъектами предпринимательского бизнеса,

[54] Читатели имеют возможность ознакомиться с содержанием этого во всех смыслах замечательного документа, который публикуется в приложении к нашему учебнику.

результатом которых являются приобретение взаимно консолидированными компаниями доминирующего или монопольного положения.

Союзы между субъектами предпринимательского бизнеса могут иметь различный характер. Надо понимать, что любой союз, в который вступает компания, опасен для ее конкурентов, ибо он содержит предпосылку возможного доминирования. Однако следует различать союзы, создание которых непосредственно не вытекает из целей приобретения доминирующих конкурентных позиций и альянсы, которые создаются специально для приобретения доминирующих конкурентных позиций. Формирование цепочек ценностей или заключение долгосрочных партнерских отношений между продавцами и покупателями в сфере розничной торговли за счет «особых» скидок и «особого» продажного и послепродажного сервиса, как правило, непосредственно не нацелено на приобретение субъектами бизнеса доминирующего положения, хотя и не исключает такой перспективы в принципе. Образование же других союзов непосредственно нацелено именно на приобретение доминирующего положения.

Такого рода союзы субъектов предпринимательского бизнеса имеют следующие формы.

***Простые, единичные союзы предпринимателей***, создаваемые, как правило, для осуществления деловой деятельности, сильно ограниченной во времени и в пространстве, представляют собой, с одной стороны, пакты о взаимном ненападении, а с другой стороны, - пакты о совместном противостоянии общим соперникам. Такими союзами являются конвенции, ринги (от англ. *ring* – кольцо), пулы (от англ. *pool* – бассейн), в том числе межотраслевые финансовые пулы, консорциумы, которые обычно имеют отраслевой характер (производственный консорциум, образовательный консорциум и др.). Участники простых, единичных союзов договариваются между собой о территориальном разделении рынков сбыта продукции и сырьевых рынков, установлении единых цен на идентичные товары, проведении одинаковой политики по отношению к потребителям, ограничении доступа на данный рынок общих соперников.



***Картели*** представляют собой союзы субъектов предпринимательского бизнеса, которые создаются для тех же самых целей, но на длительное время. Его участники принимают на себя обязательства по сотрудничеству на разных локальных рынках. Непосредственной задачей участников картелей является обеспечение данному союзу (и, тем самым, каждому его члену) доминирующего положения на локальном или национальном рынке.

***Синдикаты*** представляют собой союзы субъектов предпринимательского бизнеса, которые при вступлении в подобный союз полностью утрачивают самостоятельность в сфере сбыта произведенной продукции, но сохраняют самостоятельность в сфере ее производства. Таким обра-

зом, стремление к приобретению и сохранению доминирующего положения участниками союза приводит к созданию некоего нового типа субъекта рынка, состоящего пока из юридически независимых и суверенных субъектов бизнеса, но явно готовящихся лишиться этого суверенитета

В настоящее время форма синдиката не имеет широкого распространения в практике легальной деятельности не только потому, что она, как правило, находится под запретом в странах с рыночно ориентированной экономикой, но также из-за ее ограниченности (исключение составляет разве что знаменитая бриллиантовая компания «Де Бирс», имеющая некоторые признаки синдиката). Зато она чрезвычайно популярна в криминальном бизнесе. Члены преступных сообществ обычно действуют самостоятельно, сохраняя, так сказать, производственный суверенитет, а вот легализация доходов, полученных преступным путем («отмывание») происходит, чаще всего, через бандитский «общак» и централизованно действующие «прачечные», являющиеся самостоятельными субъектами рынка.

Синдикаты занимают промежуточное положение между двумя основными формами союзов субъектов предпринимательского бизнеса, создаваемых непосредственно для приобретения доминирующего положения. Одной из них является уже известный нам картель, другой – трест. Под ***трестом*** (от англ. *trust* – доверие) понимается союз предпринимателей в форме нового юридического лица – субъекта бизнеса, куда, лишая себя производственной и коммерческой самостоятельности вливаются ранее суверенные компании.

Картель, как мы помним, может обеспечить своим участникам консолидированное доминирующее положение, но она не в состоянии обеспечить им монопольное положение, поскольку такое положение никогда не имеет консолидированный характер (монополист правит рынком всегда в одиночку). Форма треста, напротив, позволяет субъектам предпринимательского бизнеса почти вплотную приблизиться к своему идеалу – монополии. Это желание оказывается столь сильно, что, как мы видим, суверенные субъекты бизнеса в стремлении к приобретению монопольного положения добровольно или не добровольно решают утратить деловой суверенитет, слиться с соперниками ради полной победы над другими соперниками.

Разновидностью трестов являются ***монолитные концерны***, которые иногда относят к особой форме предпринимательских союзов, направленных на монополизацию рынков. Однако разница между трестами и монолитными концернами состоит не в характере самих союзов субъектов бизнеса, а в организационных способах их выполнения. Трест представляет собой компанию, в организационной структуре которой преобладают линейные связи и жесткая вертикальная иерархия. Монолитный концерн представляет собой компанию, базирующуюся на матричных внутрифирменных коммуникациях.

Особой формой союзов субъектов предпринимательского бизнеса, нацеленных на достижение монопольного положения является другой тип концернов – ***комплексные концерны***, участники которых не утрачивают юридической самостоятельности и остаются формально независимыми, но фактически в силу различных причин (технологических, учредительских, финансовых) являются абсолютно взаимозависимыми. Комплексный концерн является порождением практики бизнеса германских компаний, в английской и американской практике та же самая форма предпринимательского союза обычно называется ***холдингом*** (от глагола английском языке *to hold* – держать).

Целевые установки компаний на пребывание в составе комплексного концерна могут быть выражены так: «Взаимная независимость выгоднее независимости». Главная выгода состоит именно в реализации претензий субъектов бизнеса на приобретение доминирующего или монопольного положения.

***Второе направление*** законодательного противодействия монополизации рынков – ограничение субъектов предпринимательского бизнеса, вплоть до полного запрета, на приобретение доминирующего или монопольного положения самостоятельно, без вступления в союзы и альянсы с другими субъектами бизнеса. Хотя конкурентное доминирование и монополия выступают здесь результатами собственных успехов компаний, пришедших к ним вследствие упорных и, возможно, вполне добросовестных и законных действий против своего окружения, тем не менее, такие результаты во многих странах с рыночно ориентированной экономикой признаются опасными для развития системы бизнеса и потому противоправными. Принципы «честной монополии» и «заслуженного доминирования» во многих странах признаются не соответствующими центростремительной тенденции развития современного бизнеса так же, как, скажем, создание монолитных концернов или отмывание преступных денег через синдицированные прачечные.

Обидно, конечно, что мечтам и надеждам на монополию, которые тайно или явно вынашивают некоторые субъекты предпринимательского бизнеса, не суждено сбыться. Но зато и другие субъекты бизнеса не лишатся подобных планов и надежд; они по-прежнему будут стремиться реализовать свое право на конкуренцию и на поиск аргументов в пользу своей потребительской, функциональной и общественной ценности.

Правительство Японии в течение многих лет после окончания Второй мировой войны не разрешало национальным японским компаниям выпуск продукции до тех пор, пока в соответствующих отраслях не начнут действовать как минимум два-три конкурента (ограничение отраслевой монополизации сочеталось при этом с поощрением диверсификацией бизнеса). В указанный исторический период Японию можно было считать государством с транзитивной экономикой – происходило становление полноценной рыночной экономики. Последствия первона-

чальных административных импульсов оказались столь серьезны, что конкуренция превратилась в один из ключевых принципов организации не только национального рынка, но и внутрифирменных отношений. И сегодня никого не удивляет информация о том, что, к примеру, такой флагман японского бизнеса, как компания «Сони» осуществляет разработку видеомагнитофонов одновременно по 10 конкурирующим направлениям.

В настоящее время есть основания констатировать наличие двух типов антимонопольного законодательства – американского и западноевропейского. Критерием их разграничения выступает принципиальное отношение положений применяемых законов к самому факту монополизации рынков субъектами предпринимательского бизнеса.

***Американский тип*** антимонопольного законодательства, начиная с «Закона Шермана», основывается на преобладании так называемого принципа запрета. Он отвергает любую форму монополистического сговора или союза. Так, уже в первой статье упоминавшегося «Закона Шермана» содержится положение, согласно которому любой договор, имеющий целью монополизацию рынка, объявляется незаконным, а любое лицо, заключающее такой договор, предполагается виновным в совершении правонарушения.

Данный тип антимонопольного законодательства называется антитрестовским, поскольку его положения направлены против любых форм союзов субъектов предпринимательского бизнеса, непосредственно направленных на приобретение ими доминирующего или монопольного положения. Указанный тип антимонопольного законодательства применяется в США, Канаде, Японии и в числе его жертв числятся такие всемирно известные компании, как ИБМ, АТТ, «Дюпон де Немур», «Стандард ойл», «Пан-Американ». Некоторые из этих компаний были разукрупнены, другие – распущены. В то же время многим компаниям, на которые время от времени падало подозрение в монополизации рынка, удавалось разными способами уйти от ответственности. Надо понимать, что наличие в стране антимонопольного законодательства, пусть даже весьма жесткого, вовсе не означает, что все без исключения субъекты бизнеса с большой готовностью кидаются его выполнять.

Объектом внимания со стороны уполномоченных органов власти выступает, прежде всего, размер рыночной доли подозреваемой в совершении правонарушения предпринимательской фирмы. В США, к примеру, конкурентная позиция компании, контролирующей 40% национального рынка однородных товаров, объявляется доминирующей и попадает в «черный список» Федеральной торговой комиссии. Ей, в частности, запрещается участвовать в слияниях и поглощениях компаний. Если же какой-либо субъект предпринимательского бизнеса приобретает 60% национального рынка однородной продукции, он тут же объявляется монополистом, хотя, строго говоря, монополистом можно сделаться, лишь обеспечив себе 100% рынка.



С 1968 года уже известный нам индекс концентрации (CR) используется Департаментом юстиции США для оценки степени концентрации и монополизации локальных рынков. В том случае, когда рыночная доля компании, согласно индексу CR, превышает 75% локального рынка, данный локальный рынок также рассматривается как объект монополизации. Начиная с 1982 года, в США начата регулярная публикация индекса Харфиндела-Хиршмана (HHI) в разрезе отраслевых рынков.

***Западноевропейский тип*** антимонопольного законодательства применяется в Великобритании, Германии, Франции, Австралии, Новой Зеландии, ЮАР (другими словами, не только в европейских странах) и отличается более либеральной позицией по отношению к конкурентному доминированию и монополизации рынков. Этот тип законодательства обычно называется антикартельным – в нем объектом противодействия выступают не всякие союзы предпринимателей, а лишь те из них, которые выступают в форме картелей и существенно ограничивают возможности соперничества в том или ином секторе рынка. Тресты и холдинги, к примеру, не включаются в состав объектов противодействия, так как за ними порой сохраняется право на «заслуженное доминирование», что абсолютно невозможно в американском законодательстве.

Указанный тип антимонопольного законодательства основывается на преобладании так называемого принципа контроля действий подозрительных субъектов предпринимательского бизнеса, особенно в период слияния и присоединения компаний, а также текущей купли-продажи акцией и долей в их уставном капитале. Закон борется лишь против злоупотреблений со стороны подозрительных компаний, но не против самого факта наличия у них доминирующих позиций. Выделить же злоупотребления из деловой практики тех или иных конкурентов бывает порой практически невозможно. Как справедливо замечает С.А. Паращук, «особенностью европейской системы антимонопольного законодательства является… то, что последнее сформировалось значительно

позже американского. Это объясняется более поздней монополизацией экономики западноевропейских стран»[55].

Другой важной особенностью рассматриваемого типа антимонопольного законодательства является то, что именно нормы антимонопольного права чаще всего обходятся различными претендентами на роль монополистов. Искусство нарушения «мягкого» закона субъектами современного предпринимательского бизнеса, а также порой очевидное стремление отдельных чиновников выступить на стороне одного из конкурентов, являются печальной, но часто наблюдаемой реальностью. И с этим должны считаться другие субъекты бизнеса, если они желают преуспеть на реальном, а не на выдуманном, абстрактном рынке.

Именно к западноевропейскому типу антимонопольного законодательства тяготеет ***российский*** закон «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» и другие государственные документы, призванные оказывать противодействие монополизации рынков. В России постоянное отслеживание степени монополизации рынков органами статистики осуществляется с 1993 года. Министерство Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства и его территориальные органы ведут постоянный мониторинг состояния конкурентной среды на наиболее значимых товарных рынках.

Вместе с тем говорить об эффективности российского антимонопольного законодательства преждевременно. Если соглашения субъектов предпринимательского бизнеса, имеющих российскую юрисдикцию, в виде синдикатов и картелей запрещены законом, а их возникновение рассматривается в качестве правонарушения, то создание трестов и концернов вообще не является объектом правового регулирования, поскольку компаний с такими названиями в России, согласно закону, в принципе не может быть. Они возникают с другими названиями и, тем самым, выпадают из орбиты антимонопольного законодательного регулирования.

К вышеизложенному следует добавить и то, что, наряду с законом, важное значение имеет и правоприменительная практика. Хотя российскими законами предусмотрен антимонопольный контроль за созданием, реорганизацией, слиянием, присоединением предпринимательских фирм, а также за совершением сделок по приобретению акций и долей в уставном капитале фирм и концентрацией капиталов на рынке финансовых услуг, соответствующие действия благополучно совершаются. В законе РФ «О конкуренции…» четко указана количественная определенность доминирующего положения (35% рынка однородного товара), однако, ни одного случая наказания доморощенных монополистов или из-

[55] Паращук С.А. Конкурентное право (Правовое регулирование конкуренции и монополии). М.: Городец, 2002, с.114.

вестных всем «заслуженных доминаторов» за весь двенадцатилетний период применения норм данного закона не наблюдалось.

Законодательное и корректирующее противодействие органов государственной власти и управления монополизации рынков отдельными субъектами бизнеса всегда взаимосвязано с применением других ограничительных факторов – противодействием монополистической практике и недобросовестной конкуренции субъектов предпринимательского бизнеса.

Под ***монополистической практикой***[56] следует понимать противоречащие антимонопольному законодательству действия субъектов предпринимательского бизнеса и органов власти и управления, направленные на недопущение, ограничение, либо устранение конкуренции. Разновидностью таких антиконкурентных действий может быть признано также антиконкурентное бездействие.

Монополистическая практика субъектов предпринимательского бизнеса включает в себя следующие действия:

- навязывание партнерам и потребителям (в том числе и государству в случае, если оно выступает как заказчик продукции и совокупный потребитель) дискриминационных условий сделки, включая возложение на него обязанностей по исключительной купле-продажи товаров (услуг) с данной компанией;
- навязывание партнерам и потребителям условий договоров, не относящихся к предмету этих договоров, например, необоснованное выдвижение требований передачи финансовых средств, имущества, имущественных прав, рабочей силы контрагента;
- установление в одностороннем порядке монопольно высоких цен на собственную реализуемую продукцию и монопольно низких цен на товары (услуги), приобретаемые у контрагентов в целях извлечения монопольной прибыли; под монопольными ценами (монопольно высокими и монопольно низкими) понимаются размеры цен, существенно отличающиеся от среднерыночных цен в ту или другую сторону и устанавливаемые фирмами, приобретшими доминирующие позиции;
- навязывание потребителям принудительного ассортимента в качестве условия реализации товаров;
- изъятие товаров из обращения, а также прекращение производства товаров, потребность в которых существует, ради создания искусственного дефицита;
- сговор между предпринимательскими фирмами в формах картеля, пула, консорциума, либо письменных или устных соглашений в целях недопущения на рынок потенциальных конкурентов и изгнания ре-

[56] Термин «монополистическая практика» принят в международном законодательстве и в национальном законодательстве многих стран с рыночно ориентированной экономикой. В российском законе «О конкуренции…» используется термин «монополистическая деятельность». Суть обоих названных дефиниций одинакова.

альных конкурентов; указанные цели достигаются с помощью раздела рынков по секторному, сегментному или территориальному принципу, ограничения доступа на рынок конкурентов, отказа от заключения договоров с определенными контрагентами, установления критериев членства в различных организациях, невыполнение которых явилось бы непреодолимым барьером для компании, желающей появиться на рынке;

- согласованные фактические действия двух или более субъектов бизнеса, которые принуждают других субъектов бизнеса придерживаться строго определенных действий;

- необоснованные отказы субъектов бизнеса, занимающих доминирующие позиции от заключения договоров с потребителями при наличии возможности производства и поставки соответствующего товара или услуги (так называемая ***практика бездействия***);

- оказание различными способами влияния на решения и действия любых представителей конкурентного окружения (клиентов, контрагентов, конкурентов, общественности) в целях дальнейшего наращивания конкурентного преимущества над ними.

Перечисленные формы монополистической практики субъектов предпринимательского бизнеса называются монополистической практикой (или монополистической деятельностью) потому, что фирмы оказываются в состоянии осуществлять их после приобретения монопольного или доминирующего положения. Как мы видим, такая практика применяется для оказания давления на внешнее окружение данных фирм: создания барьеров прямым и условно-прямым конкурентам, провоцирования трудностей другим представителям конкурентной среды этих фирм, включая общество как единое целое, ибо посягает на правопорядок в сфере конкуренции.

Таким образом, отдельные барьеры, формируемые «силами конкуренции» (по М. Портеру), которые мы изучали в предшествующем параграфе учебника «Теория и практика конкуренции», на поверку могут быть квалифицированы как монополистическая практика. В свою очередь сама монополистическая практика служит преуспевшим в доминировании субъектам бизнеса совокупным инструментом дальнейшей монополизации рынков.

Именно поэтому все они подлежат административному запрету или ограничению во многих странах, большинство из них находятся вне закона и в России (исключение составляет последняя из перечисленных выше форм монополистической практики).

***Недобросовестная конкуренция*** субъектов предпринимательского бизнеса включает в себя следующие действия:

- ***дезорганизацию деловой деятельности конкурентов***, в том числе получение, использование, разглашение информации о конкурентах и их коммерческих тайнах без их согласия, подстрекательство слу-

жащих конкурентов к невыполнению или недобросовестному выполнению служебных обязанностей, уничтожение средств наружной рекламы конкурентов, негативное воздействие на партнеров и клиентов соперничающей фирмы;

- ***прямую дискредитацию конкурентов*** и их деятельности, а именно распространение ложных, неточных или искаженных сведений о конкурентах посредством недобросовестной и неэтичной рекламы, включая распространение высказываний и образов, порочащих честь, достоинство, деловую репутацию, профессиональные качества, профессию и продукцию конкурентов[57], распространение клеветнических измышлений о конкурентах, представление точных сведений о них в извращенном свете и неэтичную критику их действий;

- ***косвенную дискредитацию конкурентов***, а именно некорректное сравнение субъектами бизнеса своих товаров (услуг) с товарами (услугами) конкурентов в процессе рекламной деятельности (некорректная сравнительная реклама);

- ***паразитическую конкуренцию*** (или ведение дел под чужим именем), а именно паразитирование одного конкурента на репутации, конкурентных преимуществах, высоких оценках деятельности и результатов деятельности других конкурентов вследствие смешения в сознании представителей внешнего окружения недобросовестного конкурента деятельности подлинного носителя деловой репутации и ложного имитатора; паразитическая конкуренция включает в себя самовольное использование чужого товарного знака, фирменного наименования и маркировки товара, самовольное копирование товара, в том числе его форму, упаковку и внешнее оформление;

- прямой и позиционный демпинг;

- введение потребителей в заблуждение в отношении предлагаемых фирмой товаров (услуг), их потребительских свойств, способа и даты изготовления, назначения, состава, условий применения, качества, количества, условий продажного и послепродажного сервиса, наличия товаров в продаже, цены посредством использования недостоверной и заведомо ложной рекламы, неполной и искаженной информации, неясных определений.

Как мы видим, приведенный выше список содержит многое из того, что ранее было определено как методы ценовых и неценовых конкурентных действий. Само понятие недобросовестной конкуренции имеет ***правовой смысл*** – под недобросовестной конкуренцией понимаются те или иные методы конкурентных действий, которые противоречат закону. Эти действия приводят к утрате соперниками недобросовестных

[57] Порочащими признаются сведения, содержащие утверждения о нарушении физическим или юридическим лицом действующего законодательства или моральных принципов, которые умаляют его деловую репутацию.

конкурентов не только своих конкурентных преимуществ, но и делового суверенитета. Использование недобросовестных методов конкурентных действий может доходить до описанного в литературе «применения динамита к конкуренту»[58].

Поэтому, как и монополистическая практика субъектов предпринимательского бизнеса, применяемые методы недобросовестной конкуренции являются совокупным инструментом монополизации рынков, а нередко выступают и как следствие монополизации рынков. Данное понятие является альтернативой определению добросовестной конкуренции, не имеющего четкого правового смысла и не являющейся морально-этической оценкой методов конкурентных действий[59].

Хотя принято считать, что именно «Закон Шермана» является отправной точкой развития законодательства о конкуренции во всем мире, строго говоря, попытки законодательного воздействия на конкурентные механизмы с целью защиты предпринимателей и потребителей от недоброкачественной рыночной конкуренции можно обнаружить даже в «Гражданском кодексе» Наполеона, который запрещал обман и мошенничество в сфере коммерции.

Наряду с государственными барьерами доминирующего и монопольного позиционирования предпринимательских фирм современная система бизнеса содержит и ***международные барьеры***. Конкуренция на международном рынке регулируется специальными межправительственными соглашениями, а также документами Комиссии ООН по промышленности и торговле (ЮНКТАД), документами Европейского экономического сообщества, других организаций. Основными документами международного сообщества, содержащими антимонопольные нормы, являются Римский договор об учреждении Европейского Экономического сообщества 1957 года, Договор о Европейском Союзе, подписанный в Маастрихте (Нидерланды) в 1992 году, другие документы ЕС, Парижская конвенция по охране промышленной собственности.

---

[58] Замечательное выражение «применение динамита к конкуренту» было впервые введено в академический оборот В.И. Лениным: «Монополия пролагает себе дорогу всюду и всяческими способами, начиная от «скромного» платежа отступного и кончая американским «применением» динамита к конкуренту» (Ленин В.И. Полное собрание сочинений, 5-е изд., т.27, с.323-324). Надо заметить, что человек, которого в начале 20 века многие люди доверчиво называли вождём мирового пролетариата, неплохо изучил современные ему недобросовестные методы конкурентных действий, а также способы ухода недобросовестных конкурентов от ответственности.

[59] Как справедливо отмечается рядом авторов, добросовестная конкуренция приводит к разорению более слабых соперников точно так же, как и недобросовестная конкуренция (см., например, Зенин И.А. Гражданское и торговое право зарубежных стран. М., 1992, с.65; Паращук С.А. Конкурентное право (Правовое регулирование конкуренции и монополии). М.: Городец, 2002, с.182). Поэтому определение соперничества на рынке в качестве добросовестного не имеет прямого отношения к государственному благословению добрых нравов.

В заключительной части параграфа отметим, что воздействие и международного сообщества, и органов государственной власти и управления стран с рыночно ориентированной экономикой может быть положительным и отрицательным с точки зрения степени влияния на конкурентные преимущества отдельных субъектов национального и международного бизнеса и развития экономики в целом. Выстраиваемые барьеры бывают порой малоэффективными и легкопреодолимыми для многих компаний по причине не только их опыта и искусности в деле ухода от соблюдения требований закона, но и недостаточной компетентности функционеров уполномоченных органов власти и управления, либо их сращивании с отдельными конкурентами.

И органы исполнительной власти, и некоторые чиновники могут осуществлять неправомерные действия по ограничению конкуренции и усилению монополизации рынков, лоббированию деловых интересов субъектов бизнеса в коридорах власти, в том числе путем навязывания конкурентам этих компаний невыгодных условий деловой деятельности. Такие действия можно квалифицировать и как недобросовестное участие органов власти и чиновников в конкуренции, и как проявление монополистической практики со стороны данных органов и их представителей. Подобные действия, как правило, подлежат запрету (интересно, что в России лоббирование интересов компаний со стороны чиновников и монопольное давление с их стороны на чуждых им конкурентов в форме определенных действий и в форме бездействия законом не запрещены), но, тем не менее, они нередко случаются.

Случаются они и в тех случаях, когда правительство той или иной страны решает применить «динамит к конкуренту» - правительству другой страны - буквально. Такое происходит в форме развязывания войн, каждая из которых всегда имеет экономическую подоплеку и опирается на стремление тех или иных доминирующих на национальном рынке конкурентов стать международными монополистами. Именно об этом свидетельствует опыт обеих мировых войн, случившихся в 20 веке.

Неэффективность барьеров может быть обусловлена также слабостью самих властных и исполнительных органов, призванных следить за соблюдением закона. Скажем, Федеральная торговая комиссия, подотчетная лишь Президенту США лично, действительно, является достаточно сильной организацией. Российскому же Министерству по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства еще предстоит набрать необходимую силу. В настоящее время оно, будучи частью Правительства РФ, подчинено большому числу властных и исполнительных органов, или же зависит от них.

В заключение параграфа отметим, что мы подробно рассмотрели отдельные стороны специализированного антимонопольного законодательства. Однако стремление субъектов предпринимательского бизнеса

к постоянному улучшению конкурентных позиций ограничивается и другими отраслями права – уголовным, гражданским, трудовым, налоговым, финансовым, торговым и другими отраслями современного законодательства. Каждая из отраслей права в той или иной форме регламентирует конкурентные действия разных субъектов бизнеса. Законом запрещено применять к конкурентам такие действия, как разбой, вымогательство, убийство, заключать с ними ничтожные сделки, вытеснять их из бизнеса с помощью неправомерного использования отдельных организационно-правовых форм предпринимательства. Конкуренты должны быть равны перед законом как исправные налогоплательщики, добросовестно соблюдающие права потребителей и имеющие иные обязательства перед обществом, предусмотренные законом.

## 3.6. Устойчивость конкурентных действий и конкурентных позиций субъектов предпринимательского бизнеса

Как мы помним, ставка на интенсификацию конкуренции не может быть успешной, если субъекты бизнеса забывают о степени результативности, рациональности, последовательности и обоснованности конкурентных действий. Степень результативности конкурентных действий состоит в количественных размерах конкурентных преимуществ, благодаря которым фирма оказывается в состоянии осуществлять захват и удержание конкурентных позиций. Необходимость удержания конкурентных позиций как следствие их захвата обусловливает важность обеспечения устойчивости этих позиций.

Под ***устойчивостью конкурентных позиций*** субъектов предпринимательского бизнеса понимается сохраняемость и воспроизводимость параметров качественной и количественной определенности этих позиций в течение фиксированного отрезка времени. Устойчивость конкурентных позиций является самостоятельным конкурентным преимуществом компаний.

Следует подчеркнуть, что качественная и количественная определенность конкурентной позиции субъекта предпринимательского бизнеса не свидетельствует в пользу обязательной устойчивости этой позиции. Она лишь выявляет текущее положение субъекта бизнеса в сопоставлении с его соперниками.

Конкурентная позиция компании может оказаться в равной степени устойчивой или неустойчивой под влиянием разных обстоятельств, обусловленных уровнем своей конкурентоспособности, степенью интенсивности собственных конкурентных действий, а также состоянием внешнего окружения данной компании, прежде всего изменением силы ее конкурентов. Каждая компания может, как мы выяснили из материалов предшествующих параграфов учебника, влиять на свое окружение, даже на государственных служащих, но одновременно она сама, постоянно преодолевая различные барьеры конкурентного позиционирования,

подвергается внешнему влиянию. Вера в собственную перманентную конкурентную устойчивость неуместна в серьезном бизнесе. Опытный субъект бизнеса обычно действует, основываясь на предположении о том, что его позиции являются неустойчивыми, а нередко – и весьма неустойчивыми, и ему, следовательно, необходимо постоянно заботиться о сдерживании конкурентов, а также об усилении собственной конкурентоспособности и интенсификации конкурентных действий.

Степень устойчивости конкурентных позиций зависит от двух групп факторов. ***Первая группа факторов*** связана с внутренними условиями деловой деятельности. Таковыми являются конкурентный потенциал субъектов предпринимательского бизнеса, уровень их реальной конкурентоспособности, характер применяемых направлений, видов и методов конкурентных действий.

Характер конкурентных действий имеет определяющее значение. Эти действия, как и конкурентные позиции, могут быть устойчивыми (с разной степенью устойчивости) и неустойчивыми. Под ***устойчивостью конкурентных действий*** субъектов бизнеса понимается неизменность и реализуемость запланированных и производимых конкурентных действий. Устойчивыми являются действия субъектов предпринимательского бизнеса, которые обладают следующими признаками:

- действия субъектов бизнеса являются отражением его не только сиюминутных, конъюнктурных, ситуационных установок, но и принятой стратегии и тактики конкурентного поведения; эти действия являются для того или иного субъекта предпринимательского бизнеса не случайными. Они осуществляются под воздействием разделяемой им идеологии деловой деятельности;
- действия субъектов бизнеса являются концептуально и технологически обусловленными. Они подчинены целевым установкам и вызваны либо реакцией на ранее предпринятые действия конкурентов, либо стремлением опередить конкурентов, либо намерением вернуться в исходное состояние после неудачи;
- действия субъектов бизнеса являются обязательными, они должны непременно выполняться, если только данный субъект бизнеса действительно намерен добиться поставленной цели по обеспечению конкурентных преимуществ;
- действия субъектов бизнеса должны доводиться им до конца, до полного завершения всего комплекса элементов деятельности;
- действия субъектов бизнеса являются адекватными состоянию внешней среды и уровню собственной конкурентоспособности. По мере многократного осуществления они могут оставаться неизменными, но могут и меняться как следствие адаптации субъекта бизнеса к меняющимся внутренним и внешним условиям бизнеса.

Обеспечивая высокий уровень устойчивости своих действий, конкурирующие субъекты предпринимательского бизнеса добиваются достижения высокой ***внутренней устойчивости*** своего ***бизнеса***, что немаловажно в борьбе за сохранение завоеванных конкурентных позиций.

В свою очередь степень устойчивости конкурентных действий зависят от различных уже известных нам обстоятельств осуществления деловой деятельности. Прежде всего, конкурентные действия должны быть обоснованными. ***Степень обоснованности*** конкурентных действий состоит в мере соответствия целевых установок, принимаемых компаниями, уровню ее реальной конкурентоспособности. Конкурентные действия компании могут быть признаны обоснованными, если они производятся на основе объективного сопоставления собственного конкурентного потенциала с конкурентным потенциалом соперников.

Степень обоснованности конкурентных действий выявляется в процессе достижения фирмой поставленных целей, применяемых видов, направлений и методов конкуренции. Невыполнение целевых установок свидетельствует либо об их необоснованности, либо об определяющем влиянии на конкурентов форс-мажорных обстоятельств.

Конкурентные действия должны быть последовательными. ***Степень последовательности*** конкурентных действий состоит в количественном выражении логики бизнеса, осуществляемого компанией. Действия компании могут быть последовательными, непоследовательными или неустойчиво последовательными. Отсутствие в действиях конкурентов должной последовательности ставит под сомнение всю целесообразность его деловой деятельности, поскольку предшествующие действия оказываются бессмысленными, если они не подкрепляются и не подтверждаются последующими действиями. Невозможность обеспечения необходимой последовательности конкурентных действий означает, что целевые установки конкурентов оказались необоснованными. В таком случае вместо логики бизнеса налицо детская логика или, в крайнем случае, женская логика.

Конкурентные действия субъектов бизнеса должны быть ***интенсивными***. Если интенсивная конкуренция осуществляется обоснованными, последовательными и результативными методами, степень устойчивости конкурентных действий и конкурентных позиций субъектов бизнеса напрямую зависят от степени интенсивности этих действий. Чем более плотными, острыми, разнообразными по инструментарию и выбору конкурентного поля, мобильными, быстрыми, энергичными и напряженными окажутся конкурентные действия, тем, при прочих равных условиях, они будут и более устойчивыми.

Взаимная связь обоснованности, последовательности, результативности и интенсивности конкурентных действий может быть определена с помощью обобщающего понятия рациональности конкуренции. ***Степень рациональности*** конкурентных действий определяется на ос-

нове сочетания интенсификации конкурентных действий и обеспечения достижения и поддержания конкурентных преимуществ. Она состоит в мере адекватности предпринимаемых конкурентами усилий по достижению новых динамических конкурентных преимуществ и обеспечению ранее завоеванных конкурентных позиций.

Отсутствие такого единства свидетельствует и о необоснованности целевых установок субъектов бизнеса, и о непоследовательности его действий, и об отсутствии нужной интенсивности, и о фактической низкой результативности этих действий. Напротив, создание и поддержание такого единства свидетельствует об устойчивости результатов конкуренции. Поэтому именно со степенью рациональности конкурентных действий непосредственно связано решение вопроса об обеспечении субъектами предпринимательского бизнеса устойчивости своих конкурентных действий и конкурентных позиций.

Указанные выше признаки устойчивости конкурентных действий можно обнаружить в тех известных нам видах, методах и направлениях конкурентных действий, которые в принципе могут обладать устойчивым характером. Поэтому вполне правомерно использование в теории конкуренции таких определений, как устойчивая изоляция, устойчивая оборона, устойчивое отвлекающее маневрирование, устойчивая скрытая ценовая конкуренция, устойчивый позиционный демпинг, устойчивая экономическая разведка, устойчивая межпродуктовая (продуктовая, отраслевая, межотраслевая) конкурентная направленность и др. Вместе с тем устойчивый характер не может выражаться контрнаступлением как отдельным видом конкурентных действий, такой характер не могут иметь действия субъектов бизнеса, направленные на обеспечение видимости конкурентной силы на фоне их действительной конкурентной слабости.

К примеру, устойчивый характер будут иметь ценовые методы конкурентных действий при условии соблюдения субъектами бизнеса соотношения объективной и субъективной платформ ценовой конкуренции. Устойчивый характер конкурентных действий наблюдается в стабильности вхождения субъектов бизнеса в цепочки ценностей, постоянстве креативной деятельности по дифференциации товаров, их отдельных потребительских свойств и каналов сбыта, регулярности PR-коммуникаций и неизменности рекламных акций. Важное значение для обеспечения устойчивости конкурентных действий имеет нахождение соответствия между применяемыми методами, направлениями и видами конкуренции.

***Вторая группа факторов*** конкурентной устойчивости связана с внешними условиями деловой деятельности. Устойчивость конкурентным позициям субъектов бизнеса придает не только внутренние условия деловой деятельности, намерения конкурентов и их нацеленность на

обеспечение высокой степени обоснованности, результативности и последовательности конкурентных действий, но и внешнее окружение, барьеры, которые те выдвигают перед своими соперниками. В процессе противодействия конкурентной среде, преодоления барьеров, создаваемых внешним окружением, субъекты предпринимательского бизнеса добиваются ***устойчивости к внешнему влиянию конкурентной среды***.

Устойчивость предпринимательских фирм к внешнему влиянию, как и интенсивность конкурентных действий, состоит из двух граней. Первая грань – устойчивость фирмы в сохранении конкурентных позиций, вторая грань – устойчивость фирмы в усилении конкурентных позиций. ***Первая грань конкурентной устойчивости*** обеспечивается противодействием влиянию со стороны конкурентного окружения, стремящегося навязать фирме свои деловые интересы, ***вторая грань*** обеспечивается воздействием данной фирмы на свое конкурентное окружение для навязывания ему собственных деловых интересов. Такая двойственность граней характерна для предпринимательских фирм, стремящихся к достижению динамических конкурентных преимуществ. Поэтому мы вправе говорить и о динамической конкурентной устойчивости фирм как о наиболее рациональном способе сношения данных фирм со своим внешним окружением.

Рассмотрим указанные грани конкурентной устойчивости компаний к влиянию внешней среды подробнее. Субъекты предпринимательского бизнеса, конечно, должны иметь необходимую подготовку и навыки противодействия своей конкурентной среде, обладать способностью и умением «держать удар». Мы видели, что такие удары компании могут получать от любого представителя своего внешнего окружения.

Потребители могут разными способами влиять на деловую деятельность компании – от мягкой смены своих покупательских предпочтений в широком диапазоне предложения товаров и услуг до грубого прямого бойкота компании, который может «подогреваться» другими компаниями. Общественность, в том числе органы власти и управления, использует свои каналы влияния, далеко не всегда законные и ориентированные на обеспечение делового суверенитета субъектов бизнеса. Влияние контрагентов обычно связано с формированием, поддержанием и обновлением цепочек ценностей. Внутри этих цепочек партнеры имеют немало возможностей влиять друг на друга.

Влияние прямых и условно прямых конкурентов всегда выражается в попытках уменьшить рыночную долю компании и, тем самым, ослабить ее позицию. Здесь могут применяться разнообразные методы ценовой и неценовой конкуренции вплоть до прямого демпинга, контрпропаганды, объединения с общими противниками для принудительной изоляции конкурента и экономической разведки, если такие методы не противоречат закону, либо нормы самого закона искусно игнорируются.

Разница в силе воздействия на того или иного субъекта бизнеса факторов, ограничивающих возможности его конкурентного позиционирования, обусловливает особенности приоритетов реагирования на каждый из упомянутых факторов, что важно в процессе обеспечения субъектом бизнеса конкурентной устойчивости имеющейся позиции. Каждая из конкурентных сил создает предпринимательским фирмам самостоятельную проблему, без решения которой данная фирма никому и никогда не сможет доказать свою конкурентоспособность. Но основная проблема состоит в том, что все конкурентные силы действуют и проявляются одновременно! Поэтому, выстраивая стратегию и тактику конкурентного поведения, менеджеры и владельцы предпринимательской фирмы обязаны не просто учитывать наличие барьеров, ограничивающих возможности позиционирования данных фирм, но систематизировать и ранжировать такие барьеры по степени сложности.

Упомянутое ***ранжирование ограничительных факторов*** необходимо всем субъектам бизнеса для обеспечения конкурентной устойчивости и, следовательно, для более обоснованного конкурентного позиционирования. В процессе такого ранжирования следует присвоить каждому фактору ранги и баллы и на этой основе экспертно вывести ***первый коэффициент*** конкурентной устойчивости компании к внешнему влиянию.

Обратимся теперь ко второй грани конкурентной устойчивости компании к влиянию внешней среды. Безусловно, в целях обеспечения динамической устойчивости своих конкурентных позиций субъектам предпринимательского бизнеса волей-неволей приходится не только «держать удары», но и наносить их. Они занимаются этим и для того, чтобы поиграть мускулами перед лицом разнообразных противников, и для того, чтобы поддержать свою собственную конкурентную устойчивость.

Конкурентная устойчивость субъектов предпринимательского бизнеса окажется более высокой, если они обнаружат способность не только прогнозировать поведение потребителей и динамику их предпочтений, но и моделировать их. Это становится возможным при умелом и интенсивном манипулировании методами конкуренции для привлечения внимания потребителей к своей деятельности. Широко известны успехи современных кутюрье в моделировании ажиотажного спроса на товары, объявляемые объектами высокой моды. Галстуки от Версаче могут продаваться по цене хорошей пиджачной пары, а эксклюзивные костюмы от Джорджо Армани порой тянут на стоимость «навороченного пентиума».

Однако преуспеть в моделировании покупательских предпочтений способны не только представители мира «*haut couture*». Любое обновление товарного ассортимента всегда сопровождается натиском соперничающих фирм на потребителей.

Конкурентные позиции предпринимательских фирм, постоянно оказывающих воздействие на контрагентов и прямых (условно-прямых) конкурентов, всегда оказываются выше, нежели позиции компаний, избегающих постоянного давления на соперников. Влияние на партнеров по цепочке ценностей и на конкурентов необходимо: во-первых, они должны отвлекать значительную часть своего потенциала на оказание мер противодействия, а, во-вторых, влияя на партнеров и конкурентов с помощью ценовых и неценовых методов, субъекты бизнеса успешно продвигаются в направлении обеспечения и сохранения доминирующих конкурентных позиций, по крайней мере, в отношении ведомых соперников.

Субъектам предпринимательского бизнеса следует оказывать постоянное воздействие и на общественность, включая органы власти и управления. Такое воздействие содержит участие в законодательной работе, политическое лоббирование, формирование общественного мнения, бомбардировки средств массовой информации новыми «общественно полезными» инициативами, участие в социально значимых мероприятиях и экспериментах, раскрутка других форм PR-деятельности.

Конечно, здесь всегда опасно перегнуть палку, что приключилось, например, в истории с двумя наиболее харизматичными новыми русскими олигархами Владимиром Гусинским и Борисом Березовским, которые явно не рассчитали свой конкурентный потенциал, решив вступить в борьбу с Президентом Российской Федерации и его администрацией[60]. Но и бездействие тоже недопустимо – как только субъекты бизнеса прекратят давление на общественность, этим тут же займутся их конкуренты.

Каждому из факторов воздействия субъектов предпринимательского бизнеса на внешнюю среду следует присвоить ранги и баллы и на этой основе экспертно вывести ***второй коэффициент*** конкурентной устойчивости компании к внешнему влиянию.

Необходимо сопоставить первый и второй коэффициенты устойчивости компании к внешнему окружению. В том случае, если значение второго коэффициента устойчивости окажется большим, чем значение первого коэффициента устойчивости, перед нами ***равновесная динамическая конкурентная устойчивость*** позиций субъекта предпринимательского бизнеса.

[60] В середине 90-х годов В. Гусинский и Б. Березовский уверенно входили в число наиболее влиятельных российских олигархов. Однако на рубеже веков ситуация изменилась. Стремясь усилить конкурентные позиции своих многочисленных фирм, придать им большую динамическую устойчивость оба миллиардера активно включились в политическую деятельность. Попытки эти оказались неудачными, и олигархи, потеряв значительную часть своего российского бизнеса, очутились за рубежом, по сути, не имея сегодня легальных возможностей вернуться на родину.

Зафиксированное нами явление может быть описано с помощью модификаций известных стратегических матриц (стратегических решеток), применяемых в различных областях современной теории менеджмента. Таковыми выступают, к примеру, матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы) и матрица Маккинси (по названию американской консалтинговой компании). Взяв за основу матричный подход, создадим следующую схему:

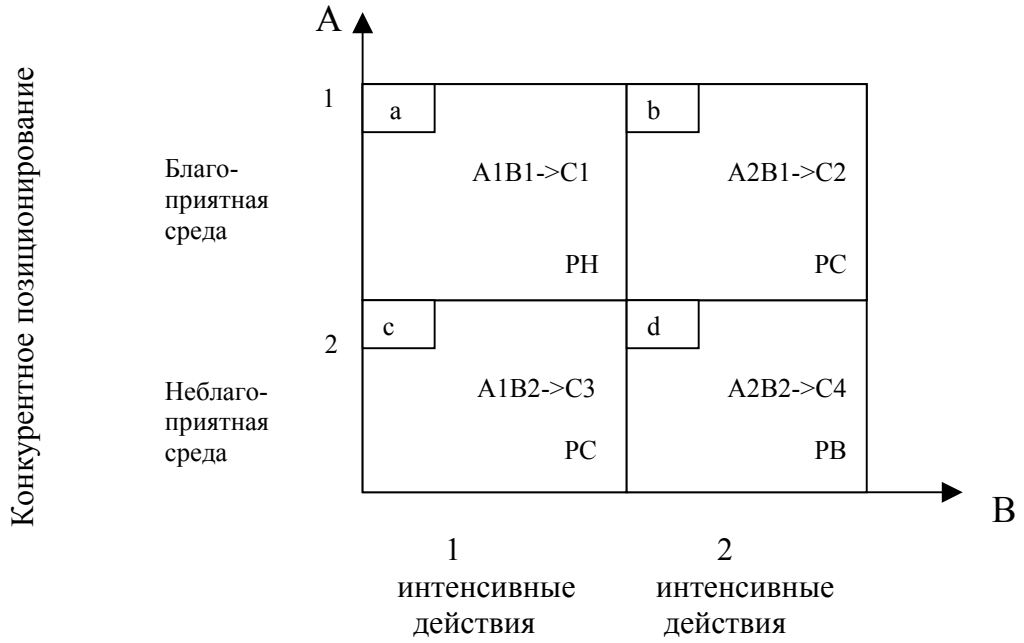



***Рис. 3.2.*** *Сочетание внутренней и внешней устойчивости конкурентных позиций предпринимательской фирмы*

В приведенной схеме используются следующие обозначения: А1 – высокий уровень внутренней конкурентной устойчивости, А2 – низкий уровень внутренней конкурентной устойчивости, В1 – наличие равновесной динамической конкурентной устойчивости, В2 – наличие динамической устойчивости, не обладающей признаками равновесности, С1 – субъект бизнеса переживает звездный час (у него полная гармония между внутренней и внешней устойчивостью), С2 – субъект бизнеса имеет внутренние проблемы на фоне внешне благоприятных перспектив, С3 – субъект бизнеса решил внутренние проблемы, но за это время просмотрел развитие конкурентов, С4 – субъект бизнеса заметно отстает от жизни.

Действия предпринимательских фирм, попавших в квандрант *a*, отличаются низким уровнем риска (РН), в квадранты *b* и *c*, - средним уровнем риска (РС), в квадрант *d* – высоким уровнем риска (РВ).

К данной таблице мы вернемся в последующих главах учебника «Теория и практика деловой конкуренции».

## 3.7. Обеспечение устойчивости конкурентных действий и конкурентных позиций субъектов предпринимательского бизнеса в условиях неопределенности. Понятие конкурентного риска

Значения обоих полученных выше коэффициентов устойчивости компании к внешнему окружению были вычислены для условий полной определенности деловой деятельности конкурентов. Между тем, реальные условия деловой деятельности характеризуются относительной неопределенностью. Субъекты предпринимательского бизнеса никогда не знают наверняка, в какой мере их действия придадут их конкурентным позициям динамическую устойчивость. Они непременно должны учитывать причины, виды и факторы конкурентного риска.

Под ***риском в конкуренции*** (или ***конкурентным риском***) понимается состояние относительной неопределенности, присущее конкурентным действиям, результативность которых не представляется очевидной и имеет вероятностный характер[61]. Действуя в состоянии относительной неопределенности, субъекты бизнеса вынуждены рисковать, ибо они не уверены в непременно благоприятном для них исходе соперничества. Отсутствие такой уверенности, вероятностный характер результатов конкурентных действий обусловлены различными причинами (***причинами конкурентного риска***), в число которых входят:

- объективное техническое, технологическое, предметное развитие областей бизнеса, выбранных компанией и ее соперниками, параметры которого следует держать под постоянным контролем, что не всегда удается;

- объективные параметры динамики потребительских ожиданий и потребительских предпочтений, в том числе хроническая неуверенность потребителей в правильности своего собственного выбора;

- несовпадение потребительской, функциональной и общественной оценки деловой деятельности и результатов деятельности компании руководством данной компании и представителями ее внешнего окружения; несовпадение аналогичных оценок, выносимых конкурентной

[61] В современной литературе практически не представлена категория «конкурентный риск», но зато можно найти различные толкования дефиниции «риск в бизнесе». Рассматривая разные определения указанной дефиниции, Т.П.Данько констатирует: «Прежде всего *риск* характеризует ситуацию на рынке, когда существует неопределенность выхода из нее. Исход может быть как положительным (прибыльным), так и отрицательным (убыточным). Кроме того, *риск* – это отсутствие предсказуемости потенциального результата каких-либо действий субъектов рынка, совершаемых в настоящий момент. И, наконец, риск – это невозможность предсказать со 100%-ной точностью, произойдет ли данное экономическое, организационно-правовое или иное событие на рынке и какова вытекающая из этого вероятность потерь (выгод). Риск в бизнесе выражается в вероятностях снижения возможных доходов, потери прибыли или возникновения убытков вследствие тех или иных причин, включая неверные действия или отсутствие действий» (Данько Т.П. Управление маркетингом. М.: ИНФРА-М, 2001, с.191).

средой и руководством компании действиям и продукции (услугам) соперников этой компании;

- невозможность полного заблаговременного выявления содержания барьеров конкурентного позиционирования, воздвигаемых внешним окружением предпринимательской фирмы, масштабов соперничества и силы конкурентных действий, осуществляемых против данной фирмы ее окружением, включая законодательные, надзорные и правоохранительные государственные органы; невозможность полного априорного учета масштабов аналогичных трудностей, которые могут возникнуть у конкурентов указанной фирмы;
- отсутствие у руководства, владельцев и сотрудников фирмы необходимого опыта и знаний в области конкурентного соперничества на избранных секторах и сегментах рынка; аналогичные недостатки соперников, которые могут быть обнаружены, досконально проанализированы, а их наличие - полностью подтверждено лишь в процессе непосредственного конкурентного взаимодействия;
- форс-мажорные обстоятельства.

В реальном бизнесе неопределенность рискованных конкурентных действий всегда имеет ***относительный характер***. Конкурентные действия, производимые в условиях относительной неопределенности их результатов, содержат в себе угрозу для обеих сторон конкурентного противостояния. Они могут нести опасность и для действующего субъекта предпринимательского бизнеса, и для противодействующей ему компании. Любые действия и любое противодействие конкурентов всегда отличаются рискованным характером, ибо в обстановке реального соперничества успех не гарантирован никому.

Отсутствие полной определенности во взаимодействии предпринимателей имеет обоюдный характер – полной определенности, планируя свои конкурентные действия и прогнозируя встречные действия соперников, не имеет никто. Вместе с тем такое положение отчасти компенсируется отсутствием в повседневном поведении субъектов бизнеса и абсолютной неопределенности. Конкурентный риск всегда обладает относительным характером; в условиях абсолютной неопределенности руководству компании лучше просто не совершать никаких действий, если оно, конечно, не подвержено мотиву азартного риска, характерного разве что для субъектов игорного бизнеса и для игроков на фьючерсных биржах.

Способности руководителей предпринимательской фирмы умело рисковать при принятии решений о проведении конкурентных действий и обеспечении устойчивости конкурентных позиций данной фирмы напрямую зависит от того, насколько обоснованным окажется определение степени конкурентного риска в процессе подготовки конкурентных действий, направленных на приобретение и удержание наилучших конкурентных позиций. Степень конкурентного риска может признаваться

допустимой и недопустимой (чрезмерной). Степень риска будет признана допустимой в том случае, если интегральный результат конкурентных действий окажется большим, нежели у прямого или условно прямого конкурента.

Важно не упустить из виду, что обеспечение устойчивости конкурентных позиций субъектов бизнеса всегда имеет как минимум двусторонний характер. Надо не только защитить свои собственные позиции, но и по возможности «наехать» на конкурента, от которого, в свою очередь, постоянно следует ожидать встречных неприятностей. Поэтому устойчивость собственных позиций обеспечивается в определенной мере за счет снижения устойчивости позиций соперников. Устойчивым будет признан тот субъект бизнеса, кому удастся устоять на ногах и сохранить равновесие после столкновения с равным или не равным по силам противником. Именно такие последствия конкурентных действий служат подтверждениям допустимой степени конкурентного риска, на который позволил себе пойти названный субъект бизнеса.

Оценка, прогнозирование и моделирование последствий конкурентных действий, предпринимаемых субъектом предпринимательского бизнеса в условиях относительной неопределенности результатов этих действий, является важной частью внутрифирменного менеджмента. Руководству компании, уполномоченному принимать решения, влияющие на поведение данной компании во внешней среде бизнеса, следует постоянно обращать внимание на вероятностный характер коммуникаций компании с конкурентами, клиентами, контрагентами и общественностью, а также, по возможности, учитывать факторы риска, неизбежно возникающие в процессе осуществления таких коммуникаций. Надо понимать, что от этого напрямую зависит конкурентоспособность компании и степень устойчивости ее конкурентных позиций.

К числу упоминавшихся в материалах предшествующей главы учебника «Теория и практика деловой конкуренции» индикаторов реальной конкурентоспособности предпринимательской фирмы целесообразно добавить специфические ***индикаторы конкурентного риска***. В качестве таковых могут быть названы следующие индикаторы:

- динамика (темпы и масштабы) изменения рыночных долей предпринимательской фирмы на традиционных для рассматриваемой фирмы секторах и сегментах рынков товаров и услуг; аналогичная динамика конкурирующих фирм;

- динамика рыночных долей предпринимательской фирмы на новых рынках товаров и услуг; аналогичная динамика конкурирующих фирм;

- динамика изменения объемов продаж в абсолютном выражении и размеров массы прибыли предпринимательской фирмы, формирующихся раздельно на традиционных для нее и новых рынках товаров и услуг; аналогичная динамика конкурирующих фирм;

- сравнительная динамика степени проникновения деловой деятельности и продукции (услуг) предпринимательской фирмы и ее соперников на международные рынки товаров и услуг;

- сравнительная динамика степени зависимости предпринимательской фирмы и ее соперников от действий и продукции их партнеров по цепочкам ценностей;

- сравнительная динамика заемных средств, используемых самой предпринимательской фирмой и ее соперниками для поддержания ранее достигнутого фирмой уровня интенсивности конкурентных действий и обеспечения стабилизации или усиления ее конкурентоспособности;

- сравнительная динамика величины заемных ресурсов и собственных финансовых активов предпринимательской фирмы и ее соперников;

- сравнительная динамика величин так называемого «z-счета» Альтмана, являющегося обобщающим показателем финансового состояния предпринимательской фирмы и ее соперников, характеризующим степень вероятности наступления банкротства каждого из них[62];

- сравнительная динамика степени интегрированности соперников предпринимательской фирмы и ее самой в высшие и иные, обладающие реальным влиянием, эшелоны власти и управления;

- сравнительная динамика упущенной выгоды предпринимательской фирмы и ее соперников в абсолютном и относительном выражениях в течение фиксированного периода времени, обеспечивающего должную степень репрезентативности сравнений.

Внимательная и регулярная актуализация значений вышеперечисленных индикаторов конкурентного риска позволяет примерно представить реальную динамику нарастания, ослабления либо стабилизации риска конкурентных действий. Кроме того, анализ и сопоставление указанных индикаторов позволяют сформулировать ***виды конкурентных рисков*** по степени влияния на действия субъектов предпринимательского бизнеса, нацеленных на поддержание и укрепление устойчивости своих конкурентных позиций. Таковыми являются:

- риски, обусловливающие необходимость интенсификации действий субъектов бизнеса по перепрофилизации своей деловой деятель-

---

[62] Экономический показатель, известный как «z-счет» Альтмана, рассчитывается по формуле $Z\text{-счет} = \frac{ОК}{А} * 1{,}2 + \frac{Р + ФСН + НРП}{А} * 1{,}4 + \frac{РР}{А} * 3{,}3 + \frac{УФ}{ОБ} * 0{,}6 + \frac{ЧВ}{А} * 1{,}0$, где ОК - оборотный капитал; А – всего активов; Р – резервы; ФСН – фонды социального назначения и целевое финансирование; НРП – нераспределенная прибыль; РР – результат реализации; УФ – уставной фонд; ОБ – обязательства в целом; ЧВ – чистая выручка от реализации.

Вероятность банкротства может быть определена в соответствии со следующими значениями «Z-счета» Альтмана: 1,8 и меньше – очень высокая; от 1,81 до 2,7 – высокая; от 2,8 до 2,9 – возможная; 3,0 и выше – очень низкая.

ности, техническому, технологическому и кадровому переоснащению, изменению своей роли в цепочках ценностей и смены самих цепочек ценностей, улучшению общественной репутации, изменению или сохранению арсенала видов, направлений, методов и форм конкурентного поведения;

- риски, обусловливающие необходимость уменьшения степени интенсивности вышеназванных конкурентных действий без изменения или с изменением (частичным или полным) их содержания;

- риски, обусловливающие необходимость консолидации субъектов бизнеса под одной общей «крышей», либо необходимость их разъединения, либо необходимость их кооперации, либо необходимость обособления и изоляции деловой деятельности;

- риски, обусловливающие необходимость уклонения от прямых столкновений с противниками, и даже ухода из бизнеса, в том числе посредством продажи предпринимательской фирмы.

Своевременное распознавание менеджментом предпринимательской фирмы конкурентных рисков сообразно их видам выступает важным инструментом последовательного уменьшения степени относительной неопределенности результатов конкурентных действий, производимых указанной фирмой. Полностью устранить конкурентные риски не представляется, конечно, возможным. Но осуществлять прогнозирование таких рисков и, тем самым, просчитывать возможные последствия рискованных решений субъекты бизнеса, в конце концов, все же научились. Каждая из предпринимательских фирм, идущая на рискованные действия, обязана заблаговременно рассчитать, к чему приведут ее действия, в каком соотношении изменятся конкурентные позиции данной фирмы и ее соперников. Так же ей целесообразно смоделировать подобные последствия, обратившись к анализу действий своего внешнего окружения.

Конкурентные риски могут быть подразделены на очевидные (выявленные) риски и неочевидные (невыявленные) риски. ***Очевидными*** являются ***конкурентные риски***, характер и степень влияния которых на изменение конкурентных позиций субъектов предпринимательского бизнеса представляются понятными для менеджмента компании. ***Неочевидными*** являются ***риски***, характер и степень влияния которых на изменение конкурентных позиций компании пока не удалось распознать. Уровень очевидности и неочевидности конкурентных рисков зависит от ряда факторов, которые мы и называем ***факторами конкурентного риска***. Ими выступают степень опытности и компетентности руководства компании, мера освоения данной компанией соответствующих секторов и сегментов рынка в сравнении с достижениями соперников, степень интенсивности своих действий и действий конкурентов, а также степень интенсивности изменений в конкурентных позициях – собст-

венной, прямых соперников, других представителей внешнего окружения (скорости, плотности, мобильности, энергичности изменений).

Каждый из названных факторов конкурентного риска влияет на динамику совокупного риска конкурентных действий предпринимательской фирмы и, следовательно, делает риск более или менее очевидным для руководства данной фирмы. Чем, к примеру, опытнее менеджмент компании, тем большими практическими навыками и умениями быстрого реагирования на рыночные изменения он обладает; чем компетентнее руководство, тем, соответственно, больше познаний в области анализа, прогнозирования и моделирования конкурентных рисков оно в состоянии продемонстрировать в процессе планирования и – при необходимости – корректировке конкурентных действий данной компании.

Конкурентные действия на более освоенных рынках являются для фирмы менее рискованными, чем действия на неосвоенных или слабо освоенных рынках не только потому, что параметры данных рынков (наличие, характер и динамика потребительских ожиданий, уровень спроса, наличие цепочек ценностей, число и сила конкурентов, меры государственной поддержки и  др.) более понятны. Более понятными являются ранги совокупного риска. А это значит, что предпринимательская фирма заранее получает возможность предпринять меры по снижению уровня неопределенности.

Чем интенсивнее собственные конкурентные действия, тем они оказываются более рискованными, поскольку интенсификация действий субъектов бизнеса, как мы помним, всегда порождает и интенсификацию встречного конкурентного противодействия. Как именно, в каких формах такое противодействие будет осуществлено, заранее неизвестно – можно лишь предполагать или прогнозировать нарастание (либо затухание) конкурентных рисков, например, с помощью методов экстраполяции. Однако досконально разобраться, какие именно изменения в поведении конкурентов и других представителей внешнего окружения фирмы вызовет к жизни усиление конкурентных действий самой данной фирмы, не представляется возможным.

Факторами конкурентного риска выступают также степень интенсивности конкурентных действий внешнего окружения компании и степень интенсивности изменений, происходящих во внешней среде бизнеса данной компании. Повышение скорости, мобильности, энергичности, плотности изменений, происходящих во внешней среде бизнеса предпринимательской фирмы, усиливают степень неопределенности конкурентных действий и порождают новые риски, которые еще необходимо изучить и осмыслить. Напротив, снижение степени интенсивности конкуренции во внешней среде бизнеса позволяет руководству предпринимательской фирмы не только сделать конкурентные риски – собственные и соперников – более очевидными, но и заблаговременно подготовить меры по снижению их степени.

Известно несколько методов прогнозирования рисков: экспертные, в том числе интуитивные оценки, оценки вероятности рисков с помощью эконометрических методов, балльные оценки рисков. О том, как именно происходит учет, оценка рисков и моделирование рисковых ситуаций, можно узнать из таких учебных дисциплин, как «Моделирование рисковых ситуаций» и «Риск-менеджмент». Здесь же укажем лишь необходимость корректировки коэффициентов устойчивости компаний к внешнему окружению, приведенных в предшествующем параграфе учебника «Теория и практика деловой конкуренции», исходя из состояния относительной неопределенности результатов деловой деятельности. Данная корректировка может быть проведена с помощью следующего показателя совокупного конкурентного риска субъектов бизнеса:

$$\overline{R} = \frac{\sum_{i}^{n} R_i W_i}{\sum_{i}^{n} W_i}$$

Риск описывается определенным числом n i-х факторов. Значения каждого из них экспертным путем ранжируются по вероятности наступления риска и нормируются; каждому присваивается определенный ранг $(R_i)$, как правило, от 1 до 10. Экспертным путем определяется вклад каждого фактора в совокупный риск $(W_i)$. Он используется в качестве веса при расчете $(\overline{R})$ совокупного риска. Чем ближе к 1, тем меньше риск, а чем он ближе к 10, тем он выше.

Относительная неопределенность результатов конкурентных действий, обусловленная причинами и факторами риска, оказывает влияние на вероятное изменение конкурентных позиций субъектов предпринимательского бизнеса. Чем выше оказывается степень риска результативности конкурентных действий, тем выше вероятность ухудшения их конкурентных позиций, если, конечно, руководство фирмы не предпримет шагов по уменьшению степени относительной неопределенности результатов своего участия в конкурентной борьбе. В соответствии со степенью влияния совокупного риска на вероятное ухудшение конкурентных позиций предпринимательской фирмы можно выделить

- риски, не влияющие на ухудшение конкурентных позиций (ранг совокупного риска равен 1);
- риски, слабо влияющие на ухудшение конкурентных позиций, - так называемые риски вялотекущего воздействия (ранг совокупного риска равен от 2 до 4);
- риски, определенно влияющие на ухудшение конкурентных позиций, - так называемые риски эластичного воздействия (ранг совокупного риска равен от 5 до 8);
- риски, предопределяющие ухудшение конкурентных позиций, - так называемые риски катастрофического воздействия (ранг совокупного риска равен от 9 до 10).

Обусловленность степени очевидности и неочевидности конкурентных рисков может быть проиллюстрирована с помощью модифицированной шкалы И. Ансоффа.

| **Характеристики** | **Учет факторов риска** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Стабильность → | Реакция на перемены → | Предвидение → | Исследование → | Творчество |
| Привычность действий | ← Привычные →← | В пределах экстраполяции опыта →← | Неожиданные, но имеющие аналогии в прошлом →← | Неожиданные и совершенно новые | |
| Скорость изменений | ← Медленнее, чем реакция фирмы →← | | Сравнимый с реакцией фирмы →← | Быстрее, чем реакция фирмы | |
| Предсказуемость действий | ← По аналогии с прошлым →← | | Путем экстраполяции →← | Предсказуемые серьезные проблемы и новые возможности →← | Частичная предсказуемость по слабым сигналам, непредсказуемые изменения |
| Шкала конкурентных рисков | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |

***Рис. 3.3.*** *Нарастание конкурентных рисков*

В зависимости от степени нарастания конкурентных рисков менеджмент серьезной предпринимательской фирмы обычно осуществляет переход от управления конкурентными действиями на основе так называемых сильных сигналов (оценка до 2,5 баллов) к управлению на основе средних сигналов (оценка 2,5 – 3,5 балла), а при необходимости, - к управлению на основе слабых сигналов (оценка свыше 3,5 баллов). Под ***сильными*** (***интенсивными***) ***сигналами*** следует понимать более очевид-

ные конкурентные риски, под ***слабыми*** (***не интенсивными***) ***сигналами*** – менее и наименее очевидные конкурентные риски[63].

Учет силы таких сигналов необходим руководителям компаний и их владельцам для того, чтобы уже на стадии подготовки конкурентных действий постараться максимально прояснить параметры предстоящей деятельности, сделать неочевидное очевидным, неопределенное – определенным. Учитывая факторы риска и, тем самым, снижая степень вероятности негативных последствий рискованного поведения, важно не только заранее определить силу собственных конкурентных действий, но и предугадать уровень интенсивности реакции внешнего окружения на эти действия. Важно также заранее предусмотреть уровень интенсивности собственных реакций на действия внешнего окружения.

В процессе планирования конкурентных действий, руководители компании смогут, ориентируясь на интенсивные сигналы, предпринять усилия и меры по снижению совокупного конкурентного риска. Реакции субъектов бизнеса на интенсивные (сильные) сигналы должны быть интенсивными, реакции их на слабые сигналы могут быть не интенсивными.

В первом случае (оценка по модифицированной шкале И. Ансоффа до 2,5 баллов) компания хорошо представляет себе реальное состояние своего конкурентного окружения, знает, откуда именно и в каких формах ей следует ждать угроз устойчивости своим позициям. Следует ли, к примеру, ждать агрессивного наступления соперников с использованием прямого или позиционного демпинга, либо – копирования ценовых и неценовых методов собственного конкурентного поведения. Во втором случае (оценка по модифицированной шкале И. Ансоффа свыше 3,5 баллов) руководители компании могут пойти на не очевидный, а, вполне вероятно, и катастрофический конкурентный риск, если у них нет другого выбора (оценка 4 балла и выше), но они способны, по возможности (оценка 3,5 – 4 балла) подождать и более интенсивных сигналов извне.

Нарушение соответствия степени интенсивности конкурентных действий степени интенсивности сигналов ведет к усилению фактора неопытности и к возникновению нового риска, называемого риском ухудшения конкурентных позиций фирмы вследствие отсутствия адекватности ее ответных действий (конкурентных реакций на сигналы извне)[64].

---

[63] В современной литературе утвердилось определение рассматриваемых явлений с помощью дефиниций «сильные сигналы» и «слабые сигналы». Нам представляется целесообразным расширить понимание силы таких сигналов по распознавания степени их интенсивности сообразно степени интенсивности прямых и ответных конкурентных действий субъектов бизнеса.

[64] В некоторых современных работах можно прочитать также о риске потерь от запаздывания или опережения реакций. См., например: Круглова И.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. М.: Издательство РДЛ, 2003, с.453-454.

Во избежание создания такого риска менеджменту компании целесообразно постоянно ранжировать сигналы, поступающие извне, от конкурентного окружения данной компании, по степени их интенсивности. В обратном случае ему непременно придется столкнуться с усилением неопределенности результатов собственных конкурентных действий, со снижением устойчивости конкурентных позиций и быть готовым к применению чрезвычайных антикризисных мер внутрифирменного управления.

Чтобы чувствовать себя более уверенно, руководству компании следует принять на вооружение рекомендации специалистов относительно необходимости обеспечения пороговых значений индикаторов конкурентного риска. Так, например, согласно одному из расчетов, в качестве достаточных значений соответствующих параметров деловой деятельности предлагается

- обеспечение двух-трех процентов прироста объема продаж традиционных товаров в месяц;
- вывод на рынок не менее двух-трех принципиально новых товаров в течение каждого квартала года;
- поддержание на уровне не более чем 5% общей себестоимости готовой продукции фирмы доли комплектующих изделий, получаемых по кооперации от одного поставщика;
- поддержание величины «z-счета» Альтмана на уровне не ниже 2,8[65].

В любом случае придание приобретенным предпринимательской фирмой конкурентным позициям устойчивости, а конкурентным действиям определенности невозможно без уменьшения степени риска. Особую важность решение данной задачи приобретает в процессе стратегического целеполагания данной фирмы, формулирования и реализации ею стратегических стереотипов конкурентного поведения, к рассмотрению которых мы обратимся в следующей главе учебника «Теория и практика деловой конкуренции».

[65] См.: Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П.Градова, 3-е изд. СПб.: СпецЛит, 2000, с.147.

# ГЛАВА 4. КОНКУРЕНТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ БИЗНЕСА. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО БИЗНЕСА

## 4.1. Конкурентная мотивация субъектов предпринимательского бизнеса. Содержательные, технологические и иные мотивы конкурентного поведения

Содержание конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса и их конкурентное позиционирование непосредственно определяются деловой (предпринимательской) мотивацией, которой руководствуется каждая фирма. Под ***деловой мотивацией*** субъектов бизнеса понимается система побуждений компании к началу, возобновлению или усилению деловой деятельности. Она является связующим звеном между совокупностью их деловых интересов и их конкурентными действиями. Деловые интересы предпринимателей, прежде чем привести к их действиям внутри конкурентной среды, обязательно должны быть выражены посредством побудительных мотивов к началу, восстановлению или усилению бизнеса. Деловая мотивация субъектов бизнеса опирается на утвержденные владельцами и руководством компании бизнес-идеи, она имеет корпоративный, либо автократический характер в зависимости от типа собственности, организационно-правовой формы компании и типа внутрифирменного менеджмента.

В системе побуждений компании к деловой деятельности важное значение имеют собственно конкурентные мотивы. Почему компания считает целесообразным войти в столкновение с теми или иными прямыми соперниками, либо включиться в определенную цепочку ценностей, либо добиться высокой оценки своей общественной ценности? Она делает это потому, что ее бизнес всегда складывается в конкурентной среде, не считаться с которой руководство данной компании не вправе.

Поскольку конкуренция составляет центробежную коммуникативную форму, внутри и посредством которой каждый субъект предпринимательского бизнеса осуществляет свою деловую деятельность и взаимодействует со своим внешним окружением, конкурентная мотивация является, в свою очередь, одной из составляющих оболочки, внутри которой находят выражения разнообразные мотивы субъектов бизнеса к началу, возобновлению или усилению деятельности. Под ***конкурентной мотивацией*** субъектов бизнеса здесь и далее понимается совокупность их побуждений к действиям против тех или иных представителей внешнего окружения, посредством которых реализуется их интерес к приобретению доминантного конкурентного статуса или же к сохранению устойчивости своего делового суверенитета в любом статусе. Поскольку совокупность конкурентных действий фирм образует, как мы помним, их конкурентное поведение, рассматриваемую категорию правомерно

также определять не как функциональную и организационную мотивацию конкурирующих субъектов бизнеса, а как их ***поведенческую мотивацию***.

Конкурентная мотивация субъектов бизнеса содержит совокупность мотивов, которыми руководствуются компании, обдумывая, против каких именно соперников они намерены действовать, ради достижения каких целей и с помощью каких инструментов. Наряду с ними, конкурентная мотивация включает в себя процесс формирования побудительных мотивов к осуществлению конкурентных действий. Деловые интересы субъектов бизнеса вначале должны обрести характер побудительных мотивов, и лишь затем данные побуждения могут привести к действиям.

Конкурентные действия субъектов бизнеса всегда имеют мотивированный характер, однако, уровень мотивированности этих действий может оказаться неодинаковым. Конкуренция обнаруживает немотивированный характер лишь в том случае, когда субъекты предпринимательского бизнеса совершают действия, вызванные стрессовыми ситуациями, под влиянием внезапных импульсов[66]. За пределами таких ситуаций компании, стремящиеся к занятию наилучших конкурентных позиций, все же стараются мотивировать свои действия.

Необходимо выделить следующие мотивы конкурентных действий, которыми руководствуются субъекты бизнеса, старающиеся наиболее полно учесть в этих действиях свои деловые интересы:

- мотив конечной выгоды;
- мотив промежуточной выгоды;
- креативный мотив (мотив творческого начала в бизнесе);
- мотив обеспечения комфортности бизнеса;
- мотив самоутверждения в соперничестве (мотив превосходства);
- мотив принижения и подавления конкурентов;
- мотив внешнего успеха и презентации процесса деловой деятельности;
- мотив соответствия закону и общепринятым нормам делового оборота (мотив добросовестного участия в конкуренции);
- мотив азарта, мотив риска и другие мотивы состояния;
- мотив обеспечения безопасности бизнеса (мотив защиты от внешних и внутренних угроз).

Каждый из перечисленных выше мотивов имеет ***прагматический*** (***рациональный***) ***характер*** и обязательно в той или иной степени присутствует в общей мотивации субъектов предпринимательского бизнеса к конкурентным действиям. Их совокупность надо разделить на три

[66] Вопрос о ситуационных особенностях конкурентных действий в системе бизнеса мы рассмотрим в главе 6 нашего учебника.

группы. К первой группе относятся ***содержательные мотивы конкурентных действий*** (мотив конечной выгоды, мотив промежуточной выгоды, мотив обеспечения безопасности бизнеса). Эти мотивы побуждают компании к борьбе за цели, ради достижения которых они были созданы.

***Мотив конечной выгоды*** состоит в сравнительной максимизации прибыли, увеличении числа объектов владения (росте богатства), развитии способностей субъектов бизнеса к совершению последующих действий. Именно для решения данных задач, в конечном счете, и создаются предпринимательские фирмы.

От мотива конечной выгоды следует отличать мотив промежуточной выгоды. ***Мотив промежуточной выгоды*** состоит в обеспечении конкурентных преимуществ. Это включает в себя достижение лучшего, нежели у соперников, конкурентного статуса, усиление конкурентных действий, повышение степени устойчивости конкурентных позиций. На промежуточных этапах конкурентной борьбы (а в условиях, когда конкуренция субъектов бизнеса происходит «без перерывов на обед», каждый из ее этапов вполне может быть квалифицирован как промежуточный) предпринимательской фирме бывает выгодно не максимизировать прибыль, а добиваться ее сохранения в неизменном размере, не богатеть, а стабилизировать число признаков богатства. Единственным мотивом, которым следует руководствоваться субъекту бизнеса и на конечном этапе соперничества, и на его промежуточных этапах, является необходимость постоянного обеспечения роста собственной реальной конкурентоспособности.

***Мотив обеспечения безопасности бизнеса*** обусловлен необходимостью постоянной защиты компании от внутренних и внешних угроз. Без этого ни один руководитель предпринимательской фирмы никогда не сумеет добиться от своих сотрудников выполнения ни конечных, ни промежуточных планов. Угрозы деятельности фирмы подразделяются на обычные и необычные (обусловленные форс-мажорными обстоятельствами).

***Обычные внутренние угрозы*** безопасности бизнеса обусловливаются наличием внутрифирменных противоречий, которые могут распространяться на все уровни организационной структуры компании и вызываться различными причинами. В качестве таковых назовем неудачный состав учредителей (участников) компании, конфликты между учредителями компании и ее менеджерами, ошибки в подборе персонала и обеспечении его карьерного роста, несоответствие задач, объективно стоящих перед компанией, и системы персональных и групповых стимулов.

***Обычные внешние угрозы*** обусловливаются наличием уже известных нам барьеров, которые создаются под воздействием «сил конкуренции». Их новое перечисление не имеет смысла, заметим лишь, что

в реальном процессе взаимодействия субъектов бизнеса внешние угрозы могут превращаться во внутренние, а внутренние угрозы – во внешние.

Такой внешней угрозой безопасности бизнеса выступает, к примеру, недобросовестная конкуренция со стороны соперников, пытающихся переманить ценных функционеров фирмы, либо настроить их враждебно по отношению к своему руководству, а также монополистическая практика соперников, пытающихся оказывать влияние на собственные решения фирмы.

Внутренней угрозой безопасности бизнеса, которая часто превращается во внешние проблемы предпринимательской фирмы, являются его функционеры, вовлеченные в недобросовестную конкуренцию извне. Данные сотрудники становятся опасными уже не только потому, что в их отношении менеджмент фирмы допустил какие-то ошибки, а потому, что именно на них обратили внимание конкуренты. Эти люди могут сознательно мешать профессиональной и деловой деятельности фирмы, передавать соперникам конфиденциальную информацию, выполнять иные акты диверсии. В дальнейшем, покинув компанию вследствие внутрифирменных разногласий, противоречий, либо по указанию «резидентуры», они часто оказываются в стане соперников и какое-то время используются там в качестве ударной силы против своих бывших работодателей.

Ко второй группе относятся ***технологические мотивы конкурентных действий***. Таковыми признаются мотивы, которые обусловлены объективной необходимостью поддержания и развития процесса конкурентного противостояния субъектов бизнеса безотносительно к содержанию самих конкурентных действий. Неизбежность конкуренции порождает особую мотивацию конкурентов на процесс соперничества как таковой. Поэтому технологическими мотивами конкурентных действий, как и содержательными мотивами, в той или иной мере непременно руководствуются все без исключения субъекты предпринимательского бизнеса

***Мотив творческого начала*** в бизнесе состоит в реализации инновационного потенциала, свойственного в той или иной мере каждому из субъектов бизнеса. Каждому предпринимателю свойственно творческое начало, иначе он просто никогда не сможет заниматься предпринимательским бизнесом. Выходить на рынок без идей, обладающих тем или иным уровнем новизны (в том числе и новизны в копировании эталонных образцов), не имеет практического смысла. Поскольку такая самореализация возможна лишь в процессе соперничества с другими субъектами бизнеса, она, по сути, превращается в креативное самоутверждение и рассматривается как особый мотив к совершению конкурентных действий. Его отличие от мотивов конечной и промежуточной выгоды состоит в том, что выгода от реализации рассматриваемого мотива не является очевидной. Значимость данного мотива гораздо выше для мало-

известных компаний, старающихся обратить на себя внимание, либо для тех из них, кто профессионально специализируется именно в инновационном бизнесе.

***Мотив обеспечения комфортности бизнеса*** состоит в побуждении к действиям, которые позволили бы добиться относительного постоянства деловой практики, включая пребывание в составе устраивающих компанию цепочек ценностей, относительного удобства во взаимодействии с внешним окружением, относительной легкости в осуществлении конкурентных маневров, удовлетворения от произведенных действий и предпринимательской гордости. Рассматриваемый мотив, как и предыдущий, имеет технологическую природу и обладает лишь косвенной, хотя и очень важной, связью с достижением выгоды и созданием безопасного бизнеса.

***Мотив самоутверждения в соперничестве*** не тождествен креативному мотиву, ибо в основе каждого из названных мотивов находятся разные технологические интересы, хотя при объяснении обоих избежать слова «утверждение» не удается. Между тем, в основании творческой мотивации конкурентов лежит стремление реализовать свой дремлющий инновационный потенциал, а в основании утверждающей мотивации лежит стремление субъектов бизнеса утвердить себя в качестве действующих конкурентов. Данное стремление претворяется в жизнь при обязательном обеспечении какого-либо превосходства над представителями внешнего окружения, хотя бы в чем-нибудь.

Речь идет не только о создании нового конкурентного преимущества, но и об обеспечении превосходства в отдельных элементах деловой деятельности, которые в отрыве от других элементов еще не являются самостоятельными конкурентными преимуществами (например, создание запоминающихся рекламных роликов, участие в законотворческой работе на общественных началах, пр.). Руководство фирмы мотивирует свои действия желанием сделать так, чтобы все внешнее конкурентное окружение данной фирмы признало ее конкурентоспособность и впоследствии считалось с фактом ее присутствия в системе бизнеса, в том числе и с тем, что данная фирма может быть не только партнером по совместной деятельности, но и источником опасности, генератором угроз.

***Мотив принижения и подавления конкурентов*** проявляется посредством разных по интенсивности конкурентных действий и вовсе не обязательно является достоянием лишь острой, обоюдоострой и ожесточенной конкуренции. Принижение конкурентов, действительно, доходящее до подавления их в условиях, когда соперники лишены возможности оказывать какое-либо сопротивление, свойственно любым видам и методам конкурентных действий. Предпринимательская фирма, не мотивированная в должной мере на принижение конкурентов, обязательно окажется подверженной другой мотивировке, которую никак нельзя признать прагматической (рациональной) – мотивировке на восхваление конкурентов и подчинение им. Субъектам бизнеса, не нацеленным на

борьбу, лучше вообще не выходить «на ковер» и отдаться чувственному созерцанию конкурентных преимуществ своих соперников в духе новомодного садомазохизма.

Справедливости ради заметим, что мотив принижения и подавления конкурентов не стоит путать с мотивами жестокости, цинизма, безжалостности, которые порой проявляются в действиях отдельных субъектов предпринимательского бизнеса, готовых на все, вплоть до «применения динамита к конкуренту». Тема жестокости, как и вопрос об этических основах современной конкуренции, вскоре возникнет на страницах нашего учебника, а пока заметим, что бессмысленно упрекать в обязательной жестокости начинающего боксера, сумевшего нокаутировать **соперника**, юного дзюдоиста, выигравшего поединок на татами с помощью удушающего приема, или футбольную команду, разгромившую оппонента с унизительным счетом, хотя вполне вероятно, что жестокость при этом вовсе не была чуждой победителям. Конечно, кому-то больно, обидно, но все – по правилам, а они являются одинаковыми и для проигравших, и для победителей. Поэтому принижение и подавление конкурентов может происходить в жестокой форме, а может и не в жестокой форме, но от этого не перестанет быть принижением (и подавлением) конкурентов.

Важное значение для конкурентного поведения субъектов бизнеса имеет ***мотив внешнего успеха и презентации процесса деловой деятельности***. Отчасти с проявлением такого мотива мы сталкивались, рассматривая вопросы о создании конкурентами видимости своей силы, а также об обеспечении ими суперпривлекательного имиджа и репутации надежного, респектабельного и солидного предпринимателя вне зависимости от действительных успехов в избранных сферах деловой деятельности. Участие в процессе соперничества должно, в идеале, сопровождаться для субъектов бизнеса созданием, поддержанием и развитием внешних атрибутов успеха. Каждый из них желает сделаться элементом социального престижа для своего конкурентного окружения.

Подобно актерам, жаждущим оваций и ритуальных букетов в конце театральной постановки, субъекты предпринимательского бизнеса всегда желают нравиться потребителям, контрагентам и общественности (особенно – влиятельным функционерам органов власти и управления, а также членам их семей) и вызывать зависть у прямых конкурентов. Субъектам бизнеса необходимо, чтобы о них постоянно говорили, их обсуждали, разумеется, в положительном контексте. Поэтому они вынуждены не просто действовать в системе бизнеса, но и постоянно демонстрировать публике свои действия, заниматься презентацией своего бизнеса. В этом состоит своеобразная театральная функция конкуренции субъектов предпринимательского бизнеса[67].

[67] С темой «конкурентного театра» мы встретимся в седьмой главе учебника «Теория и практика деловой конкуренции».

***Мотив соответствия закону и общепринятым нормам делового оборота*** относится к числу технологических мотивов конкурентных действий потому, что субъекты предпринимательского бизнеса вынуждены действовать лишь в пределах правового коридора, границы которого задаются применяемыми государственными и международными правовыми нормами. В свою очередь общепринятые нормы делового оборота задают параметры этического поля конкуренции. Любые субъекты бизнеса всегда заинтересованы в создании и поддержании репутации законопослушных и этичных предпринимателей, а добиться этого, занимаясь лишь постоянной презентацией себя в указанном амплуа, невозможно. Надо хотя бы изредка соблюдать закон и принятые нормы делового взаимодействия. Понятно, что задаваемые параметры могут не устраивать отдельных конкурентов (и, как правило, не устраивают их большинство). Однако законопослушание и соблюдение этики не могут не мотивировать предпринимателей, которые желают, чтобы по выходе из удачных процессов конкурентного соперничества их внезапно не посадили в тюрьму, не оштрафовали и не предали общественному порицанию за аморальные действия.

К третьей группе относятся ***мотивы состояния конкурентных действий***. Таковыми признаются мотивы, которые обусловлены приверженностью компаний определенным формам конкурентного поведения, к примеру, мотив агрессии, мотив инициативы, мотив компромисса, мотив корректности, мотив азарта, мотив риска и другие.

***Мотив азарта***, например, состоит из увлечения (увлекающего побуждения) субъектов предпринимательского бизнеса соперничеством как таковым. Начав борьбу, многие из них порой не могут остановиться вплоть до полной ликвидации бизнеса вследствие разорения фирмы. Мотив азарта особенно распространен в действиях представителей некоторых «игровых» видов предпринимательского бизнеса, таких, к примеру, как игра брокерских контор при заключении и исполнении фьючерсных и форвардных биржевых сделок, а также сделок с опционами, валютный и финансовый дилинг, игорный бизнес, включая небезызвестную «русскую рулетку», спортивный бизнес, отчасти шоу-бизнес. Разновидностью рассматриваемого мотива является азарт несоблюдения закона, который проявляется в стремлении отдельных субъектов бизнеса действовать «на грани фола», пользуясь либо двусмысленностью некоторых законодательных норм, противоречиями между законодательными актами, а также неэффективной правоприменительной практикой правоохранительных органов и надзорных ведомств.

***Мотив риска*** также относится к числу технологических мотивов конкурентных действий. Риск – это форма конкурентного действия, выполняемого в условиях выбора, когда существует опасность в случае неудачи оказаться в худшей позиции, чем до выбора. Поэтому риск в кон-

куренции может быть определен как форма целеполагания в условиях неопределенности угроз со стороны внешнего окружения, исполнение которых способно разрушить безопасность бизнеса.

Планируя конкурентные действия, субъекты предпринимательского бизнеса, как мы помним, всегда стремятся минимизировать риск, чтобы придать своим позициям большую устойчивость. Вместе с тем в действиях многих постоянно наблюдается в той или иной мере и мотив риска, т.е. стремление рискнуть. Данный мотив особенно распространен в двух разновидностях бизнеса – в массовом мелком предпринимательстве в сфере потребительских услуг и в инновационном предпринимательстве, особенно в сфере высоких технологий[68]. Мотив риска состоит из склонности к совершению рискованных действий и готовности к их осуществлению.

Готовность к риску обусловливается уровнем конкурентного потенциала компании. Руководство фирмы обязано отдавать себе отчет в постоянной необходимости предпринимать какие-либо рискованные шаги и понимать, что оно никогда не обладает исчерпывающей информацией о своем окружении, равно, как и об уровне своей реальной конкурентоспособности. В том случае, когда субъект бизнеса готов рискнуть, вступая на то или иное конкурентное поле, можно говорить о наличии в его действиях ***мотивированного риска***.

Если же он постоянно демонстрирует лишь склонность к риску, есть вероятность, что такой субъект бизнеса в какой-то момент, поддавшись данной склонности, начнет осуществлять рационально немотивированные рискованные поступки. Это явление следует назвать ***немотивированным риском***.

Содержательные и технологические мотивы конкурентных действий всегда имеют непрерывный характер. Дискретный характер какого-либо мотива не имеет прагматической основы. Другое дело, что каждый

---

[68] Великий психофизиолог 20 века Зигмунд Фрейд полагал, что стремление к опасности, к риску представляет собой проявление свойственного всем живым существам «инстинкта смерти». Во второй половине 20 века также делались попытки объяснить стремление человека к опасности исходя из физиологических предпосылок. Так, например, высказывалось мнение, что в организме существует особый физиологический аппарат мотивации, формирующий эмоции удовольствия и страдания. Предполагалось также, что в этом аппарате действуют две системы, порождающие положительные эмоции: система повышения удовольствия и система минимизации страдания. При возникновении опасности именно вторая система является источником положительных эмоций. При определенных обстоятельствах и длительном бездействии системы, связанной с эмоциями страдания, в организме может возникнуть стремление к опасности, т.е. к условию, дающему выход скопившейся энергии альтернативной системы, за счет чего возникают положительные эмоции (см., например: Файвишевский В.А. О существовании неосознанных негативных мотиваций и их проявлении в поведении человека. В кн.: Бессознательное: природа, функции, методы исследования, т.3. Тбилиси, 1978, с.433-445). Наблюдались и иные подходы.

из перечисленных мотивов проявляется с разной силой. Кроме того, в реальной конкурентной практике субъектов предпринимательского бизнеса наблюдаются явления, которые следует называть замещением мотивов, конфликтом мотивов и переплетением (гибридизацией) мотивов.

Под ***замещением мотивов*** конкурентного поведения понимается ослабление влияния того или иного реально существующего мотива и усиление другого мотива до такой степени, что «предназначение» одного мотива конкурентных действий непроизвольно переходит к другому мотиву. Так, может произойти замещение мотива конечной выгоды мотивом промежуточной выгоды или, хуже того, технологическим мотивом творческого начала в бизнесе. Если привыкнуть к использованию тех или иных путей обхода норм действующего законодательства, то место мотива законопослушания займет мотив азарта или мотив подавления конкурентного окружения. Можно увлечься презентацией своей деятельности до такой степени, что, в конце концов, «презентовать» и самоутверждение в бизнесе – в этом случае все обернется тем, что низкий авторитет компании будет якобы замещен его демонстрируемой всем видимостью. Неправомерное усиление роли одного из мотивов конкурентных действий за счет другого можно определить как явление ***ложной мотивации***.

Под ***конфликтом мотивов*** конкурентного поведения следует понимать объективно существующее противоречие между различными мотивами, действующими одновременно и обусловливающими сложность выбора фирмой видов, направлений и методов конкурентных действий. Ради сиюминутной текущей выгоды или ради обеспечения комфортных условий бизнеса руководство компании может пренебречь мотивом обеспечения безопасности, мотивом конечной выгоды, другими мотивами. Менеджеры фирмы могут просто игнорировать те или иные объективные мотивы конкурентных действий, полагая, что они гораздо лучше мотивированы другими побуждениями.

Например, в состоянии конфликта всегда находятся мотивы к достижению наибольшей выгоды и к обеспечению безопасности бизнеса. Перед менеджментом фирмы обычно стоит дилемма: на что обратить больше внимания – на устремление к успеху или же на избежание неудачи. Ведь и то, и другое необходимо для поддержания, возобновления и развития избранного вида предпринимательского бизнеса.

Конфликт мотивов конкурентного поведения компаний может иметь ***деструктивное***, либо ***конструктивное*** разрешение. В первом случае менеджеры компании теряются в процессе формирования мотивационных предпочтений, им становится сложно осуществить конкурентное целеполагание. Особенно тяжким выбор мотивационных предпочтений является для большинства новых предпринимательских фирм, находящихся в стадии подъема.

Во втором случае менеджеры компании стараются совместить мотивы конкурентных действий, найти возможность их гибридизации (пе-

реплетения). Под ***переплетением мотивов*** конкурентного поведения понимается формирование общей мотивации фирмы к соперничеству на основе учета отдельных мотивов сообразно сравнительной силе их влияния (их «удельному весу»). Мы не удивляемся, например, таким формам выражения конкурентной мотивации, как азартный риск, взаимовыгодная комфортность или опасное законопослушание (когда четкое следование нормам права обязательно приводит к ухудшению конкурентных позиций). А между тем, подобным образом выявляется реально существующая гибридизация мотивов конкурентных действий.

Переплетение мотивов является наиболее последовательным выражением рационального начала в формировании владельцами и высшими менеджерами предпринимательской фирмы конкурентной мотивации этой фирмы. Именно данный способ разрешения конфликта мотивов следует признать самым прагматическим; им чаще всего и пользуются образованные руководители компаний в процессе планирования конкурентных действий. Математически данное явление можно выразить с помощью ***модели многофакторной конкурентной мотивации***.

Разграничение деловых интересов взаимно конкурирующих компаний и их конкурентных побудительных мотивов необходимо также для выработки правильного, непротиворечивого понимания того, почему конкурентные действия субъектов предпринимательского бизнеса далеко не всегда приводят к достижению желаемых результатов, а для немалого числа соперничающих фирм и вовсе оборачиваются сокрушительными провалами.

Деловые интересы субъектов предпринимательского бизнеса всегда имеют объективный характер. Они обусловлены потребностями функционирования и развития этих субъектов бизнеса и возможностями удовлетворения данных потребностей с помощью ресурсного потенциала фирмы. Что же касается конкурентных мотивов, то они не могут быть отнесены к числу объективных обстоятельств деловой деятельности данной предпринимательской фирмы.

Чтобы приступить к конкурентным действиям, руководству компании необходимо осознать свои интересы, выявить «конфликт» собственных интересов с интересами различных представителей внешнего окружения и на этой основе составить список соперников, с которыми данной компании предстоит столкнуться, а, возможно, и вступить в борьбу, если она намерены преуспеть в избранных областях предпринимательского бизнеса. Далее, рассматриваемый субъект бизнеса должен осуществить систематизацию таких «конфликтов интересов». Лишь по окончании этой подготовительной работы у субъектов бизнеса складывается осознанная (осмысленная) и, как правило, многофакторная конкурентная мотивация.

Осмысление мотивов конкурентных действий является определяющим моментом при дальнейшем определении перечня направлений,

видов и методов этих действий, степени их целесообразности и интенсивности. В действительности, такие побудительные мотивы имеют разный уровень осмысления – они могут быть полностью осмысленными, частично осмысленными, недостаточно осмысленными, а то и совсем неосмысленными.

Мотивы, которыми менеджмент компании руководствуется в своих действиях, формируются под воздействием различных обстоятельств, причем реально существующие деловые интересы могут оказаться лишь одним из таких обстоятельств, но не единственным. Выделим перечень данных обстоятельств по порядку:

- деловые интересы субъектов бизнеса, обусловленные его деятельностью в избранных областях предпринимательства; в их число, как мы помним, входят максимизация прибыли (либо, во всяком случае, ее сохранение на достигнутом уровне), расширение состава объектов владения и предпринимательского применения в качестве ресурсного потенциала последующей деятельности, укрепление конкурентных позиций; мотивацию субъектов бизнеса, целиком подчиненную своим деловым интересам, назовем ***полной прагматической мотивацией***;
- уровень реалистичности в понимании состава и характера перечисленных собственных интересов; в жизни нередко встречаются компании с явно или неявно завышенными самооценками и желаниями (руководители таких компаний хотят если не солнца в бокале, то уж золотую рыбку, как известный персонаж сказки А.С. Пушкина, наверняка), а также компании с явно или неявно заниженными самооценками и желаниями (это случается реже); назовем мотивацию, основанную на завышенных или заниженных самооценках, ***романтической мотивацией первого рода***;
- степень обоснованности выводов из анализа конкурентной среды; здесь так же необходим реализм и трезвый расчет, как и в процессе проведения самооценки, отсутствие такого реализма чревато серьезными искажениями при формировании собственной конкурентной мотивации; приятно, к примеру, закрыть глаза и увидеть вероятного потребителя в окружении несметных сокровищ, которые он готов немедленно выложить, демонстрируя исключительно высокий уровень спроса, или представить ненавистного прямого соперника лежащим в гробу, – увы, глаза впоследствии придется все же раскрыть и оставить грезы любителям голливудского хэппи-энда, памятуя о том, что ошибки в оценке конкурентов имеют слишком высокую цену; однако мечта о хэппи-энде может все-таки существенно влиять на мотивы компаний; назовем мотивацию, основанную на завышенных или заниженных оценках представителей конкурентной среды, ***романтической мотивацией второго рода***;
- степень субъективизма в оценке проявлений и действий тех или иных соперников; в жизнедеятельности каждого из субъектов бизнеса есть, как правило, один-два соперника, отношение к которым ок-

рашивается в особо мрачные тона; причины такому явлению могут быть разные – зависть, месть, антипатия, иногда доходящая до полного отвращения; каждая из этих причин способна обусловливать формирование специфических мотивов, которые и побуждают компанию действовать против соперников, - мотивов мести, зависти, антипатии, отвращения; отдельные субъекты бизнеса способны бросаться очертя голову на своих конкурентов под воздействием именно такой мотивации («Такую большую личную неприязнь испытываю к потерпевшему, что кушать не могу», - говорил персонаж популярного кинофильма «Мимино» в адрес своего антагониста); назовем мотивацию, основанную на эмоциональных субъективированных оценках представителей конкурентной среды, ***романтической мотивацией третьего рода***.

Наличие элементов романтизма в процессе формирования прагматической конкурентной мотивации поведения субъектов предпринимательского бизнеса, а также чисто романтическая их мотивация свидетельствуют о проявлении ***эффекта искажения*** объективных предпосылок конкурентных действий – их деловых интересов – в процессе обоснования этих действий и их подготовки. Именно поэтому реальная конкуренция часто оказывается вовсе не такой, как планировали менеджеры компании, а ее результаты – неожиданными, а порой и непредсказуемыми. Надо понимать, что действия конкурентов всегда имеют не только определенный уровень целесообразности (т.е., соответствия поставленным целям) и интенсивности, но и определенную степень обоснованности.

## 4.2. Стратегическое целеполагание конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса. Стратегические условия конкурентного поведения

Конкурентная мотивация субъектов предпринимательского бизнеса имеет разные ***структурные уровни***, а именно:

- стратегическая конкурентная мотивация;
- тактическая конкурентная мотивация;
- конъюнктурная (ситуационная) конкурентная мотивация.

Прежде чем конкурентная поведенческая мотивация проявится в непосредственных действиях субъектов предпринимательского бизнеса, она должна воплотиться в стратегиях их конкурентного поведения.

Далее в настоящей главе объектом рассмотрения становятся стратегическая конкурентная мотивация субъектов бизнеса, а также стратегии их конкурентного поведения. Выработка стратегии конкурентного поведения, а также последующий контроль за отражением этой стратегии в оперативных действиях предпринимательской фирмы является

специфичной и существенно важной задачей внутрифирменного менеджмента, начиная с его самого верхнего уровня.

Стратегия конкурентного поведения является базисом арсенала инструментов деятельности каждого конкурента. Не имея стратегии, компания не в состоянии формировать прагматически мотивированные установки на те или иные действия, и, тем самым, положительно влиять на улучшение дел внутри компании и на состояние внешней среды своего бизнеса. В отсутствие стратегии конкурентные действия неизбежно приобретают хаотический характер, что, в конечном счете, оборачивается утратой конкурентных преимуществ, снижением конкурентоспособности фирмы и подрывом ее конкурентного потенциала.

В последующих материалах учебника категория «стратегия», которую мы ранее упоминали в процессе рассмотрения таких вопросов, как конкурентные позиции и конкурентный статус, приобретает особое значение, поэтому во избежание терминологической путаницы уделим ей повышенное внимание.

Несомненно, термин «стратегия» относится сегодня к числу самых популярных экономических категорий. «Каждый мнит себя стратегом, видя бой со стороны», - пророчествовал поэт. Однако даже в пылком воображении великого стихотворца вряд ли могло бы уместиться неправдоподобно обширное разнообразие словосочетаний, обрушивающихся на читателей со страниц современных монографий, учебных пособий и околонаучных эссе. В настоящее время никого не удивишь такими оборотами письма, как, к примеру, «стратегические бизнес-единицы», «интенсивная смена стратегий», «регулярное (частое) изменение стратегий», «комбинация стратегий», «стратегическая конъюнктура» и т.п. Слово «стратегия» столь часто и охотно применяется для обозначения ежедневной предпринимательской текучки, что складывается впечатление, будто авторам тех или иных «стратегических» выражений порой просто лестно ощущать себя стратегически мыслящими личностями.

Применение «стратегического подхода» в процессе изучения конкуренции также порождает великое множество трактовок и определений. Можно наблюдать даже дискуссии на тему правомерности отождествления терминов «конкурентные стратегии» и «стратегии конкуренции»[69]. Между тем, для дальнейшего изучения вопросов конкуренции в системе бизнеса мы должны остановиться на наиболее определенном толковании указанных понятий.

В процессе деловой деятельности конкурирующие между собой субъекты предпринимательского бизнеса стремятся к реализации целей, каждая из которых всегда имеет разные структурные уровни содержа-

[69] Чтобы никого случайно не обидеть, мы не станем приводить ссылки на конкретные источники, ибо, как нам представляется, схоластические дискуссии такого рода почти неизбежно возникают всякий раз в любой науке по мере становления относительно новых систем понятий.

ния. Наиболее глубокий (другими словами, самый существенный) уровень содержания конкурентных целей субъектов бизнеса следует определить как стратегический уровень цели или как стратегическую цель.

Что необходимо понимать под «стратегическим уровнем конкурентных целей» или под «стратегическими целями конкурентов»? Иногда под стратегическими целями фирмы понимают ее основополагающие цели. Такое предположение вполне допустимо. Однако дефиниция «основополагающая цель» в чистом виде не имеет экономического или правового объяснения и поэтому также нуждается в дополнительном определении. Очевидно, что ближе всего к «основоположению» все же уже упоминавшиеся нами понятия сущности и глубины содержания конкурентных целей.

Субъекты предпринимательского бизнеса создаются, действуют и ликвидируются под влиянием центробежной и центростремительной тенденций. Они одновременно реализуют свой деловой суверенитет и доказывают свою потребительскую, функциональную и общественную ценность. Поэтому на самом существенном, основополагающем уровне своего конкурентного целеполагания субъекту бизнеса следует ответить на вопросы о том, для деятельности в какой именно конкурентной среде он создан и как ему отстоять свой деловой суверенитет в этой определенной среде.

Стараясь найти наилучший ответ именно на эти наиболее существенные вопросы своего бытия и развития в качестве суверенных конкурентов, субъекты предпринимательского бизнеса приступают к поиску, определению и формулированию своих основополагающих целей, которые мы в дальнейшем будем называть стратегическими целями, а также инструментов их достижения, которые в дальнейшем мы будем называть конкурентными стратегиями (или, другими словами, стратегиями конкурентного поведения).

Под ***стратегическим конкурентным целеполаганием*** здесь и далее понимается формирование стратегических целевых установок на осуществление конкурентных действий. Соответственно, под ***стратегиями*** (или ***стратегическими концепциями***) ***конкурентного поведения*** понимается арсенал инструментов обеспечения (способов достижения) компаниями стратегических целей.

Заметим, что мы не намерены вступать в спор относительно возможности отождествления понятий «конкурентные стратегии», «стратегии конкуренции» и «стратегии конкурентного поведения». На наш взгляд, поскольку конкуренция представляет собой форму поведения суверенных субъектов предпринимательского бизнеса и состоит из системы действий, при помощи которых компании осуществляют свои коммуникации с внешней средой, конкурентные стратегии всегда являются поведенческой категорией и, следовательно, их правомерно определять именно как стратегии поведения.

Каждый из субъектов предпринимательского бизнеса в процессе осуществления деловой деятельности разрабатывает и использует различные стратегии - производственные, сбытовые, финансовые, инновационные, кадровые, учетные и другие. Подчеркнем, что все они обязательно применяются посредством конкурентного поведения и потому неизбежно несут на себе печать конкурентного соперничества. Однако было бы неверным полагать, будто производственная или финансовая стратегия фирмы являются вместе с тем и стратегиями его конкурентного поведения.

Во избежание еще одной вполне вероятной путаницы терминов надо указать на то, что стратегии конкурентного поведения имеют собственную – поведенческую – природу. Поэтому было бы неправильным, с одной стороны, усматривать в стратегическом целеполагании фирмы по любому поводу непременно конкурентное целеполагание, а с другой стороны, - рассматривать возможность формирования компанией каких-либо стратегических целей (например, снижение затрат на производство однородной или идентичной продукции, ротация кадров, использование кредитных ресурсов, широкое внедрение в сбытовую практику технологий E-commerce) в отрыве от задач, стоящих перед субъектом бизнеса как конкурентом.

Субъекту предпринимательского бизнеса предстоит выжить в этой среде и обогнать всех своих соперников, как прямых, так и косвенных, либо законсервироваться на какое-то время в определенном состоянии, либо погибнуть. Поэтому исходным пунктом стратегического целеполагания фирмы является вопрос жизни и смерти. Мотивы жизни или смерти имеют для фирмы стратегическое значение и составляют основу стратегической мотивации ее поведения. Жизнь предпринимательской фирмы обеспечивается благодаря стратегическим конкурентным преимуществам (или, хотя бы, одному преимуществу), ее смерть предопределяется отсутствием таковых.

***Конкурентное преимущество*** может быть определено как ***стратегическое*** в том случае, если оно обладает рядом признаков. В состав этих признаков входят возникновение конкурентных преимуществ именно в тех областях бизнеса, которые признаются в качестве основных и самой фирмой, и ее внешним окружением, обусловленность конкурентного преимущества достижениями компании в области осмысления динамики рыночных предпочтений, широкое внимание к данному конкурентному преимуществу со стороны внешнего окружения фирмы, устойчивость данного преимущества во времени, отсутствие у конкурентов очевидных возможностей «перебить» данное преимущество. Именно с созданием, удержанием и усилением субъектами бизнеса таких преимуществ, либо с их полным выходом из бизнеса и связано явление ***стратегической конкурентной мотивации действий*** этих субъектов бизнеса.

Таким образом, действия большинства субъектов предпринимательского бизнеса по обеспечению стратегических конкурентных преимуществ охватывают основные виды деловой деятельности фирмы (так называемые стратегические области бизнеса) – то, ради чего данная фирма создавалась изначально. Данные действия имеют теоретически (а зачастую, и экспериментально) обоснованный характер, они направлены на широкое и долговременное признание компании внешней средой и на формирование позитивных отличий данной компании, которые являются недоступными для конкурентов.

Поэтому успешные стратегии конкурентного поведения субъектов бизнеса обязательно обладают признаками основательности, мотивированности, теоретической непротиворечивости, адекватности динамике рыночных ожиданий, устойчивости, долговременности, отличия от стратегий соперников. Стратегии конкурентного поведения компаний являются наиболее важной составляющей всей совокупности их конкурентных действий.

Стратегическое целеполагание руководством предпринимательской фирмы своего конкурентного поведения базируется на выборе руководством этой фирмы ***стратегических условий конкурентного поведения*** данной фирмы. Такой выбор включает в себя следующие шаги:

- определение стратегических областей деловой деятельности фирмы – видов, специализированных разновидностей и направлений диверсификации собственного бизнеса, - в том числе стратегического ядра бизнеса;

- определение круга своих стратегических партнеров, клиентов и конкурентов, которые составили бы основу непосредственного окружения предпринимательской фирмы в процессе реализации ею своей дифференцированной функции (стратегического окружения фирмы); определение границ своей стратегической зависимости и стратегической независимости;

- определение и формирование этой дифференцированной предпринимательской функции в системе бизнеса;

- разработка многофакторной модели стратегической мотивации и определение «удельного веса» каждого из мотивов конкурентных действий по отношению к представителям стратегического окружения компании.

Определение ***стратегических областей деловой деятельности*** – видов, специализированных разновидностей и направлений диверсификации бизнеса - необходимо предпринимательским фирмам для выявления того, чем именно данная фирма должна и может в принципе заниматься (немедленно или в какой-то перспективе), а какими видами деловой деятельности ей не стоит заниматься ни при каких обстоятельствах. Классификация стратегических областей бизнеса имеет иерархиче-

ский характер. Каждая вероятная область бизнеса приобретает свой ранг и встраивается в очередь на предмет освоения. Руководство компании также определяет сроки освоения областей бизнеса, приобретающих стратегическое значение, которые ложатся в основу долгосрочных планов развития компании.

Теоретически вполне возможен вариант, при котором менеджеры компании могут остановиться лишь на одной из областей бизнеса, и лишь она одна провозглашается сферой стратегических интересов данной компании. Такой вариант, однако, весьма редко реализуется на практике, за исключением примеров мельчайшего бизнеса на рынке потребительских товаров или услуг (например, скромного узкоспециализированного бизнеса по торговле хлебобулочными изделиями жителям одного квартала, либо узкоспециализированного бизнеса с явно выраженной успешной нишевой специализацией). Применяя стратегические установки на чрезмерно узкую специализацию, руководство и владельцы компании добровольно лишают себя пространства для маневрирования направлениями конкурентных действий и поэтому всегда сильно рискуют растерять конкурентные преимущества под натиском соперников.

В крупном бизнесе, который, как правило, всегда имеет диверсифицированный характер, выделяется основной вид деловой деятельности фирмы – так называемое ***стратегическое ядро бизнеса***. Такое выделение имеет важное стратегическое значение для формирования разумной системы видов деловой деятельности компании.

Дело в том, что ни один из субъектов предпринимательского бизнеса, даже тот, кто сумел добиться доминантного статуса, не может позволить себе чрезмерное распыление внимания и организационных усилий среди видов деловой деятельности, не имеющих общей стратегической основы. Данная основа формируется под воздействием разных обстоятельств, таких, например, как общность технологий производства или сбыта продукции, уровень рентабельности отдельных направлений бизнеса, идейная предрасположенность владельцев и менеджеров компании к определенным видам бизнеса, историческая обусловленность диверсификации бизнеса, процедурные закономерности переливов капитала данной компании. Однако какими бы конкретными обстоятельствами не было предопределено формирование такой основы, необходимо, чтобы последняя существовала хотя бы в каком-то виде.

Общая стратегическая основа бизнеса любой компании проявляется, прежде всего, в наличии стратегического ядра бизнеса данной компании, вокруг которого могла бы быть выстроена система всей ее деловой деятельности. Содержание такого ядра может со временем меняться в условиях, когда иные виды предпринимательской деятельности окажутся под влиянием различных причин стратегически более важными для обеспечения жизнедеятельности компании.

Некоторые компании могут позволить себе также «***раздвоение стратегического ядра***» своего бизнеса (например, типичным способом стратегического «раздвоения» является финансово-промышленный бизнес, а именно практически равномерное распределение субъектами бизнеса финансовых и организационных ресурсов между банковской и производственной деятельностью). Задачи дальнейшего дробления стратегического ядра бизнеса теоретически могут быть поставлены, но практическое их решение чревато просто распылением (буквально: превращением в пыль) всего этого ядра. Но в любом случае крупной и известной предпринимательской фирме важно выделение стратегического ядра своей деловой деятельности и фиксация его наличия, хотя бы в «раздвоенном состоянии» в сознании своего окружения.

Субъекты предпринимательского бизнеса должны, далее, уделить достойное внимание определению своего ***стратегического конкурентного окружения***. Руководителям компании необходимо выяснить отличительные признаки тех представителей внешней среды, с кем компания обязательно войдет в непосредственное соприкосновение, а с кем столкновение возможно лишь в форме связей с общественностью (PR).

Чрезвычайно важное значение имеет выбор компанией ***стратегических клиентов*** (другими словами, стратегических сегментов), т.е. потребителей продукции и услуг компании, чьи предпочтения будут в дальнейшем иметь определяющее значение для обеспечения жизнедеятельности компании. Степень конкретизации стратегических клиентов может быть разной. Магазины готовой одежды, работающие с потребителями «by appointment», знают своих стратегических клиентов в лицо, смежники – потребители продукции производственных компаний, особенно в отраслях тяжелой промышленности, хорошо известны своим поставщикам по неповторимым подписям, в том числе и электронным. Подпись стратегического клиента имеет существенно важное значение и в банковском бизнесе. Однако на отдельных секторах рынка (типичный пример – розничный коммерческий бизнес) стратегические клиенты имеют не лицо, а всего лишь образ потребительской группы. Но и безличная группа может иметь стратегическое значение в бизнесе.

Отвечая на вопрос, «для кого» именно действует тот или иной субъект предпринимательского бизнеса, его руководители, помимо прочего, получают возможность заблаговременно выстроить стратегические конкурентные отношения с такими клиентами. Эти отношения включают и ориентацию на постоянную динамику спроса, и предвосхищение данной динамики, в том числе моделирование спроса, и попытки преодоления барьеров конкурентного доминирования, выстраиваемых потребителями, и попытки выстраивания аналогичных барьеров для потребителей, если последние не противоречат антимонопольному законодательству.

Не менее важно и определение состава ***стратегических контрагентов*** (партнеров по цепочкам ценностей) и выстраивание отношений с ними. Стратегические установки на коммуникации с контрагентами включают в себя задания на вхождение в наиболее важные для компании цепочки ценностей, а также использование таких цепочек для обеспечения роста собственных конкурентных преимуществ за счет возможностей и конкурентного потенциала партнеров и обеспечения различных форм доминирования над партнерами вплоть до полной монополизации цепочек. Важность определения состава стратегических партнеров обусловлена необходимостью для компании принять решение о том, с кем данная компания хотела бы и намерена взаимодействовать в целях освоения стратегических областей бизнеса, а с кем она в принципе взаимодействовать не намерена. Стратегический партнер – всегда желанный партнер. Вступая с кем-либо в партнерские отношения, надо ясно понимать, кто в таком сотрудничестве заинтересован больше, и сообразно этому выстраивать отношения, которые могут для одной из сторон иметь стратегическое значение, а для другой – не иметь.

И, наконец, руководству предпринимательской фирмы никуда не деться от ответа на вопрос о том, кого следует считать ***стратегическими конкурентами***. Очевидно, таковыми следует признать прямых и условно-прямых соперников фирмы, которые составляют или могут составлять в перспективе угрозу конкурентным позициям данной фирмы, в том числе и угрозу конкурентному доминированию.

Вступая на рынок, субъекты бизнеса должны быть изначально готовы к различным ударам и опасностям, которые подстерегают их по милости конкурентов. Стратегическими следует признать не просто самых опасных, самых конкурентоспособных и самых сильных соперников компании, но тех из них, действия которых уже направлены или, согласно прогнозным оценкам, обязательно будут направлены непосредственно против данной компании в стратегических областях ее бизнеса. Именно с такими конкурентами у фирмы возникают ***стратегические конфликты***, к реальному или предполагаемому наличию которых, как и к рискам, обусловленным протеканием данных конфликтов (так называемым ***стратегическим рискам***), всегда должно быть готово руководство фирмы, если оно всерьез рассчитывает на успешную реализацию стратегических целевых установок.

Действия таких конкурентов всегда нацелены против коммуникаций предпринимательской фирмы со своими стратегическими клиентами и партнерами. ***Стратегическое противостояние*** охватывает, поэтому, борьбу субъектов бизнеса именно за данные категории потребителей и партнеров, а также за внимание наиболее влиятельных руководителей органов власти и управления. Проигрыш в такой борьбе означает ***стратегический провал*** фирмы, выигрыш – ее ***стратегический успех***. Стратегические конкуренты вместе со стратегическими клиентами и контрагентами, а также знаковыми представителями общественности

составляют стратегические треугольники, кубки и другие геометрические фигуры, в том числе и уже известные нам стратегические матрицы устойчивости конкурентных позиций.

Стратегическими условиями конкурентного поведения субъектов бизнеса являются границы его зависимости и независимости от своего стратегического окружения (***стратегической зависимости*** и ***стратегической независимости***). Стратегической является зависимость компании от своего окружения в тех случаях, когда представители самого окружения воспринимаются как стратегически важные. Стратегическая зависимость субъектов бизнеса всегда имеет относительный характер и умещается в определенных границах. Если какая-либо компания оказывается в абсолютной стратегической зависимости, следует сделать вывод о нецелесообраности ее дальнейшей деловой деятельности в качестве самостоятельного субъекта предпринимательского бизнеса.

Каждая компания, конечно, стремится к абсолютной стратегической независимости, достижение которой представляется невозможным вследствие того, что все без исключения субъекты бизнеса зависят друг от друга в той или иной форме. Даже абсолютные монархи, как мы помним, были людьми столь зависимыми от своего (конкурентного) окружения, что не всегда могли обеспечить такую важную для эпохи феодализма процедуру, как престолонаследие. Границы стратегической зависимости субъектов бизнеса являются вместе с тем и границами их стратегической независимости.

Заметим, что органы государственной власти и управления, равно, как и иные властно-распорядительные организации, всегда входят в состав стратегического конкурентного окружения субъектов предпринимательского бизнеса, различия между ними имеют для всякой компании не стратегическое, а исключительно функциональное значение. Например, субъекты аудиторского бизнеса гораздо чаще взаимодействуют с Министерством финансов России, чем, скажем, с Министерством по чрезвычайным ситуациям (МЧС), хотя подзаконные акты, издаваемые МЧС, имеют для них такую же силу, что и документы российского Минфина. Поэтому относительная стратегическая зависимость предпринимателей от властей является постоянным детерминантом их конкурентного поведения.

В системе конкурентного взаимодействия фирм ключевое значение имеют стратегические целевые установки, которые вырабатываются менеджментом фирмы одновременно в отношении различных целевых групп и отдельных конкурентов. Формирование целевых стратегических установок осуществляется в следующей последовательности. Вначале выделяются различные группы конкурентов, в отношении которых может быть применена определенная стратегия. Выбор стратегии конкурентного поведения в отношении конкретных соперников всегда зависит от многих факторов, обусловленных задачами, стоящими перед всеми

участниками конкурентного противостояния. Затем менеджмент фирмы определяет системные особенности конкурентных стратегических установок. Эти особенности определяются тем, что стратегические установки фирмы в отношении одной группы конкурентов не должны безысходно противоречить стратегическим установкам в отношении другой группы конкурентов. Скажем, беспощадная война в отношении одних конкурентов не может сопровождаться такой же войной в отношении других конкурентов - фирма должна понимать, что, будучи вовлеченными в острое соперничество с ней, конкуренты могут договориться и объединить усилия в борьбе против нее самой.

Системный характер стратегических установок означает также создание приоритетов в отношении фирмы к представителям своего стратегического окружения. Фирма, как правило, должна строго дифференцировать объекты конкурентного воздействия в соответствии с достигнутым пониманием перспектив развития каждого из конкурентов и степени опасности, которую каждый из них представляет или может представлять в будущем по отношению к ней. Поэтому целевые стратегические установки, как правило, выстраиваются в приоритетном порядке. По отношению к разным конкурентам могут вырабатываться различные стратегические установки. Это явление называется ***полистратегическим поиском***.

Следует подчеркнуть, что в окончательном виде стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса всегда одновременно отражают дифференцированный и интегрированный подходы к их формированию. Реальные стратегические установки компании всегда имеют дифференцированный характер, ибо они обращены к различающимся между собой соперникам. Вместе с тем, действительная стратегия компании всегда едина. Эта единая стратегия фирмы представляет собой сформированную совокупность частных стратегических установок, предназначенных для организации конкурентного взаимодействия с отдельными представителями внешнего окружения данной фирмы. Полистратегический поиск завершается обнаружением или нахождением интегрального начала стратегического целеполагания, на нем базируется вся последующая дифференциация стратегических установок компании. В этом состоит ***полистратегическая целостность*** конкурентного поведения субъектов бизнеса.

Следующим стратегическим условием конкурентного поведения субъектов бизнеса является определение ее дифференцированной предпринимательской функции и собственно дифференцирование этой функции в реально складывающейся конкурентной среде. Ни одна из действующих предпринимательских фирм не в состоянии одновременно выполнять более чем одну из дифференцированных предпринимательских функций. Она, в частности, не может быть одновременно иннова-

ционной венчурной компанией и фирмой, обеспечивающей массовое крупносерийное производство промышленной продукции.

В соответствии со своей функциональной дифференциацией каждая компания определяет, как именно она намерена осваивать избираемую стратегическую область бизнеса. Данное явление можно охарактеризовать как ***стратегическую функциональную дифференциацию поведения конкурентов***. Стратегические установки узких специалистов в отдельных областях капиталоемкого бизнеса и, к примеру, приверженцев рынка потребительских услуг, скажем, в сфере туристического или парикмахерского бизнеса, не могут оказаться одинаковыми.

Формирование стратегий конкурентного поведения субъектов бизнеса непосредственно опирается на его ***стратегическую конкурентную мотивацию***, которая представляет собой систему побуждений компании к началу, возобновлению или усилению деловой деятельности в стратегической области бизнеса. Как мы помним, стратегическая конкурентная мотивация всегда связана с созданием, удержанием и усилением субъектами бизнеса стратегических конкурентных преимуществ, либо с полным выходом компаний из собственного бизнеса.

Она является, с одной стороны, переплетением мотивов конкурентного поведения, направленного против своего стратегического конкурентного окружения, с другой стороны, - следствием функциональной предпринимательской дифференциации конкурентов, а с третьей стороны, - системой реализации стратегических целей компании. Какие именно побудительные мотивы конкурентного поведения следует считать стратегическими? Для ответа на этот вопрос надо вновь обратить внимание на состав побудительных мотивов, которыми руководствуются субъекты предпринимательского бизнеса, принимая решение о совершении тех или иных конкурентных действий.

Стратегический характер имеют любые содержательные и технологические мотивы конкурентного поведения компании, если руководство этой компании придерживается их в целях обеспечения жизнедеятельности компании или достойного свертывания ее деловой деятельности. Поэтому в качестве стратегических мотивов могут рассматриваться мотив конечной выгоды (она в этом случае воспринимается как стратегическая выгода компании), мотив творческого начала (стратегического креатива), мотив превосходства над стратегическими соперниками, мотив подавления стратегических соперников, мотив соответствия закону, мотив обеспечения стратегической безопасности (безопасности от угроз со стороны стратегического окружения компании). Для некоторых видов бизнеса важно также определение и формулирование стратегического риска.

Следует подчеркнуть, что стратегическая конкурентная мотивация, как и мотивация к конкурентным действиям вообще, может иметь прагматический характер, либо более или менее романтический харак-

тер. Прагматической признается стратегическая конкурентная мотивация субъектов бизнеса, в наибольшей степени ориентированная на достижение конечной выгоды и обеспечения стратегической безопасности. На базе такой мотивации формируются ***прагматические конкурентные стратегии*** субъектов бизнеса. ***Романтическими*** признаются ***стратегии конкурентного поведения***, либо базирующиеся на замещении мотивов (например, в тех случаях, когда наивысшими стратегическими мотивами руководство компании полагает мотив азарта, мотив комфортности, мотив промежуточной выгоды, мотив внешнего успеха), либо вытекающие из не вполне реалистических и эмоциональных оценок уровня своей конкурентоспособности и конкурентоспособности своего окружения.

Между стратегическими мотивами конкурентного поведения субъектов бизнеса и их стратегическими целевыми установками имеется взаимная зависимость: в основе стратегического целеполагания конкурентов всегда лежит модель стратегической мотивации конкурентных действий, напротив, принятые и утвержденные руководством компании стратегические целевые установки этой компании служат опорой дальнейшего развития ее мотивации к конкурентным действиям. Развитие стратегических мотивов конкурентного поведения предпринимательской фирмы обусловливается двумя группами целей – собственными стратегическими целями и выявленными целями представителей стратегического окружения фирмы. В свою очередь, корректировка стратегических мотивов всегда сказывается и на изменении стратегических установок компании.

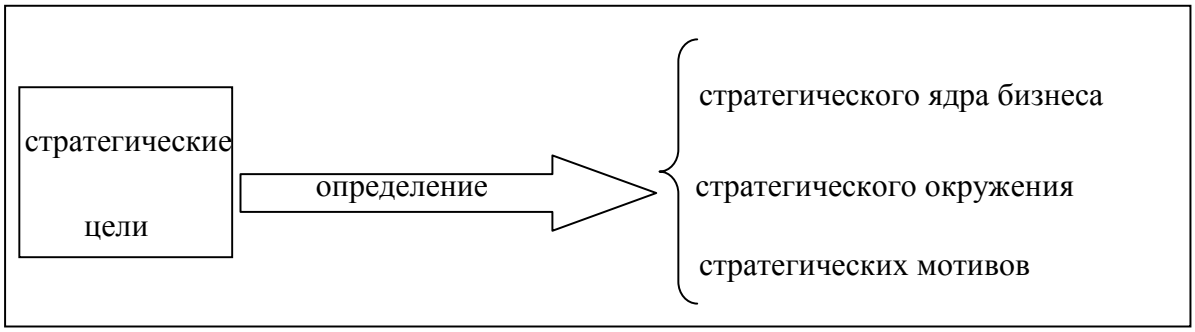



***Рис. 4.1.*** *Конкретизация стратегического целеполагания*

В соответствии с определением стратегических областей бизнеса, своего стратегического окружения и собственной функциональной дифференциацией компания формирует и свою стратегическую мотивационную модель.

## 4.3. Стратегическое управление конкурентными действиями. Стратегические стереотипы конкурентного поведения. Стратегические конкурентные позиции

Стратегическое управление конкурентными действиями начинается на любой предпринимательской фирме с формирования уже известных нам целевых стратегических установок и включает в себя обоснование и решение менеджментом фирмы следующих задач:

- создание, воспроизведение и последовательное укрепление стратегического конкурентного потенциала фирмы в сравнении с потенциалом других фирм в разрезе дифференцированных функциональных групп последних, включая накопление и развитие знаний, навыков, умений и опыта совершения конкурентных действий;
- обеспечение реальной конкурентоспособности фирмы на уровне, позволяющем осуществлять намечаемые конкурентные действия в отношении вышеуказанного внешнего окружения, включая выработку организационной стратегии фирмы, которая позволяла бы создавать угрозы внешнему окружению и обеспечивать безопасное развитие на основе противодействия угрозам извне;
- определение стратегических полей конкуренции и стратегическое планирование конкурентных действий; определение коридоров стратегического маневрирования в процессе соперничества на избранных полях;
- анализ и предугадывание стратегических установок конкурентов; определение путей и способов использования конкурентных преимуществ представителей внешнего окружения фирмы в ее собственных интересах, а также способов распознавания и «перехвата» стратегий представителей внешнего окружения;
- формирование и применение идеологии стимулирования (стратегического стимулирования) сотрудников компании на участие в совершении конкурентных действий в отношении стратегического конкурентного окружения;
- определение состава и уровня стратегических конкурентных позиций фирмы в избираемых (стратегических) областях бизнеса; определение типа конкурентного статуса, который мог бы обеспечить предпринимательской фирме решение вопроса о жизни и смерти;
- определение и установление системы инструментов стратегического контроля исполнения стратегических установок структурными и функциональными подразделениями фирмы (стратегический контроллинг);
- определение условий и порядка изменения стратегических целевых конкурентных установок.

Прагматическая стратегия конкурентного поведения здравомыслящих субъектов бизнеса всегда опирается на наличие в их распоряжении ***стратегического конкурентного потенциала***, под которым следует понимать совокупность ресурсов, имеющих стратегическое значение (их иногда называют стратегическими ресурсами предпринимательской фирмы), и совокупность собственно конкурентных потенций фирмы. В состав последних входят плодотворные бизнес-идеи, предназначенные для реализации в стратегических областях деловой деятельности, кадровый персонал фирмы, связывающий свой успешный карьерный рост с достижением фирмой стратегических выгод, организационно-управленческий потенциал фирмы, способный осуществлять стратегическое управление данной фирмой. Сквозным элементом стратегического конкурентного потенциала субъектов предпринимательского бизнеса следует признать ***стратегический интеллектуальный потенциал*** компании, включающий совокупность знаний, навыков, умений и опыта, используемого сотрудниками компании в процессе подготовки и совершения конкурентных действий от имени и под маркой данной компании. Он представлен во всех компонентах конкурентного потенциала компании.

Следует подчеркнуть, что интеллектуальный потенциал субъектов предпринимательского бизнеса всегда имеет для них стратегическое значение, ибо знания, навыки, умения и опыт способствуют реализации целевых стратегических установок компании. Сильная конкурентная мотивация способствует становлению и укреплению интеллектуального потенциала фирмы, а, в свою очередь, укрепляющиеся элементы интеллектуального потенциала усиливают стратегическую мотивацию данной фирмы.

Под влиянием усиленной конкурентной мотивации субъекты бизнеса, прежде всего крупного производственного бизнеса, оказываются вынужденными регулярно инвестировать имеющиеся в наличии или планируемые ресурсы в развитие базы самостоятельных научных исследований и разработок, а также финансировать исследования, производимые партнерскими научными лабораториями и институтами. Кроме того, усиленная стратегическая конкурентная мотивация обусловливает необходимость постоянного повышения образовательного уровня сотрудников компаний, в том числе и за счет средств самих компаний. Такая деятельность всегда имеет для компаний стратегический характер, и разумные менеджеры предпринимательских фирм никогда не экономят на научном развитии своих фирм и повышении образовательного уровня сотрудников.

Указанную взаимосвязь можно определить как ***закон мотивированного интеллектуального развития конкурентов и накопления опыта конкурентного поведения в стратегических областях бизнеса***. Данный закон характеризует главную тенденцию развития стратегического конкурентного потенциала субъектов предпринимательского

бизнеса. Он активно используется компаниями, проявляющими постоянное и неослабевающее внимание к оптимизации конкурентных действий. Поэтому во избежание излишней романтизации конкурентных стратегий компании и для обеспечения наиболее высокой степени учета прагматических стратегических мотивов конкурентного поведения данной компании разработкой стратегии конкуренции занимаются, как правило, специализированные научно-аналитические подразделения фирмы (центры стратегического планирования, департаменты стратегического анализа), подотчетные непосредственно высшему руководству компании[70].

Важным следствием укрепления стратегического конкурентного потенциала предпринимательской фирмы выступает обеспечение реальной конкурентоспособности фирмы на уровне, позволяющем осуществлять намечаемые конкурентные действия в отношении стратегического внешнего окружения, включая выработку организационной стратегии фирмы, которая позволяла бы создавать угрозы внешнему окружению и обеспечивать безопасное развитие на основе противодействия угрозам извне. Рассматриваемый результат назовем формированием, становлением и последовательным укреплением ***стратегической конкурентоспособности*** данной фирмы.

Субъектам предпринимательского бизнеса, разрабатывая стратегию конкурентного поведения, необходимо позаботиться о том, чтобы компания оказалась конкурентоспособной, прежде всего, именно на стратегическом уровне. Это значит, что она должна оказаться способной обеспечивать превосходство над стратегическим окружением хотя бы в отдельных элементах деловой деятельности, сдерживать и устранять угрозы, исходящие от этого окружения, и, в свою очередь, формировать встречные угрозы, вынуждая соперников по стратегическим областям бизнеса заниматься поисками мер противодействия.

Проявление сформулированного выше закона мотивированного интеллектуального развития конкурентов и накопления опыта конкурентного поведения в стратегических областях бизнеса имеет здесь характер математического ожидания. Его суть может быть выражена просто: чем умнее конкуренты, тем они более конкурентоспособны, если на реализацию их конкурентоспособности не имеют определяющего влияния романтические мотивы руководства субъектов бизнеса.

Данный закон играет важную роль и в процессе стратегического планирования субъектами бизнеса своих конкурентных действий. Под

[70] Указанную зависимость следует отличать от «закона опыта», выведенного экспериментальным путем специалистами Бостонской консалтинговой группы (БКГ) в конце 60-х годов 20 века, суть которого состоит в относительном сокращении издержек на создание продукции в процессе простого воспроизводства этой продукции за счет эффекта опыта, приобретенного в предшествующем производственном периоде.

***стратегическим планированием конкурентных действий*** понимаются последовательно осуществляемые управленческие операции:

- по выбору полей (поля) конкурентных действий, а также состава направлений, видов и методов самих конкурентных действий, которые следовало бы применять в отношении тех или иных представителей стратегического окружения, определению степени интенсивности конкурентных действий и границ коридора стратегического конкурентного маневрирования;
- по утверждению указанных параметров конкурентных действий в виде документов (стратегических планов), имеющих директивный характер для всех без исключения подразделений и сотрудников компании, а также аффилированных лиц и дочерних компаний;
- по доведению указанных документов до всех непосредственных исполнителей; такая процедура устанавливает обязанность следования стратегическим планам конкурентных действий фирмы для всех вышеупомянутых лиц, структурных подразделений и дочерних компаний данной фирмы.

Стратегическое планирование конкурентных действий является составной частью внутрифирменного стратегического планирования, которое в свою очередь входит в систему внутрифирменного стратегического управления. Оно всегда осуществляется в условиях относительной неопределенности (некоторые авторы называют такое явление «***стратегическими неожиданностями***»[71]) и включает различные методы экспертных решений, прогнозирования и моделирования конкурентных действий и противодействий, ранжирования стратегических задач, учета сигналов обратной связи и других. Подробнее обо всем этом можно узнать, прослушав учебный курс «Стратегическое управление». Другими элементами внутрифирменного стратегического управления конкурентными действиями, наряду с планированием таких действий и их организацией, являются стратегическое стимулирование сотрудников компании на участие в совершении конкурентных действий против стратегического конкурентного окружения и стратегический контроллинг исполнения запланированных целевых установок структурными и функциональными подразделениями фирмы.

Заметим, что хотя ни одна из предпринимательских фирм не вправе осуществлять стратегическое планирование конкурентных действий в отношении ее партнеров по бизнесу и участников соглашений картельного типа (картели, пулы, консорциумы), обычно планы компаний именно на стратегическом уровне управления бизнесом согласуются с вышеуказанными представителями конкурентного окружения. Впоследствии, будучи принятыми фактически, стратегические планы компании

[71] Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П.Градова, 3-е изд. СПб.: СпецЛит, 2000, с.137.

становятся для партнеров этой компании важным ориентиром их собственных конкурентных действий против общих стратегических соперников. Вместе с тем, разрабатывая собственные стратегические планы конкурентных действий, каждый прагматически мотивированный субъект предпринимательского бизнеса обязательно координирует такую работу со своими партнерами по деловой деятельности.

Стратегическое планирование конкурентных действий начинается субъектами предпринимательского бизнес с выбора ***стратегических полей конкуренции***. Поскольку стратегическую конкурентоспособность субъектов бизнеса, как и их конкурентоспособность вообще, можно обнаружить лишь в действиях данных субъектов бизнеса, всякой предпринимательской фирме целесообразно постоянно держать под контролем выбор поля (или полей) конкуренции, на которых данная фирма в состоянии вступить в столкновение со своим стратегическим окружением. Реальная стратегическая конкурентоспособность компании выявляется посредством обеспечения условий, при которых предпринимательская фирма оказывается в состоянии мотивированно обеспечивать стратегическое превосходство над конкурентами и стратегические выгоды от сотрудничества с другими представителями внешнего окружения. Такие условия не могут складываться на всех без исключения конкретных областях осуществления этой фирмой конкурентных действий.

Вспомним, что конкурентное поле представляет собой отдельную часть ареала соперничества субъектов бизнеса, на котором один из соперников предпочитает дать бой другому. Между тем, для другого соперника избираемое поле вполне может оказаться неприемлемым, ибо, будучи конкурентоспособным в принципе, указанный соперник может обнаружить низкую конкурентоспособность, либо даже отсутствие таковой именно на конкретном поле. Таким образом, конкурентные поля могут быть определены как стратегически выгодные, стратегически невыгодные и стратегически нейтральные.

Поэтому каждой из предпринимательских фирм надо заблаговременно определиться с тем, чтобы, ***во-первых***, выбор полей конкуренции максимально соответствовал ее способностям к осуществлению конкурентных действий, и, ***во-вторых***, чтобы данный выбор максимально не соответствовал аналогичным способностям, наблюдаемым у представителей внешнего окружения данной фирмы.

***Стратегически выгодными*** для той или иной фирмы можно назвать такие поля конкурентных действий, выбор которых, с одной стороны, обеспечивают ей стратегическое превосходство над соперниками, а, с другой стороны, - не допускает такого же превосходства со стороны указанных соперников. Иными словами, стратегически выгодным является то поле конкуренции, действуя на котором, конкурент добивается стратегических выгод, прежде всего в форме стратегических конкурентных преимуществ.

***Стратегически невыгодными*** следует признать такие поля конкурентных действий, выбор которых выгоден не данному субъекту предпринимательского бизнеса, а его сопернику. ***Стратегически нейтральным*** является поле конкурентных действий, не дающее ни одной из сторон стратегического превосходства над соперником.

Правильный, двусторонний выбор стратегических полей конкурентных действий имеет огромное значение. Ведь от этого во многом зависит уровень интенсивности данных действий в отношении наиболее важных представителей внешнего окружения фирмы. Переходя от мотивации к стратегии, руководству компании следует всерьез озаботиться пониманием того, каким образом на стратегические приготовления компании отреагирует ее окружение. Ошибки, немотивированный риск в таком выборе очень опасны. Оказавшись на поле, которое считает стратегически выгодным для себя соперник компании, данная компания может быстро растерять все свои конкурентные преимущества. Все радикально меняется, если компании удается навязать соперничество именно на тех полях, которые признаются стратегически выгодными для нее самой.

Выбор руководством предпринимательской фирмы стратегически выгодных полей является начальным этапом стратегического планирования конкурентных действий данной фирмы. Далее следует перейти к определению состава и степени интенсивности конкурентных действий. Для этого, прежде всего, выбираются стратегические стереотипы конкурентного поведения.

Под ***стратегическим стереотипом конкурентного поведения*** компании понимается установленный и постоянно воспроизводимый единый порядок осуществления конкурентных действий, обязательный для всех сотрудников и компании как единого целого в течение всего периода применения стратегического плана данной компании. В них фиксируется то типичное, что свойственно долговременному поведению субъектов предпринимательского бизнеса и что непосредственно не подвержено конъюнктуре. Стратегические стереотипы конкурентного поведения обладают устойчивым характером, они формализуют внутрифирменные отношения, реакции компании на внешние угрозы и действия и делают поведение компании предсказуемым. Их наличие позволяет говорить о стереотипных действиях предпринимательской фирмы и о ее стереотипном противодействии соперникам, а это, в свою очередь, позволяет, как мы увидим в дальнейшем, отнести ту или иную компанию в определенную ролевую группу. Приступая к действиям против своего стратегического окружения субъекты бизнеса, как правило, руководствуются ***стереотипными целевыми установками***. В таких установках руководство компании обязывает сотрудников компании всегда действовать определенным образом (стереотипным образом) в отношении своих конкретных стратегических клиентов, контрагентов, конку-

рентов, их групп, общественности, во всяком случае, до формулирования новых стереотипных установок.

К примеру, менеджмент фирмы, следуя советам Ф. Котлера, вправе дать стереотипную установку на тему: «Любите клиента, а не свой товар», либо, памятуя о необходимости соблюдения закона дать стереотипную установку, согласно которой «любой конфликт между конкурентами завершается в пользу органов по антимонопольному регулированию». Реализуя такую стратегическую установку, компания будет вынуждена уклоняться от любых столкновений с любыми конкурентами, что, в конечном итоге, приведет к ее краху. Вместе с тем, руководство данной компании может дифференцировать стратегические стереотипы конкурентных действий в отношении разных соперников. При таких обстоятельствах поведение компании окажется неоднородным: фирма станет уклоняться от столкновения с одними конкурентами и, напротив, постарается побыстрее доказать свое превосходство над другими конкурентами.

Стратегические стереотипы конкурентного поведения являются элементом имиджа компании. Поэтому, характеризуя ту или иную предпринимательскую фирму, уже приобретшую известность во внешнем окружении, многие представители этого окружения зачастую используют стереотипные определения, которые бывает порой чрезвычайно сложно сломать. Таковыми являются ***функциональные*** и ***оценочные стереотипы***, такие, к примеру, как «фирма, торгующая ширпотребом», «дорогая фирма для богатых клиентов», «наглый бизнес», «агрессивная фирма», «фирма, мозолящая глаза», «блестящая фирма», «популярная марка продукции» и т.п.

Подобные определения, базируются на стратегических стереотипах конкурентного поведения и поэтому имеют устойчивый характер. В процессе классификации стратегически стереотипных видов и методов конкурентных действий важное значение приобретает выделение в таких действиях стратегического уровня, например, уровней стратегической обороны, стратегического наступления, стратегического отступления, стратегической изоляции, стратегии ценовой и неценовой конкуренции, стратегической комбинации видов и методов конкурентных действий. Именно на данных уровнях конкурентных действий компании формируются стереотипные образы стратегического поведения этой компании.

Под ***стратегической обороной*** субъектов бизнеса понимается совокупность оборонительных действий данных субъектов бизнеса против стратегических противников на стратегически невыгодных или нейтральных полях конкуренции. Под ***стратегическим наступлением*** понимаются наступательные действия на стратегически выгодных полях конкуренции, под ***стратегическим отступлением*** – отступление со стратегически невыгодных полей конкуренции, под ***стратегической изоляцией*** – уход от взаимодействия с конкурентами (возможно, по

причине отсутствия таковых) при сохранении за собой стратегически выгодного или нейтрального поля конкуренции. ***Стратегическая комбинация видов конкурентных действий*** наблюдается в тех случаях, когда фирма одновременно действует на разных стратегических полях против разных представителей внешнего окружения, либо на разных стратегических полях против одного и того же соперника.

Наряду со стратегическим комбинированием субъектами бизнеса видов конкурентных действий имеет место и ***стратегическое комбинирование методов конкурентных действий***. Такое комбинирование всегда определяет сочетание полей, на которых компания может действовать (добровольно или вынужденно) против своего стратегического окружения.

Стремление субъектов бизнеса занять стратегически выгодное поле воплощается в планировании не только видов конкурентных действий, но и методов. Мы помним, что само конкурентное поле образуется теми или иными методами конкуренции и их сочетанием. Поэтому определение состава методов конкуренции является важной и неотъемлемой частью планирования конкурентных действий именно на стратегическом уровне.

Такой же частью стратегического планирования выступает и определение интенсивности конкурентных действий против представителей внешнего окружения. Заметим, что степень интенсивности конкуренции с отдельными представителями этого окружения может быть неодинаковой, что также имеет стратегическое значение.

Примерами стратегической комбинации конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса имеет такой элемент стратегического планирования конкурентного поведения, как определение путей и способов использования конкурентных преимуществ представителей внешнего окружения фирмы в ее собственных интересах (***стратегическое паразитирование***), а также способов распознавания и «перехвата» стратегий представителей внешнего окружения (***перехваты стратегических инициатив***).

С явлением паразитирования мы уже сталкивались, рассматривая недобросовестные методы конкуренции, а именно, паразитирование одного конкурента на репутации и высоких оценках результатов деятельности других конкурентов вследствие смешения в сознании представителей внешнего окружения деятельности подлинного носителя деловой репутации и действий ложного имитатора. Однако стратегическое паразитирование необязательно имеет недобросовестный характер, если последнее не доказано строго юридически.

Мы помним, что реальная конкурентоспособность субъектов бизнеса выявляется (распознается) не только благодаря собственным усилиям по укреплению конкурентного потенциала, но также посредством

сравнения собственных способностей со способностями конкурентов, которые так же являются объектами динамических изменений, большинство из которых могут вовсе не зависеть от действий конкретных соперников. Они могут определяться внутрифирменными предпосылками и зависимостью от других стратегических соперников.

Получается, что чем, к примеру, менее конкурентоспособным оказывается на деле тот или иной представитель стратегического внешнего окружения компании, тем, почти автоматически, более конкурентоспособной в стратегической области бизнеса оказывается сама данная компания. И, наоборот, чем более конкурентоспособно стратегическое окружение фирмы, тем меньшей выглядит ее собственная стратегическая конкурентоспособность. Данная зависимость параллельной эволюции конкурентов может быть определена как ***эффект встречных курсов***. Она, как мы видим, имеет важное значение при выявлении уровня реальной конкурентоспособности каждого из действующих субъектов бизнеса, но учет вероятного эффекта встречных курсов может оказаться стратегически важным, как только речь зайдет о сопоставлении со стратегическими соперниками и другими представителями стратегического внешнего окружения.

Эффект встречных курсов может использоваться в процессе стратегического планирования компанией своего конкурентного поведения в следующих направлениях:

- созерцательная регистрация особенностей и прогнозируемых результатов эволюции представителей стратегического окружения фирмы;
- прямое стратегическое паразитирование на слабых сторонах действий представителей стратегического конкурентного окружения фирмы;
- прямое стратегическое паразитирование на сильных сторонах действий представителей стратегического конкурентного окружения фирмы;
- прямое стратегическое паразитирование на бизнес-идеях, положенных в основу стратегических установок и стратегий конкурентного поведения фирм-соперников, а также на мотивах, которыми руководствуются фирмы-соперники (это и называется стратегическим перехватом).

***Созерцательная регистрация*** особенностей и прогнозируемых результатов эволюции представителей конкурентного окружения необходима для проведения сравнительной внешней проверки уровня силы собственных конкурентных действий и степени реальной конкурентоспособности. Такие сопоставления необходимы в процессе выработки фирмой стратегии своего конкурентного поведения и анализа имеющихся побудительных мотивов на предмет определения степени их прагматизма.

Прямое стратегическое паразитирование на слабых и сильных сторонах конкурентного окружения состоит в использовании выявленных параметров деловой деятельности конкурентов, клиентов, контрагентов, общественности в собственных интересах. Можно, к примеру, успешно паразитировать на доверчивости определенной группы потребителей, на несовершенстве тех или иных норм действующего законодательства, на глубоких внутрифирменных межличностных или иных противоречиях партнеров по бизнесу и конкурентов. В приведенных примерах речь идет о ***паразитировании на слабых сторонах внешнего окружения***. Оно обязательно имеет стратегический характер, если фирма связывает с указанными подходами реализацию стратегических мотивов, прежде всего мотивов стратегической выгоды и стратегической безопасности.

***Стратегическое паразитирование на сильных сторонах представителей внешнего окружения*** состоит в неявном заимствовании у них являющихся их достоянием конкурентных преимуществ. Это происходит под влиянием аналогичных мотивов конкурентного поведения фирмы. Данная фирма считает, к примеру, стратегически важным для себя работать «под зонтиком» другой предпринимательской фирмы, обладающей позитивной репутацией, хорошо узнаваемым и воспринимаемым положительным брендом и высокими оценками потребительской и функциональной полезности результатов своего бизнеса.

Субъектам предпринимательского бизнеса следует обязательно мысленно структурировать свое окружение и постараться распознать, в отношении какого конкретного его представителя и в каком направлении следует применить подход, именуемый не вполне благозвучным словосочетанием «стратегическое паразитирование». Формирование стратегии конкурентного поведения, обладающей «паразитическими» признаками является характерным проявлением последовательно применяемого прагматизма стратегической мотивации.

Другим характерным проявлением стратегического мотивационного прагматизма выступает уже упоминавшийся ***перехват чужих стратегических инициатив***, который можно рассматривать как отдельную разновидность стратегических конкурентных действий, и в то же время - как особенную форму все того же стратегического конкурентного паразитирования. Речь идет о применении группы стратегических поведенческих стереотипов, в состав которой входят копирование в полном объеме стратегий конкурентов или их элементов и последующее воспроизведение их - как бы обновленных полнообъемных стратегий или их элементов - в свежей авторской редакции.

Субъекты предпринимательского бизнеса могут задаться целью скопировать стратегические конкурентные действия других фирм, если они решат, что те могут служить образцами для подражания. Простое копирование, однако, не сулит никаких долгосрочных стратегических выгод – над фирмой-дублером постоянно будет висеть дамоклов меч

вторичности. Такую фирму, кроме того, постоянно подстерегают и различные неприятности. Окружение может неадекватно оценить подобные действия как раз именно в тех случаях, когда копирование приобретает стратегический характер. Да и компания-реципиент вряд ли пожелает наблюдать рядом с собой упрямого копииста, если, конечно, тот не является ее официальным последователем. Никто не хочет сравнений с последователями, способными на свои собственные оригинальные ошибки, да еще к тому же выступающими в качестве прямых конкурентов. Тут уж борьба с паразитами может приобрести характер грандиозной дезинфекции.

Предпочтительными являются более сложные «версии» перехвата стратегий. К ним относятся:

- копирование и последующее обновление удачных элементов неудачных в целом стратегий конкурентного поведения;
- использование известных стратегий в ранее не применявшейся редакции (в новой оболочке);
- применение известных и слегка обновленных оболочек для реализации качественно новых стратегий;
- выстраивание собственной стратегии конкурентного поведения по методу «от противного» - если стратегический конкурент действует определенным способом, то собственная стратегия может оказаться полной противоположностью.

Особенно обидными для фирм-реципиентов бывает первая из названных версий перехвата стратегических инициатив. Такое случается, например, когда правильно сегментированный и подготовленный рынок оказывается достоянием соперников, сумевших проявить выдержку и дать возможность потребителям проявить интерес к новой концепции товара, а затем развернуть потребителей в свою сторону посредством введения новых свойств товара, в наибольшей степени соответствующих продвигаемой концепции. Можно также дождаться формирования новой марки товара стратегическим конкурентом, а затем подыскать для ее почти точного собственного аналога наиболее подходящий сегмент.

Чужая стратегия может быть подана в оригинальной оболочке, как нечто новое и доселе неизвестное. Такая версия случается чаще всего и может быть квалифицирована как самая наглая и бесцеремонная форма стратегического плагиата. За основу в процессе реализации данной версии перехвата стратегических инициатив принимается тщательно скопированная стратегия конкурента. Оболочкой («упаковкой») служит некий формальный штрих, неразрывно связанный с имиджем конкурента. Например, образ иностранного инвестора, либо, напротив, отечественного товаропроизводителя.

«Покупаем отечественное», - рекомендуют одни промоутеры, в то время как другие промоутеры, напротив, делают ставку на наличие международных сертификатов качества. За всем этим стоит национально-

паразитарный вариант уже известного нам стратегического мотива подавления конкурентов с помощью скопированной у них стратегии (в частности, отторжения у них стратегических партнеров по цепочкам ценностей и стратегических клиентов). Рассматриваемое стратегическое решение может оказаться очень сильным, если оно принято в условиях готовности рынка положительно отреагировать именно на «упаковку» - например, если рынок оказывается во власти патриотически настроенных потребителей или, наоборот, поклонников импортного ширпотреба.

Другим направлением является применение известных и слегка обновленных оболочек для реализации качественно новых стратегий. Отдельным компаниям бывает порой чрезвычайно стратегически выгодным демонстрировать внешнюю схожесть с другими компаниями, даже с прямыми конкурентами. Так происходит, к примеру, когда предприниматели в качестве оболочки используют некоторые штампованные определения, например, «немецкое качество», «передовые американские технологии маркетинга», «традиционно низкие китайские цены» и т.п. Подобные штампы могут иметь не только национальный колорит. Речь идет, к примеру, о действиях компаний по изменению существующих торговых марок или об изменении мнения части потребителей о торговой марке. Но именно «национальная упаковка» конкурентных действий является типичной формой рассматриваемого типа перехвата стратегических инициатив.

Предпринимателю бывает в такой ситуации стратегически выгоднее не только действовать от имени какой-либо чужой иностранной компании, обладающей национальным колоритом, но и привести на собственный национальный рынок компанию, учрежденную за рубежом им самим. В этом случае налицо паразитирование на «американизмах» или «германизмах», присутствующих во мнениях отдельных потребителей.

Такие действия со своей стороны открывают немалые стратегические перспективы и для последующих манипуляций со стороны указанного субъекта бизнеса. Он может, например, образовывать сам с собой разнообразные международные альянсы, вести сам с собой конкурентную борьбу, предлагая одни и те же товары (услуги) по различным ценам сообразно «немецкому» уровню качества или «китайскому» уровню цен, тем самым стратегически обустраивая рынок в своих интересах.

И, наконец, еще один вариант перехвата стратегических инициатив соперников - выстраивание собственной стратегии конкурентного поведения по методу «от противного». Ведь если стратегический конкурент действует определенным способом, то собственная стратегия может оказаться полной противоположностью. Такие стратегические установки, включаемые в планы конкурентного поведения субъектов бизнеса, если их удается удачно реализовать, таят перспективу одновременного продвижения в двух направлениях.

С одной стороны, у потребителей меняется не в лучшую сторону мнение о товарах и услугах конкурентов, причем все это делается без

привлечения недобросовестных методов конкуренции, в частности, косвенной и прямой дискредитации конкурентов. С другой стороны, у потребителей, общественности и контрагентов формируется новая критериальная база оценки конкурентных преимуществ соперников. Если, действуя по методу «от противного», руководству компании удается внедрить ее в сознание потребителей, партнеров по бизнесу и прочих представителей внешнего окружения компании, а также и в головы собственных сотрудников, конкурентам, во избежание стратегического провала, необходимо немедленно найти новые стратегические решения, возможно, на такой же паразитической основе, которые позволили бы им выдержать угрозы извне и пройти тест на выживание.

При этом каждой из сторон стоит внимательно отнестись к действиям противоположной стороны. Важно не дать себя увлечь азартному риску, ведь действия «от противного» планируются в рассматриваемом случае как часть стратегически планируемых конкурентных действий. Надо очень скрупулезно выстроить весь стратегический стереотип, прежде чем представлять такой план на утверждение.

От стратегических стереотипов конкурентного поведения следует отличать стратегические поведенческие маневры (или просто стратегические маневры) субъектов предпринимательского бизнеса. Под ***стратегическим маневром*** понимается элемент конкурентных действий, состоящий в изменении стереотипов поведения субъектов бизнеса. В число таких изменений входят:

- смена вида конкурентных действий компании на стратегическом уровне (например, переход от стратегической обороны к стратегическому отступлению, стратегической изоляции или к стратегическому наступлению), а также усложнение или упрощение стратегических комбинаций конкурентных действий;
- смена или усложнение комбинации методов конкурентных действий, вписанных в стратегию конкурентного поведения компании;
- повышение или понижение степени интенсивности конкурентных действий на стратегическом уровне (например, интенсификация наступательных действий компании в области дифференциации ассортимента и повышения качества товаров как способ укрепления стратегически выгодного конкурентного поля);
- изменение состава направлений конкурентных действий компании, включая продуктовую, отраслевую и межотраслевую диверсификацию бизнеса.

Стратегические маневры, в отличие, скажем от конъюнктурных маневров, не имеют сиюминутного характера. Содержание указанных маневров включает действия компании на планируемую перспективу по переливу капиталов, совершенствованию ресурсного потенциала, повышению производительности труда, улучшению качества товаров и услуг,

за счет всего этого – поддержание или укрепление конкурентоспособности и усиление влияния на рынок.

Содержание указанных маневров, их возможный состав, как и процедуры стратегического конкурентного маневрирования, должны быть осмыслены и сформулированы уже на этапе разработки и утверждения стратегических планов компании. Именно на данном этапе компании следует подготовить себя к возможным и вполне определенным изменениям в стратегиях конкурентного поведения, что всегда обусловливается предлагаемыми, прогнозируемыми или самостоятельно моделируемыми субъектами бизнеса обстоятельствами.

Стратегические маневры субъектов предпринимательского бизнеса имеют относительный, либо абсолютный характер. ***Относительный характер стратегических маневров*** состоит в уже упоминавшейся смене стратегических стереотипов конкурентного поведения в том случае, когда такая смена не влияет на решение субъектом бизнеса дилеммы о сохранении бизнеса или об уходе из бизнеса. Необходимо подчеркнуть, что само относительное стратегическое маневрирование может рассматриваться как отдельный стратегический стереотип конкурентного поведения. Очевидно, что именно это обстоятельство, весьма характерное для многих представителей как крупного, так и мелкого бизнеса, порой влияет на восприятие некоторыми авторами стратегического маневрирования как регулярной (чуть ли не ежедневной) смены стратегий. Между тем, речь всегда идет лишь об определении условий и порядка изменения части стратегических целевых конкурентных установок

***Абсолютный характер стратегических маневров*** субъектов предпринимательского бизнеса состоит в решении ключевой дилеммы о сохранении бизнеса или об уходе из бизнеса. Такое решение в пользу сохранения бизнеса автоматически вытекает из стратегических планов компании, нацеленных на развитие деловой деятельности. Стратегическое решение об уходе из бизнеса может, конечно, также содержаться в стратегических планах конкурентного поведения в виде специальных записей о прекращении деятельности компании. Вместе с тем, выход из бизнеса вполне может быть произведен и на внеплановой основе. И здесь следует подчеркнуть, что субъектам предпринимательского бизнеса нужно быть готовым к любому развороту событий, резервируя за собой право на достойный уход из деловой деятельности, на иной вариант «выхода из игры», чем тот, который использовал после финансового дефолта августа 1998 года известный и очень крупный банк «СБС-Агро».

Стратегическое планирование конкурентного поведения субъектов бизнеса всегда подчиняется главной целевой установке - определению состава и уровня стратегических конкурентных позиций фирмы в избираемых (стратегических) областях бизнеса, а также определению типа

конкурентного статуса, который помог бы предпринимательской фирме обеспечить реализацию стратегических мотивов деловой деятельности. С этой целью руководство компании стремится к дифференциации контактов с внешним окружением по различным признакам, таким как рыночная доля конкурентов, размеры конкурентов, другие характеристики их потенциала и особенностей ниш, которые занимают конкуренты, либо претендуют на них. Однако ключевым здесь является решение вопроса о занятии субъектами предпринимательского бизнеса стратегически выгодных конкурентных позиций.

Конкурентное позиционирование субъектов бизнеса не всегда имеет стратегический характер. ***Стратегическим*** оно становится в тех случаях, когда планируемая конкурентная позиция служит основанием для выявления стратегических конкурентных преимуществ компании в сопоставлении с ее стратегическим окружением в тех областях бизнеса, которые данная компания определяет для себя как стратегические области.

Указанные позиции, как и конкурентные поля, могут быть определены как стратегически выгодные и стратегически невыгодные. Естественно, что каждый из субъектов бизнеса предпочитает оккупировать ***стратегически выгодные позиции***, самой выгодной в числе которых является позиция стратегического конкурентного доминирования. Обладание такой позицией свидетельствует о том, что предпринимательской фирме удалось добиться доминирования над своим стратегическим конкурентным окружением. Однако та же самая фирма вполне может оказаться и в ***стратегически невыгодной позиции***, т.е. позиции, занимая которую, данная фирма не в состоянии раскрыть наилучшим образом свой конкурентный потенциал и, более того, не в состоянии сдержать претензии соперников на стратегическое конкурентное доминирование по отношению к ней самой.

В процессе организации конкурентного поведения на стратегическом уровне руководство всякой компании должно учитывать не только собственные стратегические мотивы, но и стратегические ограничения конкурентных действий, к рассмотрению которых мы обратимся в следующем параграфе нашего учебника.

## 4.4. Форматы стратегий конкурентного поведения

В предшествующей главе курса «Теория и практика деловой конкуренции» мы познакомились с основными ограничениями, выдвигаемыми конкурентной средой в качестве барьеров конкурентного доминирования. Заметим, что ограничения, формирующиеся органами государственной власти и управления, а также международными организациями, всегда имеют стратегический характер для любого из субъектов предпринимательского бизнеса. Другие уже известные нам ограничения

могут иметь стратегический характер в зависимости от того, относятся субъекты противодействия к стратегическому уровню конкурентного окружения компании или нет.

Вместе с тем в реальной практике деловой деятельности следует выделять и иные, пока не изученные стратегические ограничения. Таковыми являются содержание фазы жизненного цикла субъекта предпринимательского бизнеса, тип дифференцированной предпринимательской функции компании, характер воспроизведения конкурентных действий данным субъектом бизнеса, макроэкономическое и глобальное экономическое содержание условий осуществления конкурентами своей деловой деятельности.

Макроэкономическое содержание условий осуществления конкурентами своей деловой деятельности оказывает определяющее воздействие и на ***фактический макроэкономический формат конкуренции*** субъектов бизнеса, под которым понимается совокупность стратегических ограничений конкурентного поведения субъектов бизнеса, формирующих объективно обусловленный коридор возможностей при создании и применении ими своих стратегий внутри национального рынка товаров и услуг страны юрисдикции.

Такие ограничения имеют объективный и субъективный характер. К ***объективным стратегическим ограничениям конкурентного поведения*** субъектов предпринимательского бизнеса на макроэкономическом уровне относятся:

- место стратегических областей бизнеса компании и, прежде всего, его стратегического ядра в структуре национального рынка, обусловленное сравнительной степенью предметной и технологической зрелости избранных компанией видов бизнеса, потребительскими предпочтениями;

- отраслевая, сегментная и секторальная принадлежность бизнеса компаний в условиях, когда соответствующие отрасли, сегменты и секторы рынка различаются между собой уровнем интенсивности конкурентных действий, степенью устойчивости реально существующих конкурентных позиций потребителей, контрагентов, прямых и условно-прямых конкурентов, общественности;

- конкурентное состояние избираемых компанией областей бизнеса, прежде всего, стратегических областей – эти области бизнеса могут быть естественно монополизированными (действуют естественные монополии), консолидированными (действует небольшое число конкурентов), узкоспециализированными (действует небольшое число конкурентов, составляющих олигополию или даже монополию), раздробленными (действует множество конкурентов);

- сравнительная эффективность конкретных локальных рынков, на которых – в статусе национального конкурента – действует компания; она обусловливается различными причинами, в том числе традицион-

ными (местные традиции потребления и деловой деятельности), национальными, региональными (географическими), природно-климатическими;

- форс-мажорные природно-экологические факторы.

К ***субъективным стратегическим ограничениям конкурентного поведения*** субъектов предпринимательского бизнеса на макроэкономическом уровне относятся:

- обеспечение в масштабах национальной экономики необходимого разнообразия организационно-правовых форм деловой деятельности, включая параметры разгосударствления, приватизации бизнеса и его огосударствления (национализации), для создания конкурентам адекватных условий реализации своего права на конкуренцию[72];

- степень зрелости инструментов антимонопольного нормативного и корректирующего регулирования деловых отношений, включая уровень развития антимонопольного законодательства и правоприменительной практики;

- масштабы и уровень фактического влияния отдельных конкурентов и их групп на решения федеральных и местных органов власти и управления, на потребителей товаров (услуг) и на других представителей стратегического окружения компании;

- ограничения этического и социально-психологического характера; установившиеся в обществе моральные нормы, ритуалы, традиции, а также социально-психологические образы влияют на процесс формирования общественной репутации компании – репутация добродетельного, отстаивающего «истинные ценности», постоянно заботящегося об общественном благе, высоконравственного и гармоничного субъекта бизнеса, укоренившаяся в массовом сознании, сулит любой компании немало стратегических выгод;

---

[72] В формировании конкурентной среды в период становления рыночных отношений в стране существенную роль играет приватизация. Одним из важнейших направлений этого процесса является, разгосударствление предприятий, превращение их в частные. Определяющим фактором обеспечения потенциальной конкурентоспособности фирм являются методы и формы приватизации. Менее всего эффективна «приватизация», сводящаяся к простой смене вывесок – вместо государственного предприятия появляется формальное «акционерное общество», контрольный пакет акций которого принадлежит тому же государству.

Сформировать полноценную конкурентную среду могут только те частные фирмы, которые в результате приватизации сумеют привлечь инвесторов, способных существенно усилить конкурентный потенциал компании за счет вложения в бизнес реальных средств. Если же большая часть акций находится в руках трудового коллектива предприятия, получившего их на льготных условиях, то есть практически бесплатно, потока инвестиций не образуется, следовательно, предпосылок роста конкурентоспособности создано не будет.

- форс-мажорные макроэкономические факторы (такие, как инфляция, экономический кризис, дефолт и другие).

Несмотря на деление стратегических ограничителей конкурентного поведения компаний на объективные и субъективные, все они определяют фактический макроэкономический формат конкуренции и поэтому имеют для данных компаний объективно обусловленный характер. Последнее означает, что с каждым из указанных ограничителей субъекты бизнеса обязаны считаться в одинаковой мере в процессе стратегического целеполагания. Забвение любого из них чревато серьезными последствиями для каждого конкурента, вплоть до их полного стратегического провала. Макроэкономический формат конкуренции определяет коридор возможностей субъектов бизнеса в процессе выработки ими стратегии конкурентного поведения и применения выработанных стратегий. Действуя в таком формате, руководители предпринимательской фирмы знают, что именно они могут себе позволить, а на что не могут рассчитывать ни при каких обстоятельствах, кроме научно-фантастических.

В процессе стратегического целеполагания конкурентных действий субъектам бизнеса следует, наряду с макроэкономическим форматом конкуренции, исходить и из наличия ***глобального (международного) формата конкуренции***. Таковым является совокупность стратегических ограничений конкурентного поведения субъектов бизнеса, формирующих объективно обусловленный коридор возможностей при создании и применении ими своих стратегий внутри международного рынка товаров и услуг, частью которого выступает и национальный рынок страны юрисдикции.

Основными стратегическими мотивами выхода предпринимательских фирм на международный рынок являются желание вывести стратегические области бизнеса за рубеж, получить доступ к месторождениям природных ресурсов других стран, обзавестись более дешевой рабочей силой, новыми цепочками ценностей, возможность более легкого применения отдельных методов конкурентных действий, затруднительных на внутреннем рынке товаров и услуг. В любом из перечисленных случаев стратегии действий на международном рынке должны быть четко обоснованными и соответствовать международному формату конкуренции.

На международном рынке проявляются уже изученные нами объективные и субъективные стратегические ограничители конкурентного поведения, имеющие место и на внутреннем рынке страны юрисдикции. Наряду с ними важное значение имеют следующие стратегические ограничители:

- различия в уровне издержек на создание и реализацию товаров на национальных рынках разных стран, обусловленные различиями в

уровне оплаты труда, производительности и фондоемкости труда, эффективности материальных и финансовых инвестиций, инфляции, налоговых ставок, затрат на маркетинговые исследования, продвижение и прямые продажи, затрат на обеспечение результативных связей с общественностью и создание благоприятной репутации, затраты на лоббирование бизнес-идей в органах власти и управления, оффшорными и иными льготами; в некоторых странах уровень таких издержек достаточно низок, поэтому в таких странах размещается много иностранных компаний, а большая часть произведенной продукции вывозится за рубеж; компании, имеющие свои филиалы в странах с низким уровнем производственных издержек или сотрудничающие с производителями таких стран, приобретают стратегические конкурентные преимущества над теми, кто такой возможностью не обладает; стратегическая выгода от базирования бизнеса в странах с низкими издержками на создание и реализацию товаров особенно очевидна при обращении к государствам с дешевой рабочей силой, таким как Тайвань, Индонезия, КНР, Мексика, Бразилия и другим, ставшим, по сути, всемирными базами деловой деятельности иностранных предпринимательских фирм, специализирующихся на производстве трудоемких товаров;

- колебания обменных курсов национальных валют, которые усложняют во многих случаях использование преимуществ низкого уровня издержек; согласно имеющимся расчетам, обменные курсы могут изменяться на 20–40% ежегодно, а это в состоянии в корне уничтожить преимущество низких издержек или превратить страну с высокими издержками в страну, где станет выгодно размещать бизнес (так, к примеру, устойчивые позиции доллара США делают более выгодным для американских компаний размещение своих филиалов за границей, в то время как «падающий» доллар может ликвидировать большинство стратегических конкурентных преимуществ этих компаний, созданных благодаря базированию их бизнеса за рубежом, и даже подтолкнуть иностранных предпринимателей к размещению своих фирм на территории США);

- отличия вкусов и предпочтений потребителей продукции, сбытовых каналов, традиций делового партнерства, сил конкуренции на мировом рынке, включая практику антимонопольного регулирования рынков со стороны международных организаций от аналогичных условий, сложившихся на национальном рынке;

- уровень конкурентоспособности национальной экономики страны юрисдикции, а также отдельных стратегически значимых областей бизнеса, практикующихся в данной стране (для России, к примеру, стратегическое значение бизнес в добывающих отраслях национальной про-

мышленности); анализ указанных параметров может вестись с применением модели «национального ромба»[73];

- действия государственных органов власти и управления разных стран с целью оказания влияния на международный рынок, в частности, принятие ими различных мер для регулирования международной торговли и деятельности иностранных фирм на рынке своих стран (введение импортных пошлин и квот, установление особых требований к товарам, произведенным иностранными компаниями внутри этих стран, регулирование цен на импортные товары, наложение обязательств на страны юрисдикции импортеров или иностранных инвесторов); установление свода правил, касающихся технических стандартов, сертификации товаров, требующих значительных капитальных проектов, регулирующих вывоз капитала из страны, определяющих минимальное (в отдельных случаях максимальное) участие граждан страны в правах собственности на иностранные компании, расположенные на ее территории; власти отдельных стран предоставляют льготные кредиты и субсидии национальным компаниям, поддерживая их в соперничестве с иностранными конкурентами, власти других стран, заинтересованные в строительстве новых предприятий, в создании новых рабочих мест, предлагают субсидии иностранным компаниям, обеспечивают им более легкий выход на национальный рынок и представляют техническую помощь.

***Стратегическим ограничителем*** конкурентного целеполагания и позиционирования компаний является, в рамках установленных глобального и макроэкономического форматов конкурентного поведения, также сформированный ранее ***тип дифференцированной предпринимательской функции компании***. Предпринимательская фирма, ориентирующаяся на стандартное крупносерийное или массовое производство одноименной продукции, как правило, высокотехнологичной и капиталоемкой («виолент», по терминологии А.Ю. Юданова) почти всегда претендует, либо демонстрирует претензии на приобретение доминирующих позиций в стратегическом ядре своего бизнеса. Такие претензии основаны на особенностях формирования следующих основных содержательных мотивов конкурентного поведения, имеющих стратегический характер:

- мотив обеспечения стратегической выгоды базируется на ограниченном числе аналогичных субъектов бизнеса, что является естественным подогревом монополистических намерений фирмы;

- мотив обеспечения стратегической безопасности своего бизнеса базируется на финансовой, организационной и управленческой мощи

[73] Автор концепции «национального ромба» Майкл Портер связывал данное явление с совокупностью детерминантов конкурентного преимущества страны как единого целого, как единой системы. Подробнее о «национальном ромбе» мы узнаем ниже.

действующих стратегических конкурентов и стратегическом характере угроз, исходящих от каждого из них.

Подобные особенности формирования стратегических мотивов и стратегических претензий еще в большей степени характерны для «сетевых провайдеров». Напротив, мелким неспециализированным компаниям доминантный статус может привидеться разве что в самых фантастических грезах. Стратегические целевые установки таких компаний на выживание обычно опираются на многочисленность данных компаний, их готовность заниматься любым некапиталоемким и нетехнологичным бизнесом, ориентация деятельности этих компаний на локальные рынки. В стратегических стереотипах их конкурентного поведения преобладают мотивы любой выгоды, в том числе промежуточной (именно для таких компаний промежуточная выгода может в наибольшей степени иметь стратегическое значение), технологическая мотивация складывается преимущественно на основе сочетания мотивов превосходства, комфортности и риска.

Для небольших компаний-инноваторов («эксплерентов») характерно абсолютное преобладание стратегических мотивов креативности, любой (конечной, промежуточной) выгоды, обеспечения безопасности бизнеса.

Стратегическая мотивация конкурентов складывается, в рамках форматов конкурентного поведения, под влиянием различных обстоятельств, причем их мотивы к совершению конкурентных действий находятся между собой в разных сочетаниях в зависимости от того, на какой именно фазе своего жизненного цикла находится конкретная компания.

Выделим следующие ***фазы жизненного цикла*** эффективных и удачливых ***конкурентов***:

- вступление в конкуренцию и приобретения основных навыков соперничества (первая фаза);
- продвижение в сторону наилучших позиций и накопления опыта соперничества (вторая фаза);
- завоевание наилучших позиций, обретения конкурентного статуса и превращения полученных навыков и опыта в собственную теорию конкурентного поведения (третья фаза);
- придание устойчивости приобретенному конкурентному статусу и формирования концептуальных представлений о закономерностях собственного конкурентного поведения (четвертая фаза);
- воспроизведение устраивающего компанию конкурентного статуса и концептуальных представлений о закономерностях собственного конкурентного поведения в последующих поколениях руководителей и владельцев компании (пятая фаза).

Неэффективные и не особо удачливые в конкуренции субъекты бизнеса в какой-то момент, возможно, уже на первой фазе, прерывают восхождение на пьедестал почета и переходят к малоприятной, но зачастую неизбежной (шестой) фазе ухода из бизнеса, сложения конкурентных полномочий.

Для каждой из перечисленных выше фаз жизненного цикла конкурента характерно свое специфическое сочетание стратегических мотивов конкурентных действий и, следовательно, свое сочетание составляющих стратегических стереотипов и маневров конкурентного поведения.

На первой фазе субъекты предпринимательского бизнеса находятся во власти стратегических стереотипов вхождения в систему бизнеса. В этот период фирма пока не помышляет о конкурентном доминировании. Ее наиболее значительными стратегическими целевыми установками выступают эмпирическое исследование степени пригодности своих бизнес-идей и достижение понимания того, как данная фирма могла бы маневрировать на рынке, в какие цепочки ценностей она могла бы вступить и как, в случае необходимости, она могла бы без потери лица выйти из бизнеса.

Фирма-дебютант – это весьма специфичное состояние начинающего свою деятельность с нуля субъекта бизнеса; мы посвятим изучению данного состояния (его можно назвать даже специфическим временным конкурентным статусом фирмы) отдельную главу нашего учебника. Здесь же обратимся к особенностям стратегического целеполагания компании на других фазах ее жизненного цикла.

Формирование стратегических установок и прочих элементов стратегического состоянии фирмы начинается на второй фазе жизненного цикла, если данная предпринимательская фирма вообще до нее способна дожить. Важно подчеркнуть, что каждой фазе жизненного цикла конкурента свойственны статусные особенности. Устойчивость конкурентного статуса эффективной и удачливой компании обнаруживается лишь на четвертой и пятой фазах ее жизненного цикла, а фирма-неудачник так и не обретает устойчивого конкурентного статуса. Такая закономерность зависит от двух обстоятельств – от степени последовательности действий компании по конкурентному позиционированию и от состояния ее конкурентной среды.

Существенное значение для формирования и развития стратегии конкурентного поведения субъекта предпринимательского бизнеса имеет также характер воспроизведения конкурентных действий данным субъектом бизнеса. Под ***воспроизведением конкурентных действий*** понимается постоянное возобновление этих действий под определяющим влиянием необходимости заново преодолевать ограничительные барьеры конкурентного позиционирования, а также под влиянием дей-

ствия закона мотивированного интеллектуального развития конкурентов и накопления опыта конкурентного поведения в стратегических областях бизнеса. Влияние данного закона имеет большое значение именно на стратегическом уровне конкурентного поведения субъектов бизнеса, поскольку именно в стратегических поведенческих стереотипах субъекты бизнеса могут наиболее полно отразить свое понимание целей собственного участия в конкурентной борьбе. Действие данного закона приводит к постепенному изживанию романтических мотивов в стратегическом целеполагании субъектов предпринимательского бизнеса.

Воспроизведение конкурентных действий включает следующие элементы:

- регенерирование стратегических мотивов в процессе возобновления конкурентных действий, включая возможные изменения в их составе;
- восстановление, либо смещение приоритетов и структуры конкурентных действий в условиях сохранения стратегического ядра бизнеса компании и стратегического окружения компании, либо под влиянием изменений в них;
- возобновление с прежней или с измененной силой видов, направлений, методов, форм конкурентных действий в неизменном, либо меняющемся составе под влиянием изменений конкурентных позиций и конкурентного статуса компании.

Воспроизведение конкурентных действий компании может иметь простой (инвариантный), либо вариативный характер. ***Простое воспроизведение*** конкурентных действий имеет место при неизменной стратегической мотивации компании, сохранении стратегического ядра ее бизнеса, стратегического окружения и проявляется посредством прежнего состава конкурентных действий, совершаемых с неизменной степенью интенсивности. ***Вариативное воспроизведение*** конкурентных действий связано с теми или иными переменами. Перемены, конечно, происходят в бизнесе постоянно, но далеко не всегда они имеют характер стратегических изменений. Поэтому вариативность, скажем, тактики действий компании и, тем более, вариативность ситуационного поведения вовсе не обязательно отражают и изменчивость стратегии конкурентного поведения данной компании. Несмотря на очевидность наличия постоянных поведенческих вариаций в конкурентных действиях всех без исключения субъектов предпринимательского бизнеса, их стратегические стереотипы являются, как правило, объектами простого воспроизведения.

Воспроизведение конкурентных действий теоретически может иметь ***независимый*** или ***зависимый характер***. В первом случае на выработку стратегии поведения решающее влияние оказывают романтические мотивы:

- желание во что бы то ни стало доказать свою предпринимательскую состоятельность и конкурентоспособность отдельным, избранным представителям конкурентного окружения;

- стремление утвердить любым путем собственную правоту в понимании бизнес-процессов (руководитель фирмы со стратегически независимым поведением постоянно пребывает в убеждении в том, что он всегда и во всем прав);

- попытки преобразовать внутреннюю уверенность в собственных силах и собственном превосходстве над конкурентами в такую же уверенность со стороны стратегического внешнего окружения.

Однако практически такие мотивы редко преобладают в руководстве субъектов предпринимательского бизнеса. Согласно обычной деловой практике, воспроизведение конкурентных действий имеет зависимый характер, что связано с необходимостью соблюдения форматов конкуренции, а также с явлением регенерирования субъектами бизнеса стратегических мотивов своего конкурентного поведения.

***Регенерирование стратегических мотивов*** конкурентного поведения представляет собой воссоздание прежней, либо меняющейся под влиянием обстоятельств и накопленных знаний, умений, навыков и опыта стратегической мотивации участия в конкуренции. В частности, происходит переосмысление стратегических целевых установок компании, переоценка ее стратегического конкурентного потенциала. Для каждой из рассмотренных выше фаз жизненного цикла компании присущи особенности теоретического осмысления собственного прогресса в сопоставлении с достижениями представителей внешнего окружения.

Тем самым субъекты бизнеса получают возможность внести определенные коррективы (назовем их ***стратегическими коррективами***) в систему и последовательность мер по преодолению барьеров-ограничителей конкурентного позиционирования, выдвигаемых конкурентной средой компании, и по использованию своих собственных, а порой - тех же самых барьеров-ограничителей в своих деловых интересах, против фирм-конкурентов и других представителей стратегического окружения.

Внесение коррективов в стратегические установки компании при условии сохранения стратегического ядра в неизменном состоянии и при постоянстве стратегического окружения данной компании не следует отождествлять со сменой стратегии конкурентного поведения. Такие изменения называются коррективами и именно потому, что их назначение состоит в корректировке стратегических решений, но не в перемене их сути. Другое дело, что внесение в поведение компании стратегических коррективов обязательно получит отражение в такте конкурентных действий этой компании.

Вместе с тем в процессе воспроизведения конкурентных действий и стратегическое ядро, и стратегическое окружение субъектов бизнеса

могут меняться. В этих условиях стратегия компании также непременно окажется объектом изменения, воспроизведение таких действия примет вариативный характер, что скажется на смене стратегических стереотипов конкурентного поведения.

Восстановление стратегических стереотипов конкурентного поведения, в том числе и стереотипов стратегического маневрирования, а также их изменение зависят от того, в какой мере сохраняются или меняются конкурентные позиции субъектов предпринимательского бизнеса. Речь идет об изменении, либо сохранении именно их стратегических конкурентных позиций. Упомянутые изменения могут иметь характер стратегического депозиционирования и стратегического репозиционирования компании. ***Стратегическое депозиционирование*** означает утрату субъектом бизнеса конкурентных позиций относительно своего стратегического окружения, ***стратегическое репозиционирование*** означает укрепление своих стратегических позиций (увеличение рыночных долей в стратегических областях бизнеса), либо повышение степени их устойчивости, либо возвращение к ранее утраченным конкурентным позициям. Конкурентное репозиционирование (приобретение новой конкурентной позиции) может быть произведено двумя способами. Первым способом конкурентного репозиционирования является занятие или захват чужой конкурентной позиции, вторым способом конкурентного репозиционирования – самостоятельное создание фирмой новой позиции.

В процессе и стратегического репозиционирования, и стратегического депозиционирования меняются конкурентные позиции субъектов бизнеса, которые являются для них стратегически доминирующими. В этих случаях мы непременно наблюдаем смену стратегии конкурентного поведения данных субъектов бизнеса при неизменном, либо меняющемся формате конкуренции.

## 4.5. Стратегический уровень конкурентного поведения субъектов бизнеса. Стратегия механической монополизации. Прагматические и романтические монополисты

Итак, мы ознакомились с тем, что лежит в основе создания и планирования стратегий конкурентного поведения, на какие стратегические ограничения, включая форматы конкуренции, предпринимателям необходимо обращать внимание и что происходит при зависимом воспроизведении конкурентных действий. Теперь настало время обратиться к формулированию самих стратегий конкурентного поведения субъектов бизнеса.

Выбор стратегии конкурентного поведения компании следует нацелить на увеличение ее стратегических конкурентных преимуществ, которые нуждаются в положительной оценке со стороны внешнего ок-

ружения этой компании. Компании необходимо формирование и реализация установок на усиление и обеспечение большей устойчивости стратегических конкурентных позиций. В зависимости от стратегических целевых установок, фирма-конкурент может, соперничая за наилучшие конкурентные позиции, применять в отношении соперников стратегию:

- механической монополизации;
- интегрирующей консолидации;
- простого и дезинтегрирующего разъединения;
- обособления бизнеса;
- кооперативной солидарности;
- компромиссного сотрудничества;
- вхождения в бизнес (стратегии дебюта) и ухода из бизнеса.

Все стратегии конкурентного поведения, за исключением стратегий ухода из бизнеса, нацеливают фирму на выживание в бизнесе, последние в ряду упомянутых стратегий нацеливают ее на достойное, либо недостойное завершение своей деловой деятельности. Теоретически нельзя полностью исключить и такой чудной стереотип конкурентного поведения, когда фирма делает попытки действовать без какой-либо мотивированной стратегии, либо когда любые решения и действия компании трактуются или определяются как стратегические[74].

Стратегия механической монополизации опирается на целевую установку, направленную на вытеснение конкурентов с рынка, как правило, силовыми методами посредством ослабления и уничтожения конкурентов. ***Механическая монополизация*** представляет собой последовательный процесс наращивания стратегических конкурентных преимуществ фирмы за счет прямого («механического») воздействия на другие предпринимательские фирмы, действующие на аналогичном сегменте рынке в целях синхронного уменьшения конкурентных преимуществ данных фирм. Следствием этого становится достижение и удержание монопольного положения на рынке соответствующего товара (услуги).

Субъект бизнеса, стремящийся к механической монополизации рынка, внимательно присматривается к конкурентам, изучает их сильные и слабые стороны, нащупывает их уязвимые места, прежде, чем начнет осуществлять свою стратегию. Цель состоит в том, чтобы в начале подчинить соперников своей воле, затем поставить их под контроль, и, наконец, вытеснить и устранить их с рынка. Данная цель реализуется

[74] В настоящей главе учебника «Теория и практика деловой конкуренции» мы познакомимся со всеми стратегиями конкурентного поведения субъектов бизнеса, кроме стратегий вхождения в бизнес и ухода из бизнеса, которые будут рассмотрены в специальной главе. К попыткам отдельных романтически мотивированных руководителей действовать без какой-либо внятной стратегии мы также вернемся в последующих материалах книги.

в результате увеличения собственной доли на рынке за счет механического сокращения, а, в идеале, - обнуления доли конкурента на рынке одноименного товара.

Стереотип стратегии механической монополизации состоит в том, что предпринимательская фирма планирует к одновременному наступательному использованию всего арсенала методов конкурентных действий, как добросовестных, так и недобросовестных, чтобы ключевой стратегической задачей стало непременное устранение намеченного конкурента-жертвы. Именно потому, что применение рассматриваемой стратегии всегда нацеливается на устранение конкурентов с помощью любых средств, ее корректнее определять не как монополизацию, а как механическую монополизацию.

Фирма, стремящаяся к усилению своих конкурентных позиций с помощью рассматриваемой стратегии, как правило, выдвигает стратегическую целевую установку не просто на пресечение деятельности конкурента. Она заинтересована и в том, чтобы данный конкурент прекратил свою деятельность, и в том, чтобы механически, путем его устранения, отобрать его бизнес, сделать чужой бизнес своим исключительным достоянием. Это становится возможным в том случае, когда конкурент просто вытесняется со своих позиций (такое положение свидетельствует о выполнении механическим монополистом ***стратегической задачи-минимум***), но также и в том случае, когда занимаемые конкурентом позиции (прежде всего его рыночная доля) достаются монополисту (захват чужой конкурентной позиции свидетельствует о выполнении механическим монополистом ***стратегической задачи-максимум***).

Стратегия механической монополизации всегда является наступательной, причем наступление ведется не на всех без исключения противников, а лишь на одного из них, признаваемого наиболее опасным, либо являющегося наибольшей помехой в приобретении доминирующих позиций в стратегической области бизнеса. Наступательные конкурентные действия могут вестись, как правило, непродолжительное время и охватывать различные направления конкуренции; важно при этом, чтобы такие действия обязательно были элементом стратегического плана деловой деятельности предпринимательской фирмы. Планируя наступление на позиции намеченной жертвы, субъекты бизнеса могут стратегически маневрировать, применяя различные формы конкурентных действий – от агрессивных и даже показательно-агрессивных до внешне ничем не примечательных, ровных, убаюкивающе спокойных.

Так, применение снижающихся цен может быть может происходить в обстановке привлечения внимания к этому обстоятельству, явно указывающему на возрастание конкурентного преимущества фирмы – более низкой цены на идентичную или одноименную продукцию. Но оно может и вуалироваться выдвижением на передний план вопроса об обеспечении качества данной продукции, соответствующего потребительским ожиданиям основной массы потребителей товаров, либо соз-

данием товаров-заменителей. Убаюкивать конкурентов может, скажем, выдвижение на первый взгляд глупой легенды о том, что данный продукт – это именно то, что ждет определенный рыночный сегмент (например, «Новое поколение выбирает что-то особенное»). Привлечение внимания к тому, что, казалось бы, вуалирует суть конкурентных действий, не мешает удушению конкурента с помощью постоянного снижения цен, но смягчает процедуру «удушения» и придает ей особый шарм.

Стереотип стратегии механической монополизации характерен для крупных предпринимательских фирм, находящихся на третьей-пятой фазах жизненного цикла. Эти фирмы, как правило, относятся к диверсифицированному стандартному высокотехнологичному бизнесу, как правило, крупносерийному производственному бизнесу (по своим предпринимательским функциям таковыми являются виоленты и сетевые провайдеры). Они стремятся к доминированию в стратегическом ядре своего бизнеса и одновременно – к закреплению на новых рыночных секторах. Конкурентное доминирование, доходящее до монополизации соответствующего рынка, в стратегическом ядре бизнеса необходимо, прежде всего, для извлечения стратегических выгод и обеспечения стратегической безопасности именно в сфере основного бизнеса.

Вместе с тем диверсифицированный характер рассматриваемого бизнеса предполагает наличие и другой причины механической монополизации рынка. Дело в том, что для успешного освоения новых рыночных секторов и областей деловой деятельности предприниматели должны быть максимально уверены в безопасности своего основного бизнеса и в том, что стратегических областях деловой деятельности они сумели приобрести доминирующие, а, еще лучше, - монопольные позиции.

Механическая монополизация является стратегией конкурентного поведения, посредством применения которой субъекты предпринимательского бизнеса могут, на первый взгляд, наилучшим образом претворить все стратегические мотивы своих конкурентных действий в сами реально совершаемые действия. Действительно, механическая монополизация является, казалось бы, самым простым путем подавления конкурентов, обеспечения превосходства над ними, создания комфортных условий бизнеса, вплоть до обеспечения возможности безбоязненно пойти на любой, в том числе азартный, риск.

Заметим, что такое понимание сути рассматриваемой стратегии имело в относительно недавнем прошлом широкое распространение в экономической науке. Это относится, в частности, к известной теории монополистического капитализма, сыгравшей роковую роль в становлении революционных взглядов в России в начале 20 века, эволюция и практическая реализация которых, в конечном итоге, привела к памятным событиям 1917 года. В границах данного понимания стратегии механической монополизации находились вполне логичные объяснения не только фактам тотального соперничества предпринимателей любыми подручными методами, включая борьбу без правил и «применение ди-

намита к конкуренту», но и обреченности данной стратегии как всеобщего явления, характерного для рыночных отношений, в исторической перспективе.

Между тем, рассматриваемая стратегия конкурентного поведения не получила всеобщего распространения в качестве универсальной основы соперничества субъектов предпринимательского бизнеса. Это было обусловлено следующими объективными обстоятельствами:

- стратегия механической монополизации негативно оценивается потребителями продукции претендента на монополизацию рынка и его партнерами по бизнесу, которые в такой стратегии действий резонно усматривают формирование предпосылок будущих угроз со стороны уже состоявшегося монополиста их деловому суверенитету и праву на конкуренцию;

- стратегия механической монополизации, применяемая одним из конкурентов, всегда неизбежно натыкается на такую же точно стратегию конкурентного поведения, которую пытается применить его примерно равный по силам соперник; поэтому механическая монополизация чаще всего лучше удается в борьбе не со стратегическими противниками, а с другими прямыми и условно-прямыми конкурентами, которые, в соответствии с уровнем развития своего конкурентного потенциала, не представляют для фирмы стратегической угрозы;

- рассматриваемая стратегия более соответствует бизнесу компаний, стратегическое ядро которых не является приоритетной сферой национального или международного рынка, причем отношения между компаниями, принадлежащими к данной области деловой деятельности, и их партнерами по цепочкам ценностей и потребителями не отличаются устойчивостью;

- стратегия механической монополизации может быть относительно эффективной лишь в тех областях бизнеса, в которых под влиянием разных причин отсутствует отраслевая, внутрисекторальная или внутрисегментная консолидация и соответствующие области бизнеса оказываются внутренне раздробленными между значительным числом суверенных субъектов бизнеса;

- применение стратегии механической монополизации, как правило, оказывается эффективным не на национальном рынке, тем более, на международном рынке, а на отдельных локальных рынках, на которых действия претендента на монополизацию не встречают должного сопротивления прямых и условно-прямых конкурентов;

- применение стратегии механической монополизации теми или иными субъектами бизнеса, всегда нацеленные на увеличение рыночных долей в стратегических областях их бизнеса и приобретение ими стратегических позиций конкурентного доминирования, ограничивается использованием норма антимонопольного регулирования в странах с рыночно ориентированной экономикой и на уровне международного бизнеса;

- используемая сегодня отдельными конкурентами стратегия механической монополизации выступает как отпечаток форм соперничества, более характерных для так называемой эпохи свободной конкуренции.

Обратимся к некоторым особенностям указанной эпохи. Термин «свободная конкуренция» и его аналог – «совершенная конкуренция» - имеют широкое распространение в экономической теории. Свободная конкуренция может трактоваться как альтернатива несвободной конкуренции, признаки которой наблюдались в феодальную эпоху, а также – несовершенной конкуренции начала 20 века.

Возникновение представлений о свободе конкуренции было связано с процессом избавления людей от крепостной зависимости и других форм личного угнетения, а также формированием личных свобод и прав людей, в том числе и их права на конкуренцию. Правовая свобода людей и возможность их непосредственного участия в деловой деятельности порождали свободное перемещение капитала, товаров, денег, рабочей силы, свободу субъектов бизнеса в заключении и осуществлении сделок, в проведении любых деловых операций и, следовательно, во взаимной конкуренции. Термин «свободная конкуренция» до такой степени проник в сознание людей и во многие учебные пособия в качестве определения одной из наиболее характерных черт раннего и «полузрелого» этапов становления рыночной экономики, что стал банальным общим местом.

Между тем, стоит подчеркнуть, что в действительности свободной конкуренции, тем более, этапа свободной конкуренции человеческая история никогда не знала. Какие критерии свободы можно выделить, говоря о свободе конкуренции? Одним из них является юридическая свобода субъектов бизнеса, многие из которых к началу «этапа свободной конкуренции» избавились от крепостнического или рабского притеснения. Такое избавление наступало разными способами, а именно:

– посредством буржуазных революций, в ходе которых происходило радикальное обновление правовых основ развития экономики;

– посредством мирного урегулирования проблем перехода от феодализма и рабства к системе рыночного хозяйства;

– посредством развития рыночной экономики в странах, на знавших ни рабства, ни феодальной зависимости, на новых территориях, в форме так называемого переселенческого капитализма.

Второй критерий свободы конкуренции состоит в полном отсутствии ориентации субъектов бизнеса на обеспечение взаимных выгод и уважение суверенитета партнеров по бизнесу. Общество в лице органов власти и управления фактически «освобождало» конкурентов от всяческих форм взаимной ответственности, а это вело к антагонизму в дело-

вых отношениях, в том числе и в отношениях классов, к свободе навязывания субъектами бизнеса друг другу стереотипов механической монополизации рынка. Эффект толерантности свободной конкуренции оказывался близок нулю, а парадокс суверенитета субъектов бизнеса порождал экономические кризисы в обществе, которые имели циклический характер и, в свою очередь, способствовали распространению представлений о том, что «сильный всегда прав», а заодно и антирыночных идеологических концепций, вроде идей социалистов-утопистов и «теории марксизма-ленинизма».

«Свободную конкуренцию», при которой «сильный всегда прав», нельзя рассматривать как реальное историческое явление, поскольку оба перечисленных выше критерия свободы проявлялись и проявляются в условиях перехода к рыночной экономике от предшествующих форм экономических отношений, которые имели и имеют важное значение в обществе, где уже господствует рынок. Это выражается в следующем:

- отсутствие каких-либо признаков полиполии, реального броуновского движения абсолютно свободных предпринимателей в системе бизнеса;
- долговременное тесное взаимное переплетение элементов рыночной экономики и предшествующих форм монополизированной экономики (такое переплетение было характерно даже для флагмана рыночных отношений – США, где, как известно, долгое время, вплоть до середины 19 века, сосуществовали рыночная экономика и рабовладельческий способ производства; рецидивы рабовладения можно было обнаружить даже в 20 веке – когда Гитлер пытался внедрить рабство в структуру капиталистической промышленности Германии);
- компенсация отсутствующих правовых регламентаций рыночных форм хозяйствования за счет применения отдельных законодательных норм, характерных для предшествующих форм хозяйствования;
- сопредельное существование высокоразвитых государств с рыночно ориентированной экономикой и стран, находящихся на более ранних, а, порой, и очень отдаленных ступенях общественно-экономического развития.

Нельзя быть свободным, в том числе свободным конкурентом в обществе, в котором сохраняются существенные признаки несвободы. Нельзя быть также свободным «за счет общества», грубо попирая интересы своего внешнего окружения. Надо помнить, что это окружение, будучи конкурентной средой бизнеса, может и отомстить. Фактически свобода конкуренции оборачивалась лишь иллюзией свободы механической монополизации рынков, негативные последствия которой ощущались во всех странах вплоть до возникновения антимонопольного законодательства. Право субъектов бизнеса на конкуренцию, хотя и было повсеместно провозглашено, в действительности не имело всеобщего

характера. Обладая внешними признаками свободных конкурентов, подавляющее большинство потенциальных субъектов предпринимательского бизнеса не имели реальной возможности конкурировать между собой, применять на деле свое право на конкуренцию.

На смену свободной конкуренции (ее в конце 19 века начали время от времени называть совершенной конкуренцией) пришла несовершенная конкуренция. Для нее был характерен ряд черт, в том числе полное преодоление каких-либо намеков на возможность возникновения полиполии в любых масштабах и на любом секторе рынка, а также фактически складывающийся раздел рынков наиболее крупными компаниями, которые обычно назывались монополиями[75].

Между тем, формирование монополий в производственном и особенно – в финансовом и финансово-промышленным бизнесе вело к фактическому ограничению возможностей всей совокупности субъектов бизнеса превращения в суверенных конкурентов, способных доказывать свои конкурентные преимущества на открытых конкурентных полях разных рынков. Циклические глобальные экономические кризисы, самым сокрушительным среди которых была «великая депрессия» 1929-1933 годов, убедительно демонстрировали всему миру неспособность ни совершенной конкуренции, ни несовершенной конкуренции обеспечить субъектам бизнеса необходимые гарантии защиты их делового суверенитета от монополистов и патологического интереса последних к монопольной прибыли.

Регенерирование стратегических мотивов конкурентного поведения фирм, в конце концов, привело к появлению всевозможных ограничений доминирования, включая формирование макроэкономического и глобального форматов конкуренции. В этих условиях применение стратегии монополизации, с одной стороны, не может рассматриваться как универсальная основа конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса, старающихся строить цивилизованные деловые отношения в установленных форматах стратегического целеполагания, а, с другой стороны, вполне может иметь место в условиях, когда такое оказывается законным и посильным для данного субъекта бизнеса. Стратегия механической монополизации обычно применяется в слабо консолидированных областях бизнеса, на отдельных локальных рынках

[75] В предшествующих материалах нашего учебника мы указывали на недопустимость отождествления крупных субъектов бизнеса и монополий. К сожалению, такое отождествление имеет место во многих учебниках по экономической истории. В некоторых можно прочитать, например, о том, что в конце 19 века и в начале 20 века в России было создано немало монополий (интересно, что факт создания монополий часто оценивается положительно), причем часть из них вела между собой конкурентную борьбу. На самом деле создание монополий означает прекращение конкуренции, ибо конкуренты фирмы-монополиста утрачивают в такой ситуации свой деловой суверенитет и фактическую возможность конкурировать.

и в отношении соперников, которые, как правило, не входят в число стратегического окружения субъектов бизнеса. Возможности применения данной стратегии повсеместно ограничены действием разнообразных норм антимонопольного регулирования.

В настоящее время стратегия механической монополизации применяется руководством предпринимательских фирм в следующих случаях. ***Во-первых***, это происходит, когда менеджмент фирмы приходит к выводу о бесперспективности иных форм взаимодействия с конкурентом, кроме вытеснения его с рынка и уничтожения.

Такая позиция обычно формируется в результате изучения стратегического потенциала и степени конкурентоспособности соперника. Принятие решения о механическом вытеснении конкурента с искомого сегмента рынка обусловливается тем, что конкурент не рассматривается в качестве привлекательного объекта с точки зрения содержания и технологий осуществления профессиональной и деловой деятельности, наличия ноу-хау, перспективных разработок и бизнес-идей, интересных особенностей в организации дела. Делается вывод о непривлекательности сотрудничества с конкурентом в какой-либо форме, и конкурент оценивается исключительно как помеха в достижении собственных стратегических целей.

Рассматриваемый подход целиком базируется на прагматической мотивации конкурентных действий, поэтому придерживающийся такого подхода субъект предпринимательского бизнеса может быть определен как ***последовательно прагматический монополист***.

***Во-вторых***, так может случиться, если руководители компании решаются на применение стратегии механической монополизации, предварительно обеспечив себя глубокими системными связями в коридорах власти, а также репутацией добропорядочного и высоконравственного субъекта предпринимательского бизнеса. Приступать к механическому вытеснению конкурентов из избираемых областей бизнеса всегда сподручней, когда есть уверенность в том, что общественность и властно-распорядительные структуры поддержат такие действия, или, по крайней мере, оставят эти действия без ощутимых последствий. Описываемого субъекта бизнеса можно назвать ***лицемерным монополистом***.

***В-третьих***, субъекты бизнеса могут оказаться механическими монополистами, никого не вытесняя с рынка, в случае, когда монопольное положение на рынке стало результатом обладания данными субъектами исключительными правами на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации. Таковыми признаются права на изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки, знаки обслуживания, наименования мест происхождения товаров, фирменные наименования.

Исключительные права всегда имеют монопольный характер. Поэтому субъекты бизнеса могут занимать монопольное положение по использованию этих объектов исходя из самого факта признания за ними юридического статуса их обладателя (например, обладателя патентов или свидетельств о регистрации товарных знаков). «Механика» монополизации состоит не в том, что один из конкурентов подавляет другого, а в том, что он ставит любого представителя своего окружения в положение, при котором использование монопольных прав всецело зависит лишь от усмотрения их обладателя. Конкурентное преимущество такого монополиста состоит в его исключительности, уникальности. Такого субъекта бизнеса правомерно определить как ***креативного фактического монополиста***.

***В-четвертых***, субъект бизнеса может решиться на применение стратегии механической монополизации, плохо разобравшись в конкуренте, переоценив свой собственный конкурентный потенциал и недооценив собственные потребности. В этом случае решение о применении стратегии механической монополизации к конкуренту базируется, как правило, на эмоциональных оценках, отсутствии единства мнений в высшем руководстве фирмы и на романтической мотивации. Перед нами ***романтический монополист***.

Фирма ввязывается, по сути, в военные действия по отношению к конкуренту, вплоть до «применения динамита к конкуренту», оставляя в стороне возможность применения другой стратегии по отношению к данному конкуренту. Не факт, что наша фирма в итоге выйдет победителем в этом соперничестве.

***В-пятых***, механическая монополизация имеет место в разнообразных случаях формирования и развития естественных монополий, которые, как мы помним, предполагают ограничение конкуренции, вплоть до ее полного устранения в силу различных технологических особенностей производственного бизнеса в естественно монополизируемых областях деловой деятельности.

Явление естественной монополизации рынков наблюдается во всем мире, российский Закон «О естественных монополиях» устанавливает следующие причины появления таких монополий:

- существенное понижение издержек производства определенных товаров (услуг) на единицу товара по мере увеличения объема их производства;

- товары (услуги), производимые субъектами естественной монополии, не могут быть заменены в потреблении другими товарами (услугами);

- спрос на данном товарном рынке на товары, производимые субъектами естественных монополий, в меньшей степени зависит от изменения цены на этот товар, чем спрос на другие виды товаров.

Таким образом, ***естественным монополистам*** фактически удается добиться того, о чем тайно или явно мечтают все без исключения субъекты предпринимательского бизнеса, а именно – полного устранения конкурентов. Такое происходит в двух случаях. ***Во-первых***, отдельным компаниям удается вытеснить конкурентов и доказать органам власти и управления, что установленная ими монополия имеет «естественный» характер. ***Во-вторых***, подобная ситуация складывается по инициативе самих органов государственной власти и управления.

Законодательством предусмотрен перечень сфер бизнеса, в которых на территории России вводится режим естественной монополии:

- транспортировка нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам;
- транспортировка газа по трубопроводам;
- услуги по передаче электрической и тепловой энергии;
- железнодорожные перевозки;
- услуги транспортных терминалов, портов, аэропортов;
- услуги общедоступной электрической и почтовой связи.

Заметим, что феномен естественных монополий не имеет глобальной природы – на международном рынке естественные монополии возникнуть не могут, они являются детищем исключительно отдельных национальных макроэкономических систем. Теоретически возможно появление естественных монополий на локальных рынках, но на практике подобное явление возникает крайне редко, исключение составляют специализированные услуги жилищных и коммунальных предприятий.

Перестав быть субъектом конкурентных отношений с отсутствующими прямыми и условно-прямыми конкурентами, естественные монополии продолжают оставаться полноправными субъектами бизнеса и взаимодействуют с потребителями их продукции, различными контрагентами, а главное – с общественностью, в том числе с органами власти и управления. Именно властно-распорядительные государственные структуры оказываются, по сути, единственным, хотя и очень серьезным, стратегическим ограничителем монопольной экспансии рассматриваемых компаний. Ограничения, налагаемые органами власти и управления России на естественные монополии, включают в себя:

- ценовое регулирование, осуществляемое посредством установления цен и тарифов или их предельного уровня;
- определение потребителей, подлежащих обязательному обслуживанию и установление минимального уровня их обеспечения.

В жизни, наряду с названными, типами монополистов и монополий, могут также возникать так называемые ***случайные монополии***. Такие монополии всегда имеют ограниченный характер. Как правило, это временные, либо локальные монополии, возникающие под влиянием случайно сложившейся суммы обстоятельств, например, на местном рынке. В любом случае, если такие монополии не имеют естественный

характер, либо не обусловлены креативной деятельностью субъектов бизнеса, они преодолеваются естественным путем.

Другое дело – ***искусственные монополии***, возникновение которых всегда обусловлено неправомерными действиями представителей органов власти и управления, которые в силу разных причин, как правило, имеющих корыстное происхождение, реже – идейное, поддерживают доминирование на рынке тех или иных субъектов бизнеса вопреки тенденциям эволюции представляемых ими направлений деловой деятельности. Наличие искусственных монополий представляет собой порождение искусственно раздуваемых конкурентных преимуществ (порой вовсе отсутствующих) и является чрезвычайно опасным для полноценного развития национального, локальных и местных рынков.

## 4.6. Стратегия интегрирующей консолидации. Слияния и поглощения в процессе конкуренции

Стратегия механической монополизация является наиболее простой формой реализации стратегических установок субъектов предпринимательского бизнеса, стремящихся приобрести доминирующие конкурентные позиции в стратегическом ядре и побочных областях своего бизнеса, но она не является сегодня самой распространенной и эффективной. Руководители подавляющего большинства современных предпринимательских фирм обычно предпочитают не действовать механически. Тем самым они стараются по возможности преодолеть очевидные слабости уже изученной нами стратегии конкурентного поведения, а именно адекватность такой стратегии раздробленным областям бизнеса и локальным рынкам, а также ориентация данной стратегии, как правило, на соперников, не относящихся к стратегическому окружению фирмы.

Применение стратегии механической монополизации в отношении стратегических соперников связано с немалыми рисками и таит в себе ощутимую угрозу безопасности собственного бизнеса. Руководители компании, обдумывая стратегические решения в духе механической монополизации, должны четко понимать, что потенциальные жертвы вполне могут ответить ударом на удар, если не убийственным, то, по крайней мере, весьма чувствительным. Развязывая механическую монополизацию, субъектам бизнеса следует убедиться в том, что другие представители конкурентной среды, участвующие вместе с обоими соперниками в любом из известных направлений конкуренции, не выступят солидарно с противником. И, наконец, необходимо удостовериться в том, что третья сторона не станет выстраивать свои собственные конкурентные действия в расчете на использование результатов соперничества изрядно ослабевших и измотавших друг друга врагов.

В такой ситуации субъекты предпринимательского бизнеса, стремящиеся к стратегическому доминированию, часто могут быть мотивированы на применение стратегии интегрирующей консолидации. ***Стратегию интегрирующей консолидации***, если ее рассматривать в контексте поддержания и укрепления доминирующих позиций отдельных фирм, можно иначе определить как стратегию «немеханической монополизации». Такой стереотип данной стратегии характерен для фирм, представляющих крупный специализированный и многоотраслевой стандартный бизнес, и состоит в увеличении рыночной доли таких фирм за счет не механического вытеснения конкурентов с рынка, а присоединения их к себе различными способами вплоть до превращения их в собственные линейные или обособленные структурные подразделения.

Указанный стереотип рассматриваемой стратегии конкурентного поведения может применяться в отношении прямых конкурентов и партнеров по цепочкам ценностей, действующих в смежных областях бизнеса. Принимая на вооружение стратегию интегрирующей консолидации, менеджмент ***сильной фирмы-интегратора*** опирается на положительные оценки тех или иных сторон деятельности прямых конкурентов или партнеров по бизнесу. Рассматриваемая стратегия конкурентного поведения оказывается предпочтительней «механической монополизации» также, если менеджмент фирмы изначально не уверен в победоносном завершении войны со своим окружением. В любом случае использование сильных сторон, достижений, возможностей и конкурентных преимуществ прямых конкурентов и, тем более, партнеров по бизнесу в своих интересах представляется более привлекательной задачей, нежели механическое уничтожение названных субъектов предпринимательского бизнеса.

Сильные стороны могут быть обнаружены в различных аспектах деятельности прямых конкурентов, например, в разнообразии ассортимента предлагаемых товаров и услуг, передовой технологии, плодотворных бизнес-идеях, эффективном менеджменте. Каждая из этих сторон, а то и все они вместе, могут быть использованы во благо сильного интегратора, если у его руководства хватит профессиональных знаний и навыков для проведения достаточно тонкой работы по последовательной перевербовке сотрудников бывшего конкурента.

Такие же стратегические установки формируются и в отношении отдельных партнеров по цепочкам ценностей в тех случаях, когда фирма-интегратор вырабатывает устойчивое желание диверсифицировать свою деловую деятельность в смежный бизнес и рассматривает подвернувшегося контрагента как удобный трамплин для собственной межотраслевой экспансии. «Высшим пилотажем» следовало бы признать интегрирующую консолидацию владельцев и менеджеров компаний, с одной стороны, и функционеров органов власти и управления, - с другой. Такую трогательную консолидацию политики и бизнеса, часто именуе-

мую государственно-монополистическим капитализмом[76], можно нередко наблюдать во многих странах мира, в том числе и в государствах с устойчиво ориентированной рыночной экономикой, хотя в подавляющем большинстве современных национальных систем бизнеса подобное сращивание признается несоответствующим закону.

В процессе характеристики стратегии интегрирующей консолидации важно обратить внимание на то, что в отличие от уже изученной нами стратегии механической монополизации рассматриваемая стратегия конкурентного поведения применяется под влиянием двух мотивационных моделей субъектов бизнеса и, следовательно, сама выражается посредством двух стратегических стереотипов. ***Первый стереотип интегрирующей консолидации*** был описан выше, он характерен для компаний, стремящихся к монополизации рынков, но по различным причинам, не решающимся на механическую монополизацию. ***Второй стереотип интегрирующей консолидации*** характерен для компаний, в принципе не помышляющих о приобретении стратегических доминирующих позиций, а, напротив, занятых поиском наилучшего способа поддержания собственной жизнедеятельности путем консолидации с более сильным партнером.

Не только в бизнесе, но и в жизни мы находим немало подтверждений тому, что относительно слабые субъекты деятельности, обладающие неустойчивыми конкурентными позициями, не уверенные в собственных силах и не ощущающие значительных преимуществ над соперниками, готовы с удовольствием подчинить таким соперникам стратегическое ядро своей деятельности ради избежания конфронтации с ними. Такое явление можно наблюдать во всех случайно составляемых комбинациях индивидов, а также в процессе бурного усиления конкурентных позиций (репозиционирования) отдельных лиц в уже сложившихся системах отношений.

Любителям примеров из жизни животных было бы небезынтересным констатировать, что, к примеру, разнообразие семей, скажем у хищных зверей, почти всегда подчиняется правилам интегрирующей консолидации, причем с обеих сторон. Когда волк – не тот, разумеется, который безуспешно годами гоняется за мультипликационным зайцем с криком «Ну, погоди!», а всамделишный, - прибивается к сложившейся

[76] Термин «государственно-монополистический капитализм» возник в начале 20 века и получил особенно широкое распространение в работах различных представителей марксизма-ленинизма в России и за рубежом. В конце 20 века в связи с отходом почти всех стран бывшего социалистического блока от марксизма-ленинизма как от официальной идеологической доктрины данное определение стало применяться гораздо реже. Между тем, как мы полагаем, лучшей научной дефиниции для обозначения процесса и результата сращивания бизнеса и политики в условиях либеральной правоприменительной антимонопольной практики, чем «государственно-монополистический капитилизм», пока не придумано.

стае, в выигрыше оказывается и бывший одинокий охотник, и сама стая. Волк утрачивает свободу, зато ему удается принять участие в реализации конкурентных преимуществ коллективной охоты; стая же в свою очередь интегрирует в свои ряды нового бойца. Известный нам лев, прогнав другого льва из прайда, интегрируется в этот прайд в качестве его начальника, что благосклонно воспринимается многочисленными львицами, привыкшими к постоянному присутствию рядом с собой царя зверей и к регулярной консолидации с ним.

Впрочем, ***эффект прайда*** (или, другими словами, ***эффект стаи***), характерный для реализации стратегии интегрирующей консолидации, наблюдается и в действиях людей. Под влиянием рассматриваемого стереотипа школьники с удовольствием присоединяются к подростковым компаниям, способным постоять за свои права в столкновениях с другими такими же компаниями, а более взрослые люди вливаются в ряды политических партий и движений. В 20-50-е годы 20 века многие граждане России (СССР) с чувством законной гордости включались в состав Коммунистической партии, которая, с одной стороны, была правящей (доминирующей), с другой стороны – единственной (не имевшей конкурентов), а вдобавок ко всему возглавлялась человеком, которого официально именовали величайшим вождем всех времен и народов.

Достижение эффекта прайда характерно и для стратегического целеполагания субъектов предпринимательского бизнеса. При этом ***слабые интеграторы*** либо получают возможность действовать рядом с более сильными субъектами деловой деятельности внутри стратегического ядра бизнеса, либо оговаривают и сохраняют за собой право на некоторую самостоятельность действий в других областях бизнеса. Консолидируя свою жизнедеятельность с более сильными конкурентами, они иногда добиваются неизменности своего наименования или сохранения некоторых элементов фирменного стиля и торговой марки в границах консолидированного сообщества компаний.

Ярким примером такого стереотипа интегрирующей консолидации стало в апреле 2003 года стратегическое решение крупной российской нефтяной компании «Сибнефть» о слиянии с еще более крупной и эффективной компанией «ЮКОС». В результате такого слияния возникла новая фирма «ЮкосСибнефть», по некоторым оценкам, - четвертая в мировом нефтяном бизнесе по добыче нефти. Консолидированные запасы «ЮкосСибнефти» составляют 19,4 млрд. баррелей нефти и газа, а ежесуточная добыча – 2,3 млн. баррелей. При этом около 29% новой компании досталось владельцам «Сибнефти» и 71% - владельцам «ЮКОСа».

В реальном бизнесе оба отмеченных стратегических стереотипа конкурентного поведения применяются одновременно, либо по отдельности. Феномен фактического интегрирования происходит в том случае, когда обе стороны проявляют к этому готовность. Консолидация субъ-

ектов бизнеса может иметь при этом вынужденный характер (в данном случае имеет место ***односторонняя консолидация***), либо добровольный характер (здесь мы наблюдаем ***двустороннюю консолидацию***).

В первом случае одна из интегрируемых сторон обязывается, вынуждается идти на объединение с другим субъектом бизнеса текущими или форс-мажорными обстоятельствами, либо отдельными людьми, обладающими необходимым влиянием. Чаще всего подобные обязательства возникают у более слабого соперника, но бывает и наоборот. Во втором случае консолидация происходит под влиянием обоюдной стратегической мотивации, обе стороны проявляют заинтересованность, иногда почти одинаковую во взаимной интеграции. Такое происходит всегда по инициативе одного из субъектов бизнеса, но зачастую обе стороны решают взаимно интегрироваться перед лицом стратегических угроз, исходящих от внешнего окружения по отношению к каждой из них. Подобные предприниматели своими действиями снижают уровень риска и неопределенности своего бизнеса, облегчают за счет создания совместного конкурентного потенциала предметное и технологическое развитие деловой деятельности.

Рассматриваемая стратегия более соответствует бизнесу компаний, стратегическое ядро которых является приоритетной сферой национального или международного рынка. Отношения между компаниями, принадлежащими к данной области деловой деятельности, и их партнерами по цепочкам ценностей и конкурентами отличаются устойчивостью. При двусторонней консолидации силы взаимно интегрирующихся фирм являются примерно равными, либо, при отсутствии силового паритета, один из соперников оказывается ненамного сильнее другого. При односторонней консолидации силы и конкурентные позиции соперников, как правило, не равны, что и обусловливает соответствующую консолидирующую мотивацию одной из сторон.

Рассматриваемая стратегия конкурентного поведения может быть эффективной на консолидированных рынках, для которых характерно отсутствие внутренней раздробленности между значительным числом суверенных субъектов бизнеса. Ее применение, таким образом, выступает как проявление тенденции дальнейшей консолидации этих рынков вплоть до формирования на них состояния олигополии. Поэтому стереотипы интегрирующей консолидации характерны для любых уровней рынков, в том числе локальных рынков, но последствия ее применения наиболее ощутимы на национальном рынке и на международном рынке.

Важно подчеркнуть, что применение рассматриваемой стратегии конкурентного поведения теми или иными субъектами бизнеса всегда нацелено на увеличение рыночных долей в стратегических областях их бизнеса и приобретение ими стратегических позиций конкурентного доминирования. При этом отнесение интегрируемых представителей внешнего окружения к числу стратегических конкурентов вовсе не обя-

зательно связано с их конкурентной силой. Главным является определение степени стратегической опасности, которая может исходить от таких соперников. Последние часто, не обладая достаточным конкурентным потенциалом, тем не менее, оказываются стратегической помехой на пути экспансии крупных компаний, особенно в молодых, бурно развивающихся областях бизнеса, а также в других областях деловой деятельности, куда сильные фирмы-интеграторы направляют потоки финансовых инвестиций в процессе диверсификации своего бизнеса.

Действуя в относительно новых сферах деловой деятельности, обладающей на этапе становления известной раздробленностью, более сильные компании могут, конечно, прибегнуть и к стереотипу механической монополизации. Их выбор в процессе стратегического планирования конкурентных действий обусловливается взвешиванием и сопоставлением последствий применения указанных стратегий, но в принципе возможность смены стратегии – от механической монополизации к немеханической монополизации или наоборот – должна предусматриваться заранее, на этапе разработки стратегического плана.

Интегрирующая консолидация имеет шесть стереотипных разновидностей, а именно:

1) для сильного интегратора это

- частичная покупка бизнеса соперников в случае, когда их деловая деятельность не обнаруживает признаков стратегического провала;
- создание совместного бизнеса (совместного предприятия) с зависимым партнером;
- слияние своего бизнеса с бизнесом интегрируемого конкурента;
- приобретение недооцененной компании, способной долго приносить стабильные доходы без серьезных дополнительных инвестиций;
- поглощение («враждебное поглощение») интегрируемого конкурента для укрепления конкурентных позиций на освоенном секторе/сегменте рынка, приобретения контроля над смежниками, либо диверсификации бизнеса;
- приобретение компании в спекулятивных целях.

2) для слабого интегратора это соответственно

- частичная продажа бизнеса сильному сопернику; при этом продавец оговаривает сохранение за собой отдельных прав, с помощью которых он мог бы в дальнейшем по-прежнему рассматриваться как суверенный, хотя и зависимый, субъект бизнеса;
- создание совместного бизнеса с более сильной компанией;
- слияние собственного бизнеса с бизнесом интегрирующего конкурента;
- ошибочная продажа компании, на развитие которой совсем не требуются дополнительные инвестиционные ресурсы;
- присоединение к интегрирующему конкуренту;

- продажа бизнеса в целях получения быстрого дохода.

Стратегию интегрирующей консолидации иногда образно сравнивают с политикой «удушения в объятиях», часто практикуемой в международной дипломатии. Ведь стратегическая мотивация применения такой стратегии предполагает раздвоение цели консолидации субъектов бизнеса. С одной стороны, каждая из компаний, принимая решение об интеграции, надеется воспользоваться конкурентными преимуществами другой компании. С другой стороны, обе интегрируемые предпринимательские фирмы мечтают избавиться от конкурента, хотя бы посредством слияния с ним. С одной стороны, действительно, объятия, а с другой стороны, в них можно запросто задохнуться, если не просчитать до конца все стратегические последствия такой консолидации.

Интегрирующая консолидация имеет вертикальную или горизонтальную формы. Участниками ***вертикальной консолидации*** выступают фирмы-контрагенты. Участниками ***горизонтальной консолидации*** являются компании, выпускающие и продающие идентичную или однородную продукцию (оказывающие аналогичные услуги). Широко распространенным стереотипом горизонтальной консолидации является дружественное или враждебное поглощение небольших фирм-инноваторов крупными корпорациями и превращение их во внутренние опытно-конструкторские и исследовательские подразделения последних.

Сильный интегратор обычно, если он сам не идет на консолидацию бизнеса вынужденно, приступая к задуманному, применяет широкий арсенал стратегических наступательных действий, включающих методы ценовой и неценовой конкуренции. Непосредственно реализация его стратегии воплощается в систему мер по привлечению намеченного конкурента на свою сторону: вначале в качестве равноправного партнера, затем – младшего партнера, и, в конечном итоге, – в качестве собственного структурного подразделения. Завершающая часть этих действий – превращение конкурента (или партнера по бизнесу) в собственное структурное подразделение, – происходит посредством присоединения фирмы-конкурента к собственной фирме. Оно может осуществляться либо в форме захвата фирмы-конкурента путем консолидации значительного пакета ее акций, либо путем присоединения ее на основе специальных договоров с применением кредитных или иных схем, либо в результате санации фирмы-конкурента в случае, если та оказывается хроническим должником, и, наконец, в форме слияния на добровольных, добровольно-принудительных, либо на полностью принудительных началах.

Слабый интегратор, стратегически желающий «уйти под сильного противника», прибегает, как правило, к стратегической обороне, демонстрируя не просто готовность к объединению, но жизненную необходимость такого шага. Впрочем, описанный подход может вполне сочетать-

ся с любыми перехватами стратегических инициатив, если они выявляются в действиях другой (намеченной) стороны или иных субъектов предпринимательского бизнеса.

Примечательным подтверждением вышеизложенному является судьба бизнеса большой группы американских компаний, объединенных фирменным наименованием, в котором используется фамилия «Морган». В начале 20 века эта фамилия служила в США наиболее точной персонификацией крупного бизнеса и крупного капитала вообще, а компания Morgan Guarantee Trust считалась самым процветающим субъектом бизнеса на Земле. В конце 60-х годов прошлого века финансовая группа Морганов по-прежнему входила в ряд «некоронованных королей Америки». Однако в настоящее время вследствие череды всевозможных консолидаций возникла парадоксальная ситуация: фирм, в названии которых используется фамилия «Морган», много (наиболее известными из них являются финансово-инвестиционный гигант Morgan-Stanley и банк Morgan & Co), а ни одного реального Моргана нет ни в менеджменте этих фирм, ни среди их доминирующих владельцев. Ясно, что под влиянием разных обстоятельств «Морган», в конце концов, превратился из сильного интегратора в слабого интегратора. Теперь максимум, на что могут рассчитывать потомки легендарного Джона Пирпонта Моргана, состоит в сохранении великого имени в качестве виртуального конкурентного преимущества компаний, принадлежащих новым владельцам.

Стратегия интегрирующей консолидации может быть хорошо проиллюстрирована такими уже известными нам типами организации бизнеса, как синдикаты, тресты и концерны. Вместе с тем, обращаясь к подобным иллюстрациям, надо помнить, что данная стратегия, так же, как и стратегия механической монополизации, ограничивается в странах с рыночно ориентированной экономикой и на уровне международного бизнеса использованием норм и инструментов антимонопольного регулирования рынков.

### 4.7. Стратегии простого и дезинтегрирующего разъединения

Для продолжения разговора на тему стратегий конкурентного поведения необходимо отметить, что широко распространенное представление, будто все без исключения субъекты предпринимательского бизнеса, одержимы идеей монополизации рынков и именно ради этого они и вступают в конкурентную борьбу, не выдерживает критики. Конечно, «плох тот солдат, который не мечтает стать генералом». И наверняка в глубине своей предпринимательской души многие владельцы бизнеса и высшие управляющие компаний мечтают о монополии. Однако далеко не все здравомыслящие конкуренты стремятся сделать монополизацию или консолидацию бизнеса под своим началом предметом практической и прагматической стратегии собственного поведения. Это мы могли об-

наружить, в частности, рассматривая стратегические стереотипы конкурентного поведения слабых интеграторов. Таким образом, конкуренция субъектов бизнеса далеко не всегда мотивируется на достижение монопольного и даже доминирующего конкурентного положения и далеко не всегда завершается не противоречащей закону монополизацией рынков[77].

В нижеследующем параграфе учебника мы обратимся к стратегиям конкурентного поведения, которые применяются компаниями, не претендующими на стратегическую монополизацию рынков или на стратегическое доминирование на них, по крайней мере, в обозримом будущем. Два типа стратегий разъединения применяют субъекты предпринимательского бизнеса, которые отличаются, как правило, малыми или средними размерами, действуют в молодых или раздробленных областях деловой деятельности и специализируются на локальных рынках товаров и услуг.

***Стратегия простого разъединения*** применяется обычно субъектами малого предпринимательского бизнеса в сферах, традиционно обслуживаемых только мелким бизнесом (по терминологии А.Ю. Юданова, коммутантами). Как нам известно, иные области производственного бизнеса, а также бизнеса в сфере разнообразных услуг населены сотнями и даже тысячами мелких и средних фирм, причем ни одна из них не играет существенной роли в общем объеме продаж ни на одном локальном рынке. Подобный бизнес разворачивается в раздробленных областях деловой деятельности, отличительной чертой которых является отсутствие на соответствующих секторах рынка фирм с доминирующими конкурентными позициями и принципиальная невозможность приобретения таких позиций какой-либо компанией. В качестве примера таких областей бизнеса можно привести гостиничное хозяйство, туристический бизнес, хлебопекарное производство, ремонт автомобилей, ресторанный бизнес, охранный бизнес, оказание информационных, банно-прачечных (не путать с отмыванием денег!) и переводческих услуг и т.д.

---

[77] Наивное представление о том, что все конкуренты в действительности мечтают стать монополистами, содержит отголоски отношений времен уже известной нам свободной конкуренции. Именно представления о якобы существовавшем у каждого конкурирующего субъекта предпринимательского бизнеса стремлении во что бы то ни стало сделаться монополистом послужило в прошлом основой теоретического предположения о том, что «конкуренция» и «монополия» образуют пару понятий и являются парными категориями. На этом предположении в дальнейшем была **почти полностью** выстроена, опровергнутая жизнью, теория «перерастания капитализма свободной конкуренции в монополистический и государственно-монополистический капитализм», признаком которого должны были, согласно имевшимся прогнозам, стать полный крах рыночной экономики, загнивание и паразитизм на макроэкономическом уровне отношений, в сочетании с обнищанием трудящихся и массовым разорением рядовых производителей общественно-полезной продукции.

Рассматриваемая стратегия конкурентного поведения может применяться и применяется в действительности в тех областях бизнеса, где предпринимательские фирмы – так же, как правило, представляющие малый бизнес, - соседствуют с компаниями, которые были бы не прочь при случае присоединить их к себе, например, в форме враждебного поглощения или покупки. Таковыми являются консультационный и аудиторский бизнес, книгоиздание, розничная торговля, бизнес в строительной сфере, фермерский агробизнес.

Следует подчеркнуть, что небольшие размеры предпринимательских фирм и ничтожность долей рынка, которые имеет каждая из них, не могут служить основанием для отрицания наличия у таких фирм стратегических мотивов участия в конкуренции и, соответственно, наличия у них собственных стратегий конкурентного поведения. Стратегия простого разъединения базируется на относительной краткосрочности стратегического периода деловой деятельности рассматриваемых компаний. Компания, не обладающая реальными финансовыми инвестиционными возможностями планомерного развития деловой деятельности, не может позволить себе роскошь составления среднесрочных и, тем более, долгосрочных планов. Обозримое будущее для нее – это скоротечные обороты капитала, нахождение и быстрое насыщение небольших и не очень емких ниш, либо крайне узкая специализация бизнеса, например, оказание услуг постоянным покупателям и VIP-клиентам.

Первый вариант конкурентного поведения подобных компаний базируется как раз на стереотипах стратегии простого разъединения[78]. Данные стереотипы включают в себя:

- сосредоточение деловой деятельности на локальных рынках и их частях – местных рынках, ориентация на взаимодействие с местными потребителями, невозможность превращения собственного бизнеса в сколько-нибудь ощутимое присутствие на национальном рынке;

- необходимость одновременного противостояния большому, порой неизмеримому числу прямых и условно-прямых соперников на локальных рынках в силу многочисленности, изменчивости и разнородности потребностей местных клиентов;

- относительно низкая технологичность деловой деятельности большинства компаний, за исключением производственных фирм в некоторых областях бизнеса и небольших компаний, создающих программное обеспечение; ориентация большинством конкурентов, за уже упомянутым исключением, стратегического ядра бизнеса на создание простых товаров и оказание услуг, не требующих высокой технологической базы;

[78] Второй вариант конкурентного поведения подобных компаний мы рассмотрим в следующем параграфе нашего учебника.

- постоянная готовность субъектов предпринимательского бизнеса к диверсификации бизнеса с учетом его указанных технологических ограничений и узости потенциала клиентской базы каждого вероятного вида их деловой деятельности;

- неустойчивость деловых отношений субъектов бизнеса с клиентами и партнерами по бизнесу, нецелесообразность и невозможность стратегического планирования таких отношений на длительный срок;

- стремление к постоянной дифференциации предложения и снижению издержек с учетом того, что конкуренция мелких фирм с крупными на основе низких издержек и товарной дифференциации, жизнеспособна, если товар не является в высшей степени стандартизированным;

- быстрота проникновения в новые области бизнеса и стремление продвинуться в их освоении и завоевании каких-то более или менее значимых конкурентных позиций, пока на данные области не обратили внимание любители механической монополизации или сильные интеграторы.

Стратегия простого разъединения базируется на двух принципах конкурентного поведения, имеющих для рассматриваемой категории субъектов предпринимательского бизнеса стратегический характер. ***Первый стратегический принцип простого разъединения*** состоит в том, что каждый их конкурирующих предпринимателей чрезвычайно дорожит своей кажущейся абсолютной независимостью и свободой. Мелкий предприниматель в сфере производственного бизнеса, выпускающий комплектующие изделия, которые впоследствии включаются в качестве деталей в продукцию крупного промышленного концерна, несет ответственность лишь за свою «долю» в конечном продукте, но не за весь продукт целиком. Предприниматель-коммерсант, объектом сбытовой деятельности которого выступают небольшие партии разнообразных товаров, меньше всего переживает по поводу успехов фирм, продукцию которых он пытается пристроить клиентам. Он уверен в себе и знает, что продать он может все, что угодно, даже телефонный справочник для новорожденных. В процессе продажи он увлечен своим мастерством в гораздо большей степени, чем достоинствами товаров. Его собственные конкурентные преимущества в сфере прямой коммерции кажутся ему несопоставимыми с преимуществами фирм, товары которых он принял на реализацию.

Для рассматриваемого субъекта бизнеса часто весьма значимыми оказываются и другие параметры свободы. Владелец небольшого ресторана может без объяснения каких-либо причин кому-либо приостановить деловую деятельность и уехать со всей семьей на свадьбу к любимой племяннице. Такое ощущение свободы предпринимательской деятельности импонирует многим людям, которые предпочитают мелкий, но самостоятельный предпринимательский бизнес наемному труду. И

именно с подобными формальными признаками свободы и независимости рассматриваемый конкурент, как правило, напрямую связывает свой деловой суверенитет и возможность реализации права на участие в конкуренции.

Здесь на стратегическом уровне целеполагания порой происходит замещение мотивов участия предпринимателей в конкуренции. Мотив конечной выгоды замещается мотивом промежуточной выгоды, а тот в свою очередь – мотивом комфортности и создания иллюзии превосходства над соперниками хотя бы в степени свободы распоряжения временем. В действительности полная свобода владельцев малого бизнеса является чрезвычайно опасной иллюзией.

Именно субъекты мелкого предпринимательства оказываются наиболее зависимыми и подверженными разнообразным внешним угрозам, каждая из которых вполне может обернуться стратегическими провалами. Данные угрозы исходят от других небольших компаний, придерживающихся стратегии простого разъединения, а также от крупного бизнеса, представители которого выступают не только условно-прямыми конкурентами, борющимися «за кошелек» покупателей или за влияние на партнеров по цепочкам ценностей, но и прямыми соперниками в отдельных, прежде всего, в новых областях бизнеса.

Рассматриваемые стратегические стереотипы конкурентного поведения могут оказаться эффективными благодаря не мифической свободе бизнеса, а гибкости и маневренности применения относительно небольшого конкурентного потенциала. Для описываемого типа предпринимателей стратегическое маневрирование имеет не меньшее, а, пожалуй, гораздо большее значение, чем последовательное соблюдение неизменных стереотипных установок. Можно утверждать, что такое маневрирование само по себе является самым характерным и примечательным стереотипом конкурентного поведения подобных фирм на стратегическом уровне.

***Второй стратегический принцип простого разъединения*** состоит в том, что субъекты бизнеса, избирающие рассматриваемую стратегию конкурентного поведения, именно в разъединении усматривают возможность обеспечения гарантий безопасности собственного бизнеса. Такие гарантии возникают вследствие формального отделения своей деловой деятельности от бизнеса других компаний, постоянной готовности к диверсификации этой деловой деятельности в пределах имеющихся организационных, предпринимательских, финансовых и иных ограничений, а также готовности в любой момент применить в отношении любых конкурентов полный арсенал изученных и освоенных методов конкурентных действий.

Суть простого разъединения субъектов предпринимательского бизнеса состоит в том, что, с одной стороны, компании видят в нем средство защиты от близко расположенных и рядом действующих кон-

курентов, а, с другой стороны, - они оценивают простое разъединение как удобный плацдарм для наступления на конкурентные позиции своих соперников, в том числе и стратегические. В глазах многих субъектов мелкого неспециализированного предпринимательства стратегия простого разъединения представляет собой способ реализации органического единства двух важных мотивов – обеспечения собственной безопасности и обеспечения чужой опасности. Нежелание таких предпринимателей выступать в роли, к примеру, слабых или сильных интеграторов, весьма характерное для этой группы субъектов бизнеса, объясняется не только их беспредельной тягой к свободе и независимости, но и стремлением постоянно сохранять за собой право на проведение наступательных действий против внешнего окружения.

В раздробленных, неконсолидированных отраслях интенсивность конкурентных действий может варьироваться в пределах от умеренно сильной до ожесточенной. Сравнительно небольшие размеры предпринимательских фирм ставят их в невыгодное положение при переговорах с поставщиками и покупателями, имеющими сильные позиции, а также во взаимных отношениях. Конкурентные позиции описываемых компаний, как правило, являются весьма неустойчивыми.

Малый бизнес было бы принципиально неправильным расценивать как изначально слабое звено современной системы деловых отношений. Конечно, на первый взгляд, что может противопоставить крошечная и финансово маломощная фирма, действующая, скажем, в сфере торговли готовой одеждой, гигантским концернам, имеющим годовые миллиардные обороты финансовых ресурсов. Однако то обстоятельство, что приверженцы стратегического конкурентного доминирования во всех областях бизнеса, куда их заводит стремление к монопольной прибыли, не в состоянии ликвидировать такое явление, как малый бизнес, никого не должно удивлять. Соображения насчет того, что крупные концерны скупят по дешевке или бесплатно приберут к рукам небольшие компании, работающие в разношерстной массе мелких клиентов с ограниченными потребностями, еще лет двадцать назад имевшие хождение в отечественных академических кругах, не подтвердились. Более того, сегодня мы можем констатировать, что крупный бизнес не просто не справился с мелким неспециализированным предпринимательством, но даже допустил его подлинный расцвет во всех странах с устойчивой рыночно ориентированной экономикой.

Такое случилось, прежде всего, потому, что благодаря стратегии простого разъединения мелкие предприниматели не дали задушить себя потенциальным претендентам на тотальное доминирование на рынке. Это объясняется именно тем, что, помимо стратегической обороны, которая традиционно ассоциируется с описываемым типом предпринимательства, данные фирмы активно применяют и стратегическое наступление, причем не только на позиции таких же субъектов мелкого бизнеса,

но и на представителей механического монополизма и интегрирующей консолидации.

В сферах, традиционно обслуживаемых мелким бизнесом, за последнее время не сложилось объективных предпосылок секторальной или отраслевой консолидации. Маневренно используемый небольшой конкурентный потенциал субъектов бизнеса не стал менее конкурентоспособным по сравнению с возможностями крупного бизнеса.

В областях бизнеса, где наблюдается соседство крупных и небольших компаний, а также в процессе взаимодействия компаний-смежников тоже не происходит радикальных изменений. Мелкие компании имеют возможность «просто разъединяться» с крупными фирмами и успешно им противостоять, используя следующие ***стратегические поведенческие стереотипы***:

- когда мелкие фирмы обнаруживают и немедленно заполняют собой небольшие, а порой крошечные рыночные ниши, не освоенные (или пока не освоенные) более сильными соперниками; так происходит, например, в консалтинговом и аудиторском бизнесе, мировые лидеры которого (так называемая «большая пятерка»- PriceWaterhouseoopers, Earnst & Young, Deloitte & Touche, др.) ничего не могут поделать с обилием консультантов по частным финансовым, управленческим, бухгалтерским, налоговым и иным вопросам; это напоминает соперничество львов и леопардов (и те, и другие, относятся, как известно, к семейству кошачьих) за разную по размеру добычу;

- когда область бизнеса является еще настолько новой, что ни одна из фирм не имеет достаточно опыта и ресурсов для завоевания крупной доли на рынке;

- когда мелкие компании копируют (на законных, но часто на незаконных основаниях) продукцию, серийно изготовляемую крупными фирмами;

- когда мелкие фирмы оказываются полезными крупному бизнесу, раздираемому внутренними противоречиями с монополистической подоплекой, в качестве третьей независимой стороны, в частности, при оборудовании площадок для вспомогательного производства, на открытие которых гиганты часто мотивированно идут в целях экономии затрат[79] (эффект взаимной выгоды оказывается в данном случае весомее стратегических установок на конкурентное доминирование);

[79] Описывая данное явление и, в частности, обращаясь к примерам из практики конкурентного соперничества мировых автомобильных гигантов, А.Ю. Юданов замечает, что «мелкие независимые производители конкурируют с мелкими же подразделениями крупных концернов и успешно вытесняют последних с рынка. Мелкий бизнес выступает в роли скальпеля, руками одних виолентов (в реальном автомобилестроении в этой роли выступили японские компании, первыми отказавшиеся от собственного производства многих деталей) срезающего малопроизводительные под-

- когда мелкие компании доказывают общественности, что их общественная поддержка имеет характер жесткого социального детерминанта; реализация эффекта толерантности приводит к тому, что крупному бизнесу становится выгодной PR-деятельность по поддержке социально значимого феномена, которым во всем мире сегодня признается малое предпринимательство; данный феномен смело можно назвать также феноменом социального вымогательства, подобно финансовой подпитке крупным капиталом бирж труда и государственных служб содействия трудоустройству, что обходится намного дешевле, чем классовая борьба с пролетариатом.

От рассмотренной выше стратегии конкурентного поведения следует отличать стратегию деизнтегрирующего разъединения (стратегию отделения). ***Стратегия дезинтегрирующего разъединения*** является прямой противоположностью стратегии интегрирующей консолидации.

Дезинтеграционные процессы в современном бизнесе включают в себя реинтеграцию предпринимательской деятельности и первичное разделение компаний. ***Первичное разделение компаний*** (его можно определить иначе, как базисную дезинтеграцию) представляет собой создания новых субъектов предпринимательского бизнеса в результате ликвидации, либо реорганизации крупной, изначально, в процессе принятия учредителями исходных решений консолидированной компании. ***Реинтеграция предпринимательской деятельности*** представляет собой процесс, направленный на устранение последствий ранее произошедшей интегрирующей консолидации бизнеса в случаях, когда становится понятной ошибочность прежних решений.

Различия между вышеназванными видами разъединения компаний не имеет принципиального характера. И в первом случае, и во втором появление стратегии отделения происходит в процессе смены стратегических стереотипов поведения субъектов предпринимательского бизнеса. Если субъекты бизнеса вправе обнаруживать свой деловой суверенитет, консолидируя свой бизнес, то они должны обладать также и неотъемлемым правом на разъединение, которое имеет дезинтегрирующий характер, поскольку объектами разъединения выступают совместный конкурентный потенциал субъектов бизнеса, общие бизнес-идеи, интегрированная функциональная организация компании, объединенный менеджмент. Общими продолжают оставаться только враждебно, либо доброжелательно настроенные представители внешнего окружения.

Рассматриваемая стратегия может в принципе приняться любыми предпринимательскими фирмами, действующими на любом рынке. Подчеркнем, что причинами использования компаниями данной страте-

---

разделения других крупных фирм». (Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. 3-е изд. М.: ГНОМ и Д, 2001, с.177).

гии могут оказаться самые разные обстоятельства. Для средних и мелких фирм использование такой стратегии опирается на мотивацию, рассмотренную при описании стратегии простого разъединения. Разница состоит лишь в исходных организационных предпосылках разъединения: фирма либо преодолевает состояние консолидации бизнеса (дезинтегрирующее разъединение), либо игнорирует саму возможность подобной консолидации (простое разъединение).

Вместе с тем стратегия дезинтегрирующего разъединения применяется предпринимательскими фирмами, которые ранее занимали доминирующее положение, либо продолжают занимать такое положение, либо создавались ранее именно для обеспечения конкурентного доминирования на тех или иных секторах рынка. Надо понимать, что разъединение представителей крупного бизнеса (реже – среднего бизнеса) всегда является незаурядным событием на национальном рынке, а то и на мировом рынке, и оно может случиться, действительно, под воздействием необычных обстоятельств. Таковыми являются:

- попадание компании в полосу стратегических неудач, выходом из которой признается разделение этой компании;
- осознание необходимости выделения отдельных элементов деловой деятельности компаний и закрепления их за самостоятельными и относительно независимыми субъектами бизнеса;
- деловая деятельность фирмы в областях бизнеса, которые переживают либо период бурного развития, либо период стагнации и спада; рассматриваемая стратегия нехарактерна для областей бизнеса, развитие которых отличается определенной устойчивостью;
- правоприменительная практика государственных органов по контролю соблюдения антимонопольного законодательства может быть направлена на пресечение монополизации рынков, недобросовестной конкуренции и монополистической деятельности субъектов бизнеса в форме принудительного разделения компаний.

Надо иметь в виду, что рассматриваемая стратегия может применяться компаниями, находящимися на различных конкурентных позициях. Вполне преуспевающие субъекты бизнеса могут использовать указанную стратегию для того, чтобы дать «зеленый свет» выделению побочной деятельности фирмы, не относящейся к стратегическому ядру ее бизнеса, если руководство данной фирмы поняло, что вести ее на конкурентоспособном уровне оно само не в состоянии, но и признание фиаско в данной сфере нежелательно. Так иногда поступают представители крупного семейного бизнеса: глава подобного клана может отделить какую-то часть семейного бизнеса от себя лично как от субъекта предпринимательства и передать ее кому-либо из родственников, намереваясь проверить, способен ли тот на продолжение общего дела в будущем и, если способен, то в какой степени. Кроме того, стратегия дезинтегрирующего разъединения может оказаться весьма эффективной в процессе

освоения новых областей бизнеса самостоятельными компаниями, которые вначале могут отойти от крупной фирмы, не желающей рисковать в условиях явной неопределенности прогнозируемых результатов межотраслевой экспансии, но затем заново консолидировать с ней свой бизнес в случае удачи. Возможность такого маневра всегда предусматривается в стратегических планах конкурентного поведения любой серьезной компании.

В то же время рассматриваемая стратегия часто является эффективной и в процессе преодоления кризисного положения, которое складывается в самой компании и в областях бизнеса, являющихся для нее стратегическими. Добровольное разъединение неэффективных субъектов бизнеса нередко приводит к возникновению некоторого числа вполне эффективных предпринимательских фирм.

И, наконец, разделение компаний, имеющих стратегически доминирующие позиции, может оказаться вынужденным – под влиянием решений антимонопольных органов. Следует заметить, что если стратегия интегрирующей консолидации имеет стратегию-антипод, то стратегия механической монополизации такой стратегии не имеет. Ее антиподом можно с большим преувеличением назвать ***демонополизацию рынка***, но проводником такой стратегии являются органы по антимонопольному регулированию рынков, а не субъекты предпринимательского бизнеса, с трудом соглашающиеся что-то у себя демонополизировать даже по приговору суда. Однако чем бы ни руководствовались надзорные и правоохранительные органы, реальная демонополизация рынков обычно происходит в форме дезинтегрирующего разъединения.

В качестве одних из первых примеров такого разъединения можно привести истории с двумя известными американскими компаниями: «American Tobacco» и «Standard Oil of New-Jersey». Эти фирмы приобрели доминирующее положение в результате слияний и поглощений, а также применения мер, направленных на вытеснение конкурентов с рынка. Компания «American Tobacco» для этого использовала ценовую конкуренцию, а «Standard Oil of New-Jersey» заняла доминирующее положение вследствие оформления льготных контрактов с железнодорожными компаниями. Благодаря этим контрактам, перевозки продукции «Standard Oil of New-Jersey» осуществлялись по ценам, меньшим в 1,5–2 раза, чем для ее конкурентов[80]. В 1911 году обе предпринимательские фирмы были в принудительном порядке разделены на несколько независимых компаний в соответствии с известным нам Законом Шермана.

Впоследствии принудительное дезинтегрирующее разъединение стало широко распространенным средством ограничения монополистической деятельности компаний на рынках товаров и услуг.

[80] Rhoades S. A. Power, Empire Building and Mergers. New York: Lexington Books, 1993, p. 61–72.

## 4.8. Стратегия обособления бизнеса. Прагматическая и романтическая изоляция субъектов предпринимательского бизнеса

Стратегии разъединения используются для того, чтобы субъекты предпринимательского бизнеса могли доказать окружению собственную конкурентоспособность, маневрируя среди многочисленного окружения и постоянно находясь в готовности дать отпор любому из его представителей с использованием оборонительных и наступательных действий, а чаще всего, и тех, и других одновременно. Между тем, наряду с данными стратегиями конкурентного поведения в арсенале каждого из субъектов бизнеса имеется и иная стратегия, чаще всего базирующаяся на таком виде конкурентных действий, как изоляция.

Рассматривая предшествующий материал, мы не раз обращали внимание на отдельные специфические виды деловой деятельности, которые отличаются узкой специализацией предпринимателей. К примеру, в число таковых входит обслуживание VIP-клиентов, упоминавшееся в материалах предшествующего параграфа как один из вариантов стратегического целеполагания субъектов мелкого предпринимательского бизнеса. Ранее также мы выделяли в качестве особой предпринимательской функции деятельность средних по размеру фирм, специализирующихся на дифференциации производимой продукции (услуг) и стремящихся сосредоточить максимум усилий на каком-либо узком секторе или сегменте рынка (патиентов, по классификации А.Ю. Юданова).

Стратегия обособления бизнеса в ее последовательно прагматическом истолковании является детищем умышленного отказа предпринимателей от участия в каком-либо конкретном конфликте, либо их узкой специализации. В отличие от приверженцев стратегии простого разъединения такие компании обязательно стремятся либо специализироваться на чем-либо важном для рынка, либо уклониться от борьбы на любом конкурентном поле. Поэтому обособление бизнеса и представляет собой особую стратегию конкурентного поведения предпринимательских фирм.

В том случае, когда субъекты бизнеса в качестве главной стратегической целевой установки выдвигают стремление найти, либо сконструировать «собственную» нишу, а впоследствии стараются удержать ее, не вступая в прямое столкновение ни с одним из вероятных прямых конкурентов, а также в любом случае уклонения субъектов бизнеса от борьбы перед нами стратегия конкурентного поведения, которую мы здесь и далее называем ***стратегией обособления бизнеса***. И в том, и в другом случае обособление бизнеса можно определить также и как ***стратегию полного разъединения*** предпринимательских фирм.

Узкая специализация предпринимательской фирмы на определенной рыночной нише или сегменте рынка обычно обеспечивает большие

конкурентные преимущества, которые могут иметь для подобной фирмы стратегический характер. При этом, чем уже сектор рынка, избираемый в качестве стратегического ядра бизнеса компании (а порой – и единственной области бизнеса вообще), чем уже сегмент, на который старается выйти такая фирма, тем, стало быть, большими окажутся конкурентные преимущества этой компании.

***Первым направлением*** является узкая специализация на видах товаров и услуг, либо даже на одной-единственной марке товарной продукции, которая бы выгодно выделялась на фоне огромного разнообразия стандартной или сильно стандартизованной продукции, выпускаемой крупными сериями, либо для так называемого типового потребителя. Непревзойденным специалистом такого рода является немецкая, средняя по принятым в Германии критериям количественного измерения бизнеса, автомобилестроительная компания Porsche.

Эта небольшая компания, если сравнить ее с такими гигантами автомобильного бизнеса, как Mersedes, Opel или Folkswagen (мы называем для сравнения только немецкие автомобилестроительные компании), производит лишь три марки автомобилей, каждая из которых может без преувеличения считаться самой дорогой внутри соответствующего класса автомашин. Porsche не может считаться конкурентом вышеупомянутых гигантов, особенно популярных не в Германии, где, по иронии судьбы, предпочитают японские и французские модели машин, а в среде «новых русских», хотя действует, казалось бы, на том же самом – производство и продажа автомобилей - секторе мирового рынка.

Узкая специализация предпринимателей может, конечно, и не иметь столь блистательный характер. Так, например, некоторые компании, производящие мебель, специализируются на выпуске только одного вида продукции, например, спальных гарнитуров на металлической основе, мебели с арочными каркасами, металлических кухонных гарнитуров, плетеной мебели, садовой мебели и т.д.

***Вторым направлением*** является узкая специализация на типе потребителей. Мелкая предпринимательская фирма может выстоять в условиях ожесточенной конкуренции в неконсолидированной области бизнеса, если она сумеет обзавестись VIP–клиентами, либо постоянными клиентами, которые будут считать, что получают VIP–обслуживание. Всем потребителям, даже закоренелым склочникам и экзальтированным бездельникам, пребывающим в состоянии легкого маразма, нравится, когда товаропроизводители, а тем более сфера услуг оказывают им королевские почести. Им лестно считать себя VIP–персонами, которых любят только за то, что они есть.

Любить таких клиентов, конечно, вовсе не обязательно, но оказывать им знаки особого внимания необходимо, регулярно раскрывая им собственные конкурентные преимущества, состоящие, например, в уникальных свойствах товаров и услуг, наличии особых цен, скидок к це-

нам, персональных подарков. Клиенты, полагая, что все эти замечательные преимущества доступны только им или их кругу, могут, действительно, уверовать в собственную исключительность. При этом услуги и товары на самом деле должны быть уникальными, цены тоже могут оказаться уникальными – уникально высокими. Тогда ощущение эксклюзивности не покинет участников сделки.

Примером таких конкурентных действий можно считать уже упоминавшееся на страницах нашего учебника поведение на рынке мастеров высокой моды. В отличие от Porsche такие мастера не обладают признаками абсолютной неповторимости на мировом рынке, в обойме великих кутюрье постоянно присутствует порядка двадцати фамилий. Вместе с тем они не конкурируют между собой, ибо уникальным является не конкретная модель одежды или запах духов, а имя мастера, которое выступает самостоятельным стратегическим конкурентным преимуществом возглавляемой им фирмы. Тем более такие компании не конкурируют с многочисленными швейными фабриками, имена владельцев и руководителей которых не вызовут никаких путных ассоциаций в сознании выдающихся покупателей эксклюзивного барахла.

***Третьим направлением*** выступает ориентация деловой деятельности субъектов бизнеса на специализированные региональные потребности. Если небольшой или средней предпринимательской фирме не удастся завоевать значительную долю рынка, она все же может достичь больших результатов, сосредоточив усилия на одном-единственном регионе, на рынке (или рынках) которого ей просто не будет равных. Концентрация и максимальное использование ресурсов на ограниченной территории может способствовать более высокой эффективности производства, уменьшению срока доставки товаров потребителям, узнаваемости торговой марки, насыщенности рекламой, позволит компании сэкономить ресурсы, что трудно обеспечить, если данная компания пожелает функционировать сразу на многих территориально разобщенных рынках товаров и услуг.

Обособление бизнеса может иметь стратегический или случайный характер. Стратегия обособления бизнеса обычно применяется руководством компаний в тех случаях, когда непосредственное конкурентное столкновение не ведет к очевидным стратегическим выгодам, но, напротив, может превратить деловую деятельность в весьма рискованное предприятие. Обособляя свой бизнес, предпринимательская фирма не выходит из конкуренции вообще, не прекращает конкурентных действий как таковых, она лишь перемещает их в особую плоскость уклонения от непосредственной борьбы.

Такое оказывается возможным посредством применения субъектами предпринимательского бизнеса следующих стереотипов рассматриваемой стратегии. ***Первый стратегический стереотип*** состоит в

возвышении над внешним окружением и в ставке только на собственные силы.

Прибегая к подобным действиям, компании, придерживающиеся данной стратегии конкурентного поведения, стремятся возвыситься над своим окружением. Они формируют столь высокие стандарты деловой деятельности, что возникающие барьеры не просто затрудняют возможным соперникам вхождение в стратегическую область их бизнеса, но практически исключают появление такой возможности. Данным компаниям нет нужды постоянно отстаивать свое право на конкуренцию в соперничестве с фирмами, деятельность которых не имеет признаков эксклюзивности, они ни с кем не сотрудничают, не желая тратить силы и время на участие в конфликтах, если от этого можно уклониться.

***Второй стратегический стереотип*** состоит в узкой, но не эксклюзивной специализации субъектами бизнеса своей деловой деятельности. В отсутствии признаков уникальности бизнеса, компаниям, придерживающимся рассматриваемой стратегии конкурентного поведения, конечно, труднее создать барьеры соперникам, тем более крупным фирмам, склонным к диверсификации собственной деятельности. Тем не менее, стратегия обособления бизнеса приносит и здесь свои плоды, поскольку узкая специализация фирм позволяет добиваться выдающихся достижений в улучшении качества продукции, обеспечивать высокую норму прибыли при небольших объемах продаж товаров лояльным и заинтересованным именно в предлагаемой марке клиентам, внушать обществу мысль о собственной незаменимости в стратегической области своего бизнеса.

Методы конкуренции и мотивы уклонения от непосредственного столкновения с вероятными соперниками здесь такие же, что и в действиях описанной тремя абзацами выше группы компаний. Обособление бизнеса здесь так же опирается на наличие сильных конкурентных позиций, часто доминирующих, в исключительно узких рыночных нишах. Субъекты бизнеса не возвышаются, конечно, над своим окружением, но их развитие происходит вследствие сохранения и поддержания стратегической зависимости части окружения от их успехов в бизнесе.

***Третий стратегический стереотип*** состоит в уклонении от непосредственного столкновения с соперниками, представляющими ту или иную угрозу собственному бизнесу, либо в отсрочке подобного столкновения. Данный стереотип применяется предпринимательскими фирмами, действующими в разным областях бизнеса, на разных рынках и вовсе не обязательно являющихся узкими «нишевыми» специалистами. Уклонение от борьбы может иметь для них вполне прагматический характер, если руководство фирмы:

- полагает, что данная фирма не обладает необходимым уровнем стратегической конкурентоспособности для окончательной победы в соперничестве;

- не считает источник разногласий стратегически важным по сравнению с другими задачами, в частности, с необходимостью противостояния другим соперникам;

- расценивает соперничество именно с возникшим конкурентом как стратегически бесперспективное;

- испытывает недостаток новых бизнес-идей, либо осуществляет трансформацию основного бизнеса фирмы;

- хочет выиграть время, чтобы лучше изучить соперника, получить о нем дополнительную информацию, полагая, что немедленное столкновение стратегически опасно; несмотря на разнообразные усилия по предохранению от участия в стратегических конфликтах, каждый субъект предпринимательского бизнеса может, тем не менее, оказаться втянутым в соперничество вследствие атак извне - в подобном случае ему выгоднее максимально отсрочить боевые действия.

***Четвертый стратегический стереотип*** имеет романтический характер и состоит в уклонении от непосредственного столкновения с конкурентами без серьезно мотивированных оснований. ***Романтическая изоляция субъектов бизнеса*** возникает, когда руководители компаний уклоняются от встречи с противниками по причинам собственного высокомерия, всегда имеющего для субъектов бизнеса неконструктивный характер, плохого восприятия (и даже отвращения) форм конкурентных действий противников (например, нелюбовь к психопатам), легкомыслия, инерции упоения утраченными конкурентными преимуществами и даже плохого самочувствия. Романтическая изоляция оказывается порой гораздо более худшим вариантом стратегического целеполагания, чем отсутствие стратегии конкурентного поведения как таковой.

Стратегия обособления бизнеса, в том случае, когда она опирается на прагматическую мотивацию субъектов предпринимательского бизнеса, может вести к полной или частичной изоляции данного субъекта бизнеса. ***Полная изоляция*** фирмы наступает при обособлении руководством фирмы деловой деятельности этой фирмы, которая целиком концентрируется в одной-единственной области бизнеса и на которой фирма делает стратегический расчет. ***Частичная изоляция*** компании наступает при условии, что руководство данной компании применяет описываемую стратегию конкурентного поведения только по отношению к стратегическому ядру бизнеса. Например, вышеупомянутые кутюрье могут продавать продукцию, сшитую на своих фабриках, только в специализированных магазинах, носящих их имя. Вместе с тем каждый из них может при желании продать право на упоминание своего прослав-

ленного имени на продукции, представляющей собой обычный ширпотреб.

Покупая по сравнительно низкой цене, скажем, сорочку «Джорджо Армани» на московском мелкооптовом рынке или на ярмарке «Коньково», вошедшей в сознание современных москвичей так же прочно, как Мавзолей Ленина, покупатель вправе тешить себя иллюзией приобщения к высотам «*haut couture*». Истинный ценитель, однако, отправится за подлинным «Armani» в фирменный магазин, куда его могут еще и не пустить без специального приглашения. Таким образом, мы видим, что вокруг стратегического ядра бизнеса такой респектабельной предпринимательской фирмы, какой является «Armani», вполне может развиваться побочный бизнес в виде продажи прав на использование звездного имени ее основателя. Этот побочный бизнес не нуждается в обособлении.

## 4.9. Стратегия кооперативной солидарности. Стратегические альянсы субъектов предпринимательского бизнеса

Взаимно конкурирующие субъекты предпринимательского бизнеса далеко не всегда стремятся уничтожить своих стратегических соперников, их интегрировать, с ними разъединиться, либо от них полностью или частично обособиться. Весьма часто взаимодействие предпринимательских фирм с отдельными конкурентами представляет собой реализацию ими стратегии кооперативной солидарности. ***Стратегия кооперативной солидарности*** базируется на стратегических целевых установках, согласно которым фирма может сотрудничать с конкурентами и действовать с ними совместно как в отношении других общих конкурентов, так и в отношении иных представителей общего внешнего окружения.

Наиболее важными особенностями всех субъектов бизнеса, прибегающих к стереотипам стратегии кооперативной солидарности, являются:

- отсутствие у них каких-либо претензий на конкурентное доминирование, тем более на монополизацию рынков или их сегментов;

- отсутствие у них мотивации на простое или полное разъединение в силу различных причин объективного и субъективного характера; в отличие от компаний, придерживающихся стратегии простого разъединения, сторонники кооперативной солидарности представляют бизнес, всегда имеющий стратегическое ядро; в отличие от специализации приверженцев обособления бизнеса специализация их деловой деятельности не имеет чрезмерно узкий характер;

- наличие у них мотивации на превращение потенциальных стратегических противников в реальных партнеров по бизнесу, в союзе с которыми они могли бы противостоять общим соперникам.

Стереотипы рассматриваемой стратегии характерны для конкурентного поведения предпринимательских фирм, имеющих разные размеры, действующих в раздробленных и консолидированных областях бизнеса. Указанные стереотипы можно обнаружить у фирм, стратегическое ядро бизнеса которых складывается на локальных рынках, в том числе местных, а также на национальном и мировом рынках.

Объективными причинами, обусловливающими выбор стратегии кооперативной солидарности, являются относительная слабость стратегического конкурентного потенциала фирмы, стратегическая зависимость ее собственной деловой деятельности от возможностей внешнего окружения, часто обусловленная в свою очередь особенностями предметной и технологической компонент ее основного бизнеса. Компания, с одной стороны, оказывается слишком слабой для достижения стратегической независимости от окружения, а с другой стороны, достаточно сильной, чтобы, рискнув, пойти на кооперацию с другой компанией, которая может на поверку оказаться сильным интегратором и запросто поглотить своего недавнего партнера по кооперационным связям.

Субъективными причинами такого решения выступают отсутствие у предпринимателей беспредельного «свободолюбия», желания делать ставку лишь на собственные силы, а также тотального страха перед своим окружением. Менеджмент компании должен, помимо прочего, обладать психологической готовностью действовать солидарно с другими субъектами бизнеса, к руководителям и владельцам которых, вполне вероятно, он не испытывает никаких личных симпатий.

Любителям аналогий с животным миром сообщим, что прототипом конкурентной стратегии кооперативной солидарности субъектов деловых отношений является стратегия стада, широко практикуемая среди копытных представителей фауны, с отдельными экземплярами которой (зебры, антилопы гну) мы успели познакомиться, обращаясь к конкуренции как к естественнонаучной категории. Следует подчеркнуть, что само стадо и внутристадная организация взаимодействия особей являют собой весьма поучительный пример сочетания стратегической зависимости и стратегической, хотя и рискованной, солидарности животных. Напомним: с одной стороны, животные предпочитают быть в стаде, поскольку они:

- имеют возможность воспользоваться конкурентной силой сплоченного коллектива, защищая свою жизнь, обороняя себя и даже нередко нападая на отдельных хищников;
- могут развиваться, ориентируясь на вожаков – лидеров стада, копируя стратегию их конкурентного поведения;
- могут производить потомство – основной продукт стратегического ядра своей жизнедеятельности – который признается стадом в качестве его коллективного достояния, что обеспечивает молодым животным весомые гарантии выживания.

С другой стороны, зебры и антилопы, включаясь в стадное существование, идут на стратегический риск оказаться самым слабым звеном сообщества. Ведь именно в стаде животные доказывают друг другу свою конкурентоспособность, подставляя другие особи под удары жестокой судьбы.

Проводимая нами аналогия вполне уместна, ибо в стратегии кооперативной солидарности субъектов бизнеса, как и в других стратегиях конкурентного поведения фирм, можно при желании обнаружить глубокие социобиологические корни. С отдельными проявлениями данной стратегии конкурентного поведения компаний мы уже не раз встречались на страницах учебника «Теория и практика деловой конкуренции».

Типичным примером применения этой стратегии являются многократно упоминавшиеся цепочки ценностей. Такое явление можно определить как кооперативную солидарность по вертикали бизнеса или, для простоты наименования, - как вертикальную кооперацию. ***Вертикальная кооперация*** представляет собой совокупность деловых связей между контрагентами-смежниками, каждый из которых вступает в цепочку ценностей, понимая, что без этого его собственный бизнес невозможен.

Вертикальная кооперация может, как и прагматическая изоляция, иметь системный и случайный характер. ***Системная вертикальная кооперация*** охватывает долгосрочные, многократно воспроизводимые деловые связи между хорошо узнавшими друг друга контрагентами. Данные связи воспринимаются и оцениваются обоими участниками вертикальной кооперации как стратегически важные, входящие в стратегическую область деловой деятельности каждой из сторон. Рассматриваемый тип кооперации всегда имеет устойчивый характер и включает в качестве фактора стабильности деловых связей по вертикали взаимное доверие контрагентов непосредственно в сферах заключения и исполнения сделок, а также личное доверие владельцев и/или руководителей вертикально кооперирующихся компаний.

***Случайная вертикальная кооперация*** охватывает краткосрочные, как правило, единичные деловые связи между контрагентами, руководители которых порой бывают едва знакомы между собой лично. Случайная кооперация может, при наличии определенных обстоятельств, перерасти в системную кооперацию. Для этого необходимо, чтобы контрагенты расценивали друг друга как представителей своего стратегического окружения и видели в соответствующей цепочке ценностей элемент стратегической области своего бизнеса. Такая оценка может иметь односторонний характер, либо двусторонний. Если один из контрагентов оценивает другого как своего стратегического партнера, а второй не придает цепочке ценностей стратегического значения, вертикальная кооперация между ними не станет системной. Подобное возможно лишь при двусторонней положительной оценке субъектами предпринимательской

ского бизнеса стратегической значимости взаимной вертикальной кооперации.

Кооперативная солидарность может складываться и по горизонтали бизнеса и выступать в форме ***горизонтальной кооперации***. Она выражается в партнерстве компаний, осуществляющих одноименную деловую деятельность на одном и том же секторе и/или сегменте рынка. Такое партнерство может охватывать фирмы, выпускающие и сбывающие идентичные или однородные товары, в том числе товары-заменители, либо оказывающие идентичные или однородные услуги.

Данное партнерство может иметь случайный характер (в этом случае мы говорим о ***случайной горизонтальной кооперации***), либо системный характер (в этом случае налицо ***системная горизонтальная кооперация***). Системный характер горизонтальной кооперации возможен лишь в деловых отношениях между компаниями, расценивающими друг друга как стратегических партнеров по бизнесу, а свою собственную деловую деятельность, выполнять которую им оказывается сподручнее, кооперируясь с другими компаниями, как стратегическую область своего бизнеса. При таком положении перед нами хороший пример реализации сторонами стратегии кооперативной солидарности.

Иногда мелкие компании могут кооперироваться с тем, чтобы совместными усилиями достичь в процессе переговоров с поставщиками и покупателями более выгодных условий проведения сделок. В некоторых областях бизнеса предпринимательские фирмы кооперируются в ходе эволюции соответствующей области деловой деятельности и по мере своего собственного развития.

Жесткая прямая и условно-прямая конкуренция, которая сопровождает медленный рост компаний в новых областях бизнеса, делает конкурентные позиции слабых и малоэффективных фирм неустойчивыми и, напротив, упрочивает конкурентные позиции более сильных компаний, гораздо интенсивнее (энергичнее, быстрее, разнообразнее, плотнее, мобильнее, настойчивее, острее) проводящих свои конкурентные действия. Многие компании не обладают достаточными ресурсами, самостоятельным научным, предпринимательским, организационным и управленческим потенциалом, чтобы придерживаться стратегии, ведущей к разъединению, тем более к консолидации или механической монополизации. В других областях бизнеса постоянно сохраняется раздробленность, они так и остаются представленными огромным числом мелких предпринимательских фирм, поскольку данное положение для них традиционно.

Стратегия кооперативной солидарности, конечно, сформировалась не случайно. Исторически, в период свободной конкуренции, преобладающей целью всякой предпринимательской фирмы являлась, как мы помним, монополизация рынков товара (или товаров). Именно в монополизации рынков усматривался кратчайший путь успеха в конкурент-

ной борьбе. Жизнь, однако, показала, что ни один из субъектов предпринимательского бизнеса так и не сумел за многие годы своего существования в странах с рыночно ориентированной экономикой фактически монополизировать рынок. Конкуренты соперничали за достижение монопольного положения, но монополизация рынка каждым из них постоянно оказывалась невозможной. Сегодня, как уже отмечалось, по существу ни в одной отрасли зарубежной экономики нет монополистов, если не принимать в расчет креативные, временные, локальные, естественные или искусственные монополии.

Так случилось не только под воздействием норм антимонопольного регулирования рынков. Крупные компании, претендовавшие на доминирующее положение на одних локальных рынках, вели себя более скромно на других локальных рынках. В частности, предпринимательские фирмы индустриально развитых стран, ориентированные на экспорт, искали возможности кооперации с фирмами в менее развитых странах, чтобы импортировать и продвигать на местный рынок свою продукцию. Тем самым кооперативная солидарность была им необходима для получения доступа на новые рынки, расположенные за границей.

И стратегия интегрирующей консолидации, и стратегия механической монополизации изначально предполагают необходимость осуществления дискриминирующих действий по отношению к конкурентам (в механических или немеханических формах); они всегда влекут за собой изменение баланса конкурентных сил. Однако конкуренты вынуждены вести борьбу, не имея, по сути, надежды на окончательный успех. Вместе с тем, они не могут пойти и на прекращение борьбу – в таком случае они сами рано или поздно окажутся жертвами. Отражением такого противоречия и оказалась стратегия кооперативной солидарности, основанная на реалистическом понимании менеджментом многих фирм динамики соотношения «конкуренция-монополия». Именно тогда стало очевидным, что всякой фирме-конкуренту необходимо осуществлять полистратегическое соперничество.

Согласно стратегической установке на достижение кооперативной солидарности с контрагентами и партнерами по бизнесу, конкурентные действия компаний направлены не на уменьшение числа конкурентов, как происходит в процессе механической монополизации или интегрирующей консолидации бизнеса. Названные действия компаний всегда нацеливаются их руководством исключительно на стабилизацию своих собственных стратегических конкурентных позиций путем уменьшения степени риска за счет совместного и солидарного стратегического сотрудничества с другими фирмами в форме кооперации с ними (вертикальной, горизонтальной). Стратегическая целевая установка на обеспечение кооперативной солидарности ориентирует фирму на снижение аг-

рессивной активности, сохранение баланса конкурентных сил, если эти силы признаются равновеликими.

Субъекты предпринимательского бизнеса прибегают к кооперативной солидарности по нескольким стратегически важным соображениям, а именно для достижения экономии на масштабах производства и сбыта товаров, получения доступа на еще не освоенные местные и иностранные рынки, совместного регенерирования опыта и знаний в стратегических областях профессиональной и деловой деятельности. Солидарные предприниматели могут многому научиться друг у друга, осуществляя совместные исследования, обмениваясь ноу-хау, а также изучая особенности профессиональной и деловой деятельности друг друга.

Стратегия кооперативной солидарности имеет, как правило, следующие ***стереотипы***:

- Крупная предпринимательская фирма не воспринимает себя в качестве доминирующего конкурента; по мнению менеджмента этой фирмы, ей необходима кооперация с мелкими субъектами бизнеса, действующими в той же, либо смежной областях деловой деятельности для совместного противостояния более опасным прямым конкурентам, претендующим на лидерство. Мелкие компании представляются привлекательными для кооперации либо в силу их большого числа и широкого распространения, либо в силу их инновационных возможностей. Вместе с тем рассматриваемая нами крупная фирма не может «интегрировать» мелкие, так как в этом случае она вполне может оказаться нарушителем антимонопольного законодательства, да и ее более мелкие партнеры по бизнесу не горят желанием слиться с нею.
- Стратегия кооперативной солидарности реализуется небольшими предпринимательскими фирмами, не претендующими на конкурентное доминирование. Эти фирмы договариваются между собой о совместном противостоянии другим таким же небольшим компаниям, либо крупным фирмам, претендующим на приобретение доминирующих позиций и, тем самым, представляющим серьезную угрозу в стратегической области их бизнеса. При этом каждый из субъектов предпринимательского бизнеса, идущих на кооперацию, понимает, что самостоятельно он не в состоянии вести успешную конкуренцию не только с более крупными соперниками, но и с теми, с кем он считает уместным кооперироваться. Выгоды от кооперации оказываются намного большими, чем одновременное противостояние всем конкурентам сразу, хотя кооперирование всегда оборачивается относительным ограничением деловой самостоятельности данной фирмы (ей приходится считаться с интересами конкурентов), между тем, как, не будучи скованной рамками кооперативной солидарности, эта фирма может наилучшим образом и наиболее полно реализовать свою индивидуальность и самобытность.
- Стратегия кооперативной солидарности иногда реализуется в процессе взаимодействия крупных предпринимательских фирм, каж-

дая из которых осуществляет стандартное крупносерийное производство, с одной стороны, и небольших инновационных венчурных компаний, действующих на острие технического и технологического прогресса («эксплерентов», согласно терминологии А.Ю. Юданова). Например, венчурные фирмы могут концентрироваться в технологических парках, находящихся под явным или неявным патронажем крупного капитала, который заинтересован в применении высокоэффективных результатов деятельности эксплерентов, но крайне не заинтересован в несении рисков в случае вполне вероятных стратегических провалов венчурного бизнеса. Тем самым, мы можем наблюдать перенесение инновационных конфликтов, практически неизбежных в процессе технического и технологического развития экономики, в цивилизованное русло кооперативной солидарности.

- Субъектами стратегии кооперативной солидарности могут выступать фирмы, претендующие на доминирование, если их задачей является «свалить абсолютного лидера». Подобные союзы могут заключаться между амбициозными претендентами на лидерство, с одной стороны, и небольшими фирмами-дебютантами, делающими ставку на стремительные темпы своего развития. Подобные союзы могут заключать и претенденты на лидерство между собой. В любом случае такие союзы, направленные на подрыв явных лидеров рынка, являются недолговечными.
- Стратегия кооперативной солидарности может быть реализована предпринимательскими фирмами, каждая из которых является относительным или абсолютным лидером на локальных рынках товаров и услуг. Здесь задачами являются, с одной стороны, недопущение потенциального конкурента на «свой» рынок, с другой стороны, использование в своих интересах торговой марки потенциального конкурента. Данная стратегия весьма характерна, в частности, для фирм одной и той же отрасли, но расположенных в разных странах, и используется ими как средство конкурентной борьбы на мировом рынке. Примером такой кооперации могут служить международные союзы крупных национальных авиакомпаний.
- Рассматриваемая стратегия используется в процессе освоения новых локальных рынков, в том числе зарубежных, при совместном использовании дилерских сетей и сетей распределения. Солидарные предприниматели – субъекты международного бизнеса – нередко также договариваются между собой о совместной деловой деятельности для преодоления национальных и местных ограничений, налагаемых на действия иностранных компаний. Порой, однако, стратегические выгоды таятся в привлечении в качестве партнера оффшорных компаний для совместных действий на национальном рынке.
- Стратегия кооперативной солидарности применяется субъектами предпринимательского бизнеса, конкурирующими на межотраслевом уровне непосредственно за «кошелек потребителя». Здесь коопе-

ративная солидарность проявляется во взаимном рекламировании и продвижении услуг и товаров друг друга.

Кооперативная солидарность между вчерашними конкурентами, будучи порождением стратегических целевых установок каждого из них, выражается в форме ***стратегических альянсов***, которые представляют собой соглашения о солидарном сотрудничестве между предпринимательскими фирмами, идущие дальше обычных сделок, но не приводящие взаимную солидарность к слиянию этих фирм. Стратегические альянсы включают в себя проведение совместных исследований, совместную разработку природных ресурсов, в том числе в странах «третьего мира», обмен технологиями, совместное использование производственных мощностей, продвижение на рынок продукции друг друга или объединение усилий в производстве компонентов или сборке конечной продукции.

В России примером подобных альянсов является совместная предпринимательская деятельность (в соответствии с законом, ее можно осуществлять на основании договоров простого товарищества), которая в настоящее время получила широкое распространение в различных областях бизнеса. В США стратегические альянсы называются виртуальными корпорациями.

В течение двух последних десятилетий ведущие субъекты бизнеса из разных частей света создавали стратегические альянсы для усиления своих совместных возможностей по деловому обслуживанию целых континентов. К примеру, японские и американские компании создавали стратегические альянсы для укрепления своих конкурентных позиций на рынках стран Европейского сообщества и освоения открывающихся рынков восточноевропейских государств. Но стратегические альянсы могут иметь и гораздо более скромные параметры деятельности, обслуживая лишь небольшие локальные рынки в областях бизнеса, традиционно представленных мелкими предпринимателями.

Важно, однако, не забывать, что рассматриваемая стратегия определяется нами не как кооперативная, а как стратегия кооперативной солидарности. Указания на наличие кооперативных связей между компаниями оказывается недостаточно. Чтобы полноценно охарактеризовать суть данной стратегии, необходимо также обязательно обратить внимание и на достижение общности деловых интересов кооперирующихся субъектов бизнеса, которые они намереваются отстаивать не просто совместно, но и солидарно. Поэтому кооперативная солидарность – это не стратегия товарищеского сотрудничества и взаимопомощи в духе соревнований по олимпийскому принципу в спорте: «важна не победа, а участие». Стратегия кооперативной солидарности применяется в том случае, когда конкуренты осознают необходимость сохранения баланса сил на рынке ради поддержания достигнутой степени конкурентоспособно-

сти каждого соперника и сохранения каждым из них приемлемых конкурентных позиций.

Обеспечение общности деловых интересов участников стратегического альянса отличается от совмещения интересов предпринимательских фирм в процессе их слияния или поглощения/присоединения. Общность интересов не свидетельствует об их единстве. Больше того любые деловые интересы, а в особенности стратегические, всегда имеют постоянный характер, между тем, как всякие альянсы, в том числе стратегические, отличаются относительным непостоянством. Осуществляя стратегический маневр, субъекты бизнеса сохраняют за собой право выхода из альянса с тем или иным партнером и вступления в альянс с новым партнером.

Наиболее серьезной для любой предпринимательской фирмы является опасность ее стратегической зависимости от другого участника такого альянса. Чтобы считаться серьезным и влиятельным партнером, каждый субъект бизнеса обязан постоянно развивать свой собственный конкурентный потенциал, накапливать опыт конкурентных действий, заботясь в первую очередь об усилении индивидуальных конкурентных позиций и увеличении персонального конкурентного преимущества. Если это невозможно, то лучшим вариантом, нежели стратегический альянс, является стратегия компромиссного сотрудничества.

Для получения максимальной выгоды от стратегии кооперативной солидарности, субъектам предпринимательского бизнеса есть смысл обратить внимание на следующие правила цивилизованного сотрудничества:

- поиск подходящих партнеров по бизнесу следует вести, не жалея времени на установление крепких связей и доверия и не ожидая немедленной отдачи;
- при выборе партнера стоит ориентироваться, прежде всего, на тех субъектов бизнеса, чьи товары в наименьшей степени конкурируют с собственными;
- кооперативная солидарность не устраняет необходимости отношения к партнеру по бизнесу как к конкуренту, который, в частности, может рассматриваться как объект наблюдения, изучения, анализа, копирования (подражания) и моделирования, в том числе с использованием средств бизнес-разведки;
- она не устраняет и необходимости обеспечения собственной безопасности на фоне вероятных аналогичных угроз и угрозы прекращения сотрудничества со стороны партнера по стратегическому альянсу;
- нельзя никогда забывать о том, что кооперативная солидарность может быть выгодной и невыгодной; поэтому стратегические альянсы могут с удовольствием поддерживаться, либо мотивированно прерываться в случаях, когда они оказываются стратегически невыгодными;

- всякие проявления кооперации и солидарного сотрудничества не должны сдерживать тех или иных конкурентных действий сторон в областях бизнеса, которые так же, как и составленный ими альянс, имеет для любого из них стратегическое значение.

Формирование и реализация стратегии кооперативной солидарности часто проявляются в уже известных нам формах картелирования деловой деятельности. Классический картель представляет собой стратегический альянс между фирмами-конкурентами, в рамках которого каждый из участников сохраняет свою полную юридическую и экономическую самостоятельность, но, вместе с тем, вынужден отказаться от полной независимости в осуществлении части функций, если это противоречит деловым интересам других участников картеля.

Картельные соглашения между субъектами бизнеса, будучи изнутри своего рода пактами о ненападении, всегда направлены против других конкурентов. Эти соглашения заключаются, как правило, по следующим направлениям:

– согласование рынков сбыта товаров, в том числе заключение соглашений о разделе рынков одноименной продукции;
– установление квот на продажу одноименной продукции;
– заключение соглашений в минимальных и максимальных ценах на одноименную продукцию;
– установление общих условий найма работников;
– заключение соглашений об обязательном обмене патентами.

Картели в бизнесе известны уже почти полтора столетия. Первые картели возникли в конце XIX века. В то время в большинстве стран картели действовали открыто, на основе официально подписанных договоров участников. В ряде отраслей (электротехническая, нефтяная, химическая и др.) существовали международные картели.

Впоследствии, во второй половине XX века практически во всех странах картели были законодательно запрещены (соответствующий пункт есть и в российском антимонопольном законодательстве). И сегодня практически повсеместно не допускается никакое согласование цен или раздел рынков (установление квот производства). Даже факты контактов или обмена информацией между конкурентами фиксируются и изучаются с целью выявления возможного сговора. Сам же картельный сговор, если будет доказано его существование, считается преступлением, за которое должностные лица предпринимательских фирм несут ответственность.

Столь жесткие меры по отношению к картелям объясняются тем, что, в отличие от естественных монополий, они не являются объективно необходимыми для развития экономики. Они не обеспечивают эффект толерантности, а создание картелей ведет к снижению эффективности общественного производства, способствуя лишь росту прибылей их уча-

стников. Так, например, международный электроламповый картель «Фобус» добился того, что в тех странах, где находились его участники, цена лампы в 60 вт достигала 70 центов, в то время как на открытом рынке она стоила 15 центов. Кроме того, данный картель ограничивал качество ламп с таким расчетом, чтобы они служили не более 1 тысячи часов, формировал выгодные для себя технические стандарты.

Заключение стратегических альянсов в форме картельных соглашений представляет угрозу для стабильности рынков товаров и услуг, поскольку форма картеля фактически выводит его участников за пределы реализации ими стратегии кооперативной солидарности и создает им исключительные возможности осуществления на деле явной или неявной ***олигополистической практики*** по отношению к общим соперникам. Полистратегический поиск приводит субъектов предпринимательского бизнеса к решениям, в которых вполне приемлемая для общества стратегия конкурентного поведения синтезируется с неприемлемыми инициативами, сильно напоминающими механическую монополизацию. Поэтому важным направлением антимонопольного регулирования рынков и выступает уже упоминавшееся нами в предшествующей главе учебника так называемое антикартельное законодательство.

Сегодня в качестве стереотипного примера разрешенного стратегического альянса в картельной форме можно назвать международный картель ОПЕК (организация стран-экспортеров нефти, объединяющая большинство ведущих экспортеров нефти).

## 4.10. Стратегия компромиссного сотрудничества. Компромиссные позиции субъектов предпринимательского бизнеса

Компромиссное сотрудничество является наиболее трудной для описания стратегией конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса. Названная стратегия базируется, как и стратегия кооперативной солидарности, на возможности и необходимости сотрудничества компаний, которые в принципе конкурируют между собой. Однако в отличие от стратегии кооперативной солидарности ключевое значение при формулировании указанной стратегии имеет не «солидарность», а «компромисс». Применяя стратегию компромиссного сотрудничества, субъекты бизнеса не помышляют ни о какой общности интересов с конкурентами, они сотрудничают не «против» третьей стороны – общих соперников – и не «за» превращение конкурентов в партнеров по бизнесу. Их стратегические целевые установки связаны лишь с нахождением и исполнением решений, которые устраивали бы обе стороны.

Поиск таких решений обязательно предполагает принятие компромисса. Под ***компромиссом в бизнесе*** следует понимать фактическое признание субъектами деловых отношений законных интересов своих конкретных прямых, условно-прямых и косвенных конкурентов и по-

следующая ориентация конкурентных действий на то, чтобы данные интересы не были нарушены.

Речь идет не о теоретическом допущении наличия у всех субъектов бизнеса права на участие в конкуренции, на котором, к примеру, базируется учебник «Теория и практика деловой конкуренции». Автор названного учебника не вступает в действительное прямое соперничество ни с одним из описываемых в данной книге героев. Между тем, реальным конкурентам приходится иметь дело не с бумажными соперниками, на которых можно поглядывать умозрительно и издалека, а с совершенно конкретными. Для достижения компромисса с ними субъекты предпринимательского бизнеса не только учитывают деловые интересы представителей своего окружения (они обязаны делать это постоянно, если не желают получить стратегический провал), но и принимают обязательства по их соблюдению, нередко даже ценой собственных интересов.

Такой выбор представляется для многих субъектов бизнеса стратегически важным, когда они, с одной стороны, желают не вступать в явное соперничество с конкурентами, стремятся уклониться от него, приспособить свои действия под бизнес-идею ненападения на соперника, а с другой стороны, - усматривают в поведении соперника аналогичные признаки. Важно подчеркнуть, что применение рассматриваемой стратегии ни в коем случае не следует воспринимать как заблаговременную сдачу компаниями стратегически важных конкурентных позиций. Ведь в ее конструкции существенное место, наряду с «компромиссом», занимает «сотрудничество».

Как говорится, «есть компромиссы и компромиссы». Компромиссы в бизнесе не могут быть истолкованы в садомазохистском духе - обыкновенный, типовой субъект бизнеса вряд ли получит большое удовольствие, когда на него верхом усядется какой-нибудь обнаглевший от отсутствия сопротивления соперник. Невозможны компромиссы с субъектами бизнеса, не готовыми их понять и не способными пойти на встречный компромисс. Деловые компромиссы всегда имеют двусторонний характер. Завершая поиски устраивающего обе стороны компромисса, субъекты деловых отношений фактически формируют стратегию компромиссного сотрудничества.

Суть ***стратегии компромиссного сотрудничества*** состоит в том, что конкурирующие субъекты предпринимательского бизнеса уже на стадии стратегического планирования своих действий пытаются урегулировать возможные противоречия и конфликты, стараясь заранее определить для себя пределы вероятных уступок конкретным, способным на встречное применение аналогичных подходов представителям внешнего окружения, а также элементы целей и конкурентных действий, уступки в которых невозможны в принципе. Использование стратегии компромиссного сотрудничества не предполагает составления формальных соглашений о проведении каких-либо совместных действий. Стороны

лишь принимают на себя взаимные обязательства не выстраивать друг другу барьеров конкурентного позиционирования. «Пактом о ненападении», в противоположность договору простого товарищества, картельному соглашению (повсеместно запрещенному в странах с рыночно ориентированной экономикой, а потому подпольному), либо договору об образовании альянса или о вступлении в альянс, является здесь в лучшем случае соглашение о взаимном признании делового суверенитета, протокол о намерениях (которые на деле ни к чему не обязывает ни одну из сторон), а то и вовсе устная договоренность о взаимной дружбе и уважении законных интересов. Такое сотрудничество субъектов предпринимательского бизнеса, если оно отвечает интересам жизнеобеспечения компаний, имеет необходимые черты ***стратегического компромисса***.

Явлением, противоположным компромиссу, выступает, как известно, бескомпромиссность. Каждая из рассмотренных ранее стратегий конкурентного поведения современных субъектов предпринимательского бизнеса обладает необходимыми признаками бескомпромиссности. Отдельные элементы компромиссного поведения можно обнаружить в стратегиях интегрирующей консолидации и кооперативной солидарности, но одна из них не в состоянии обеспечить подлинного компромисса в деловых отношениях. Такое становится возможным, когда конкурентные позиции компаний, в том числе те из них, которые формируются в стратегических областях их деловой деятельности и потому имеют стратегически важное значение, имеют компромиссный характер.

К примеру, фирма «X» обладает конкурентным потенциалом, который позволил бы ей претендовать на доминирование на определенном секторе рынка, и она могла бы в действительности побороться за доминирование в указанном секторе, но не делает этого, так как пошла на компромисс с фирмой «Y». В свою очередь, фирма «Y» делает то же самое, не желая ссориться с фирмой «X». В результате обе компании занимают на рынке ***компромиссные позиции***.

Очень часто конкурентное поведение субъектов предпринимательского бизнеса толкуется исключительно в духе бескомпромиссного характера их действий. Ведь, казалось бы, каждый предприниматель озабочен лишь собственной выгодой и думает только об улучшении стратегических позиций назло всем соперникам. Но на деле нередко происходит иначе. Наиболее важными особенностями всех субъектов бизнеса, прибегающих к стереотипам стратегии компромиссного сотрудничества, являются:

- симметрия отношений между рассматриваемыми субъектами бизнеса и их соперниками - отсутствие у них каких-либо претензий на доминирование по отношению к конкурентам, отсутствие признаков и обратного доминирования;

- отсутствие у них мотивации на применение против данных соперников других стратегий конкурентного поведения в силу различных причин объективного и субъективного характера;

- сочетание стратегии компромиссного сотрудничества, применяемой против определенных соперников с другими стратегиями конкурентного поведения, которые одновременно используются против иных представителей внешнего окружения.

Рассматриваемая стратегия характерна для конкурентного поведения предпринимательских фирм, имеющих разные размеры, действующих в раздробленных и консолидированных областях бизнеса. Ее признаки можно обнаружить у фирм, стратегическое ядро бизнеса которых складывается на локальных рынках, в том числе местных, а также на национальном и мировом рынках.

Объективными причинами, обусловливающими выбор руководством компании стратегии компромиссного сотрудничества, являются стратегическая зависимость ее собственной деловой деятельности от возможностей внешнего окружения, а также конкурентный паритет сил противостоящих сторон. Предпринимательские фирмы не желают (или пока не желают) обострять отношения с представителями внешнего окружения. Им не нужны конкурентные войны с труднопрогнозируемым исходом, им есть, что терять. Данная стратегия может оказаться весьма эффективной, когда обе стороны, определяемые в качестве вероятных противников, заинтересованы в одном и том же, ни в чем не уступают друг другу и знают, что одновременное удовлетворение их желаний невыполнимо. Поэтому ***стереотипами компромиссного сотрудничества*** являются стратегическое мирное сосуществование сторон и невмешательство в стратегию и тактику конкурентного поведения другой стороны.

Субъективными причинами выбора стратегии компромиссного сотрудничества выступают отсутствие у предпринимателей чрезмерной, немотивированной амбициозности, а также способность руководителей фирмы к осознанию и сравнению всей совокупности последствий выбора стратегии конкурентного поведения. Очень часто мирное сосуществование конкурентов позволяет обеспечивать вполне разумные доходы и возможности реинвестирования средств в развитие бизнеса, а между тем, бескомпромиссная конкуренция оборачивается взаимным истощением стратегического конкурентного потенциала соперников – на радость их общим врагам. Кроме того, руководители предпринимательских фирм часто идут на применение стратегии компромиссного сотрудничества в условиях взаимного расположения, уважения и симпатии.

Данное обстоятельство имеет особое значение. Хорошие личные отношения, взаимное личное доверие, взаимное уважение имеют не только романтический характер, но и вполне прагматический. Весьма

часто субъекты бизнеса, которые в принципе могли бы при определенном стечении обстоятельств оказаться непримиримыми противниками, оказывают друг другу различные услуги, порой значительные, совместно участвуют в деятельности общественных объединений, политических партий, вместе проводят общественно значимые мероприятия. Поэтому стратегия компромиссного сотрудничества является самой этически выдержанной и этически последовательной стратегией конкурентного поведения субъектов бизнеса.

Этически последовательный подход в стратегическом целеполагании субъектов предпринимательского бизнеса нисколько не умаляет значимости такого уже известного нам фактора, как силы конкурентов. Однако при таком подходе становится невозможным положение, при котором «сильный всегда прав», характерное, например, для попыток практического применения стратегии механической монополизации или для процессов враждебного поглощения компаний. Сила конкурентов, действительно, выступает существенно важной предпосылкой поиска компромиссов. Бессмысленно предлагать компромиссное сотрудничество конкурентам, силы которых намного превосходят собственные. Так же нелепо добиваться компромиссов и с более слабыми компаниями, не способными постоять за себя. Но вместе с тем, сам по себе конкурентный паритет еще не является основанием для компромиссного сотрудничества. Стороны должны проявить обоюдную готовность к применению стереотипов рассматриваемой стратегии и способность к действительному сотрудничеству на компромиссной основе в долгосрочном периоде.

Следует указать на то, что «принятое в традиционной (вплоть до второй половины XX века) экономической теории представление о возможных вариантах конкурентной борьбы было до предела обеднено. Оно сводилось, по существу, к описанию двух вариантов конкуренции: соперничества равных по мощи предприятий или подавления слабого сильным»[81]. Именно в рамках таких представлений в прошлом сложились наивные и односторонние представления о конкуренции в рыночной экономике как о полном подобии непримиримого соперничества по «законам джунглей» (тигр, способный убить практически любых врагов, подчинив себе других животных, объявляется хозяином джунглей), либо по «законам тайги» (хозяином тайги объявляется медведь – русский аналог тигра). Разновидностью приведенной классификация выступает и известное противопоставление «хищник-жертва», являющееся основанием типичной простой конкурентной дихотомии: конкурент-хищник – конкурент-жертва.

[81] Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. 3-е изд. М.: ГНОМ и Д, 2001, с.32-33.

Между тем, как мы уже выяснили, современный бизнес развивается в странах со сформированной рыночной экономикой, в число которых со временем обязательно войдет и Россия, не по законам джунглей и не по законам тайги. Такими законами является антимонопольное законодательство, согласно нормам которого, чрезмерная сила конкурентов, приводящая к их доминированию, может быть объявлена общественно опасной и незаконной, разнообразие дифференцированных предпринимательских функций, паритет сил, закон мотивированного интеллектуального развития конкурентов и накопления опыта конкурентного поведения в стратегических областях бизнеса. Следствием всего этого и стало полистратегическое маневрирование среди разных конкурентов, с отдельными разновидностями которых вполне возможно достичь примирения и установить компромиссное сотрудничество. Хозяина джунглей можно, договорившись, отправить в зоопарк, а медведя – услать на лесоповал под названием «Конфеты «Мишка косолапый»» или посадить в клетку рядом с каким-нибудь рестораном, специализирующимся на исконно русской еде.

Взгляды, согласно которым сильный всегда прав, не соответствуют современному состоянию системы бизнеса. Нельзя забывать о том, что конкуренция субъектов предпринимательского бизнеса не всегда отличалась системными признаками, на наличие которых мы обратили внимание уже в первой главе нашего учебника. Лишь в конце средних веков рынок постепенно начал превращаться в главную арену сопоставления конкурентных преимуществ субъектов бизнеса и место, где каждый из них, сильный или слабый, мог доказать право на конкуренцию, обнаружить деловой суверенитет и реализовать свою возможность компромиссного сотрудничества на рынке.

Назовем три важные формы проявления стереотипов такого сотрудничества:

- Крупная предпринимательская фирма охотно сотрудничает с компаниями, действующими в смежной области бизнеса, либо в других отраслях, не представляющих прямого интереса для ее собственной деловой деятельности. Она не желает ни кооперироваться с ними, ни «интегрировать» их, она просто считается с фактом их существования и с их правом на жизнь.
- Стратегия компромиссного сотрудничества реализуется небольшими или средними предпринимательскими фирмами, не претендующими на конкурентное доминирование. Эти фирмы договариваются между собой о невмешательстве во внутренние дела друг друга и о взаимном уважении, что формирует условия снижения взаимных угроз. Они считаются с интересами друг друга, но, не будучи скованными рамками кооперативной солидарности, данные фирмы могут наилучшим образом и наиболее полно реализовать свою индивидуальность и самобытность.

- Все субъекты предпринимательского бизнеса, негласно признают права потребителей на получение качественных товаров и услуг. Каким бы острым ни было соперничество между конкретными компаниями, потребители ни в коей мере не должны оказаться жертвами их противостояния.
- Исполнителями стратегии компромиссного сотрудничества могут выступать и фирмы, претендующие на доминирование, если их руководители связаны между собой устойчивыми неформальными доверительными отношениями. Подобные неформальные союзы образуют часть кубка в кубковой конкуренции. Со временем они вполне могут смениться каким-либо иным, более формальным способом стратегического взаимодействия (кооперацией или интеграцией).
- Рассматриваемая стратегия используется в ходе поиска форм общественного согласия и консолидации общества как единого целого. Она является наиболее эффективным инструментом реализации арбитражной функции в системе бизнеса. Уполномоченные сотрудники органов власти и управления, будучи самостоятельными игроками на сцене конкурентного театра, вправе придерживаться лишь этой стратегии конкурентного поведения. В противном случае уже известная нам монополистическая практика субъектов предпринимательского бизнеса дополнится государственной и ведомственной монополистической практикой.

***Государственная монополистическая практика*** осуществляется федеральными, муниципальными и местными органами власти и управления. Она включает в себя создание и культивирование искусственных монополий, в том числе и тех, кого заинтересованные чиновники любовно именуют национальной гордостью, государственную национализацию рентабельных фирм, навязывание компаниям невыгодных государственных заданий, повсеместное директивное распределение товаров и установление цен. В прошлом государственная монополистическая практика имела в России преобладающее значение, почти полностью охватывая как внутренние, так и внешние экономические отношения. ***Ведомственная монополистическая практика*** отраслевых министерств имеет аналогичные формы проявления только в масштабах не народного хозяйства в целом, а отдельных его отраслей.

К счастью, в российском законодательстве многие действия органов государственной власти, местного самоуправления и их должностных лиц, направленные на недопущение, ограничение или устранение конкуренции, признаются общественно опасными и противоправными. Проблемы, однако, возникают на стадии применения закона.

При всей причудливости и, на первый взгляд, необычности описанной выше стратегии конкурентного поведения, особенно по сравнению с механической монополизацией и интегрирующей консолидацией,

она является гораздо более устойчивой, чем, например, стратегия кооперативной солидарности или та же стратегия механической монополизации, всегда применяемая «под колпаком» органов по антимонопольному регулированию рынков товаров и услуг. Так происходит потому, что данная стратегия является наиболее виртуальной и самой миролюбивой. Именно ее присутствие в арсенале поведения субъектов бизнеса в наибольшей степени обеспечивает фактическое достижение в обществе эффекта толерантности.

Совокупность стратегических конкурентных позиций субъектов предпринимательского бизнеса и совокупность стратегических стереотипов конкурентного поведения формируют тип стратегического конкурентного статуса данного субъекта бизнеса. Знакомством с этой новой категорией мы и завершим изучение большой группы вопросов, относящихся к стратегическому уровню мотивации и конкурентного поведения предпринимательских фирм.

## 4.11. Типы конкурентного статуса субъектов предпринимательского бизнеса

В данном параграфе учебника нам предстоит познакомиться с одной из наиболее запутанных проблем современной теории конкуренции и с одним из наименее обоснованных терминов – с термином «конкурентный статус субъекта бизнеса». Под конкурентным статусом субъекта бизнеса (или конкурентным статусом фирмы) различные авторы, как правило, понимают что-то свое, причем разноголосица вокруг определения данной категории столь масштабна, что очень часто само определение конкурентного статуса субъекта бизнеса выглядит относительно или абсолютно неопределенным.

Между тем, каждый субъект любых естественных и общественных отношений всегда обладает определенным статусом. В семейных и родственных отношениях – это статусы мужа, жены, детей, родителей, тещи, свекрови, всевозможных зятьев, невесток, снох, деверей, сватьев, обыкновенных и внучатых племянников, двоюродных братьев и троюродных сестер, единокровных и единоутробных родственников и т.п. Вступая в служебные отношения, мы поневоле оказываемся либо начальниками, либо подчиненными. Статус школьника противостоит статусу учителя и статусу завуча; статус студента противоположен статусу профессора, статусу декана, статусу ректора и статусу министра образования. Наконец, никого не удивляет давно ставшее расхожей банальностью заявление о том, что человек – это, дескать, царь природы. «Царь природы» представляет собой определение статуса человека в мире природы, кстати говоря, уничтоженной им в течение нескольких тысячелетий успешного «царствования» почти до основания.

В каждой из известных истории экономических систем субъекты бизнеса непременно обладали вполне определенным статусом и в качестве участников профессиональной деятельности (металлурги, животноводы, врачи, строители, менялы, ростовщики, купцы, оружейники, охотники, разбойники, т.п.), и как участники деловой деятельности (наемные работники, предприниматели-работодатели, крепостные крестьяне, герцоги-графы-бароны, донские казаки, рабовладельцы, фараоны, т.п.). Все они, тем самым, приобретали и статус конкурента. Однако конкурентами субъекты бизнеса всегда являлись разными, персональный конкурентный статус каждого из них всегда оказывался похожим и одновременно непохожим на конкурентный статус других субъектов бизнеса.

Под ***конкурентным статусом субъектов предпринимательского бизнеса*** здесь и далее понимается положение данного субъекта в системе бизнеса, интегрально отражающее совокупность стратегических конкурентных позиций, приобретенных им в каждой из сфер его деловой деятельности и совокупность стратегических стереотипов его конкурентного поведения. В этом смысле конкурентный статус субъектов бизнеса выступает как интегральный статус совокупности стратегических конкурентных позиций данных субъектов бизнеса, отстаиваемых ими в процессе реализации своих стратегических целевых установок[82].

Похожий подход к пониманию конкурентного статуса субъектов предпринимательского бизнеса содержится в отдельных работах известного американского специалиста в области стратегического управления Игоря Ансоффа[83]. И. Ансофф трактует понятие конкурентного статуса как конкурентную позицию субъекта бизнеса, как специфический измеритель положения компании на рынке. Данный измеритель (по И. Ансоффу, ***показатель конкурентного статуса фирмы***) определяется как величина рентабельности стратегических инвестиций фирмы, откорректированная на степень «оптимальности» стратегии данной фирмы и степень соответствия ресурсного потенциала указанной фирмы этой оптимальной стратегии.

Формула для расчета показателя конкурентного статуса фирмы (КСФ) выглядит следующим образом:

---

[82] Приведенное нами определение может быть обращено не только к предпринимателям и предпринимательским фирмам, но и к другим субъектам современного бизнеса. Для целей изучения курса «Теория и практика деловой конкуренции» нам придётся, однако, вновь абстрагироваться от конкуренции на рынке рабочей силы или от конкуренции между потребителями. Поэтому понятия «субъекты бизнеса» и «конкурентный статус субъектов бизнеса» будет применяться далее исключительно в значении предпринимателей – юридических и физических лиц.

[83] См., например: Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989, с.101.

$$КСФ = \frac{I_f - I_k}{I_0 - I_k} * \frac{S_f}{S_0} * \frac{C_f}{C_0}$$

(3.1.),

где $I_f$ – уровень стратегических инвестиций фирмы; $I_k$— критическая точка объема инвестиций, находящаяся на границе прибылей и убытков и показывающая, что если объем инвестиций оказывается ниже этой точки, фирма не получает дохода; $I_o$ – точка оптимального объема инвестиций, после которой увеличение инвестиций приводит к снижению дохода, $S_f$, $S_o$ – соответственно, действующая и «оптимальная» стратегии фирмы; $C_f$, $C_o$ – соответственно, имеющийся и оптимальный ресурсный потенциал фирмы.

И. Ансофф оценивает показатели $S_fS_o$ и $C_fC_o$ как среднеарифметические балльные оценки (по шкале от 0 до 1) степени соответствия факторов действующей стратегии или имеющегося потенциала факторам оптимальной стратегии или оптимальному потенциалу.

Если КСФ = 1, то фирма сможет обеспечить себе исключительно сильный конкурентный статус и станет одной из наиболее рентабельных. В случае, если один из показателей, составляющих конкурентный статус предпринимательской фирмы (КСФ), равен нулю, данная фирма не получит прибыли. Такое положение может сложиться, если:

– у фирмы отсутствует какая-либо стратегия, что, однако, маловероятно;

– у фирмы отсутствует какой-либо ресурсный потенциал, что совсем невероятно;

– стратегические инвестиции фирмы соответствуют критической точке, т.е. $I_f$ равно $I_k$.

Далее, И. Ансофф предлагает следующую градацию конкурентного статуса фирмы:

$0 < КСФ < 0,4$ – слабая конкурентная позиция;
$0,5 < КСФ < 0,7$ – средняя конкурентная позиция;
$0,8 < КСФ < 1,0$ – сильная конкурентная позиция.

В соответствии с приведенной выше трактовкой показатель КСФ используется в уже известной нам матрице «Маккинси» при определении сравнительных конкурентных позиций предпринимательской фирмы в процессе формирования стратегических установок этой фирмы.

Для проведения любых количественных измерений конкурентного статуса субъектов предпринимательского бизнеса необходимо, прежде всего, осознать, что приобретение стратегической конкурентной позиции, в том числе наилучшей, доминирующей и динамически устойчивой, всегда выступает как этап эволюции предпринимательской фирмы на одном из секторов рынка. Но любая компания вполне может оказаться участником олигополии на одном секторе рынка и одновременно – с треском провалить деловую деятельность, понеся существенные финансовые, ресурсные и имиджевые потери, на другом секторе рынка.

Представление о субъекте предпринимательского бизнеса как о целостном участнике бизнес-процесса опирается на свободу выбора данным субъектом бизнеса рынков и рыночных ниш независимо от отраслевой, товарной или структурной принадлежности этих рынков и на способность действовать одновременно на любом из них, осуществляя полистратегическое целеполагание и приобретая там различные конкурентные позиции. При этом каждая фирма обладает единым ресурсным, кадровым и технологическим потенциалом, замкнутой системой внутрифирменных коммуникаций, структурой, объединяющей все внутренние функциональные подразделения фирмы, общим менеджментом, едиными внешними коммуникациями и сбытовой сетью.

Каждая фирма опирается в своих действиях на общие бизнес-идеи, она разрабатывает предпринимательские проекты, несет стратегические риски и получает (или не получает) стратегическую выгоду, будучи единым целым. То общее и целостное, чем обладает каждый из субъектов бизнеса, должно быть разделено его менеджерами в соответствии с существующими направлениями деловой деятельности фирмы на локальных рынках, на национальных рынках разных государств, а также на различных секторах указанных рынков – сообразно представляемым на них группам товаров и услуг. Такой же общей ценностью предпринимательской фирмы выступает и ее конкурентный статус, в котором данная фирма вступает в конкуренцию на освоенных и новых рынках.

Определение типов конкурентного статуса субъектов бизнеса целесообразно осуществлять, ориентируясь на два параметра – тип реализуемой стратегии (или стратегий) конкурентного поведения и оценку степени успешности применения стратегических установок посредством характеристики фактически приобретенных стратегических конкурентных позиций.

Вероятно, для большинства компаний, придерживающихся стратегии механической монополизации, стратегии интегрирующей консолидации и ряда стереотипов стратегии обособления бизнеса, искомым типом их конкурентного статуса следовало бы назвать статус ***интегрального*** (***абсолютного***) ***монополиста***, обеспечиваемый монопольными позициями фирмы на всех секторах и сегментах рынка, куда ее привели собственные бизнес-идеи. Такой статус, напоминающий абсолютную

монархию, как мы понимаем, недостижим в принципе. Недостижим и статус ***дифференциального*** (***относительного***) ***монополиста*** – статус, соответствующий фирме, приобретшей монопольные позиции на каком-то количестве секторов рынка, хотя бы на одном, но не на всех. Зато с полным основанием можно говорить о наличии ***доминантного статуса*** (или, другими словами, статуса ***кандидата-монополиста***).

Предпринимательская фирма может приобрести доминантный статус, и она будет им обладать до тех пор, пока наличие данного статуса не выведет ее за пределы закона и правоприменительной практики. В этом случае возможно возникновение следующих видов конкурентного статуса:

- ***интегральный*** (***абсолютный***) ***доминант*** («АД»), чрезвычайно успешно занимающийся широко диверсифицированным предпринимательским бизнесом, что подтверждается наличием у него доминирующих позиций (25% и выше) во всех избранных им секторах рынка; таковым может стать, как правило, субъект крупного предпринимательского бизнеса, в том числе ***абсолютный доминант-интегратор*** ((«АДИ», другими словами, сильный интегратор);

- ***дифференциальный*** (***относительный***) ***доминант*** («ОД»), преуспевший хотя бы на одном из секторов рынка, но не на всех, в том числе ***относительный доминант-интегратор*** («ОДИ»);

- ***специализированный доминант*** («СДД», «СДДИ») и ***узкоспециализированный доминант*** («УСДД», «УСДДИ») – фирмы, действующие на очень ограниченном числе секторов рынка (специализированный доминант) или на единственном секторе рынка (узкоспециализированный доминант) и там добившиеся доминирующих позиций; относительными доминантами могут быть крупные и средние компании;

- ***частичный доминант*** («ЧД») – компания, не имеющая доминирующих позиций ни на одном секторе локального рынка, но обладающая способностью влиять и действительно влияющая на более слабых соперников; доля частичного доминанта составляет от 7 до 25% соответствующего сектора рынка; частичным доминантом может выступать субъект крупного, среднего и мелкого бизнеса;

- ***псевдодоминант*** («ПД») – предпринимательская фирма, стремящаяся быть похожей на подлинных обладателей доминирующих позиций по характеру выполняемых конкурентных действий, но не имеющая нигде доминирующих позиций.

Многие субъекты предпринимательского бизнеса не имеют стратегически доминирующих позиций и не помышляют об их приобретении ни интегрально, ни дифференциально. Главной задачей их стратегического конкурентного целеполагания является самосохранение в процессе взаимодействия со своим внешним окружением и отстаивание наилучших позиций. Они делятся на разные категории, а именно:

- ***слабые интеграторы***, к числу которых относятся сторонники добровольной интегрирующей консолидации, стремящиеся уйти «под крышу» более сильного партнера;

- ***контролируемые мишени*** – фирмы, испытывающие постоянную стратегическую зависимость от сильных соседей; их враждебное поглощение доминантом-интегратором или механическое вытеснение другим кандидатом-монополистом является лишь вопросом времени;

- ***неконтролируемые*** (***ускользающие***) ***мишени*** – фирмы, обретающие свободу и живущие свободно благодаря дезинтегрирующему разъединению или некоторым стереотипам компромиссного сотрудничества;

- ***самодостаточные марионетки*** – фирмы, придерживающиеся стратегии простого разъединения; такие фирмы могут быть определены подобным образом, поскольку они стратегически зависят от практически всех представителей своего окружения, их самостоятельность в значительной мере имеет иллюзорный характер, но вместе с тем, они могут – именно как марионетки – при случае постоять за себя;

- ***самодостаточные уклонисты*** – фирмы, придерживающиеся стратегии обособления бизнеса, но имеющие доминантный статус;

- ***солидарные самодостаточные союзники*** – фирмы, имеющие силы не только на разъединение с своим конкурентным окружением, но и на кооперацию с отдельными его представителями;

- уже определенные нами ***стратегические альянсы*** (в том числе картели) солидарных самодостаточных союзников;

- ***приспособленцы*** – фирмы, придерживающиеся некоторых стереотипов стратегии компромиссного сотрудничества;

- ***регулировщики бизнеса*** – предпринимательские фирмы и вовлеченные в бизнес представители уполномоченных органов власти и управления («арбитры»), придерживающиеся оставшихся стереотипов стратегии компромиссного сотрудничества.

Отдельным статусом обладают фирмы-дебютанты и компании, исповедующие стратегии ухода из бизнеса. К их особенностям мы обратимся в последующих материалах учебника.

Определение конкурентного статуса любого из субъектов предпринимательского бизнеса может быть уточнено. Так, например, можно выделить фирмы с абсолютно зависимым конкурентным статусом и фирмы с относительно зависимым конкурентным статусом.

Фирмы с ***относительно зависимым конкурентным статусом*** («ОЗКС») пытаются действовать на отдельных секторах рынка и действуют на них, как правило, не будучи в состоянии обрести хотя бы на одном из них наилучшей позиции. Они отличаются от частичных доминантов своей неспособностью оказывать какое-либо влияние на внешнее окружение. ***Фирмы с абсолютно зависимым конкурентным стату-***

***сом*** («АЗКС») постоянно хватаются за любой вид предпринимательского бизнеса; они готовы диверсифицировать деятельность, как только им покажется, что тем самым они могут продлить свое существование.

Соотношение стратегических детерминантов конкурентного поведения всякой компании выражается в разных количественных оценках, а именно:

- в степени эффективности использования ресурсного потенциала, включая инвестиционные ресурсы фирмы, что, действительно, определяется с помощью показателя рентабельности. Обретение фирмой статуса ***рентабельного конкурента*** означает, что, удачно распределив ресурсы между различными бизнес-проектами, менеджмент фирмы обеспечил эффективный приток денежных доходов из «кошельков» представителей внешнего окружения;
- в степени конкурентоспособности субъекта бизнеса; обретение субъектом бизнеса конкурентоспособного состояния или статуса ***способного конкурента*** (фирмы, способной конкурировать) происходит в результате успешного преодоления им барьеров, выставляемых прямыми и условно-прямыми конкурентами без нарушения антимонопольного законодательства;
- в творческих возможностях субъекта бизнеса; формирование статуса ***креативных конкурентов***, способных на осуществление успешного инновационного проектирования, в ходе которого формируются новые конкурентные преимущества, осуществляется по мере применения ими указанных возможностей;
- в концентрации реальной конкурентной силы; обретение предпринимательской фирмой статуса ***сильного конкурента, очень сильного конкурента*** или ***исключительно сильного конкурента*** (фирмы, находящейся, так сказать, ***вне конкуренции***) означает, что, отбив все атаки внешнего окружения и преодолев все барьеры, а также нанеся чувствительные удары своим противникам и добившись сильных конкурентных позиций на отдельных секторах рынка, данная фирма доказала, что она сильнее соперников или их существенной части;
- в способности к стратегическому маневрированию, обеспечивающей фирме статус ***маневренного конкурента***; в способности к перехвату стратегических инициатив, обеспечивающей ей статус ***паразитирующего конкурента***.

Предпринимательские фирмы, сумевшие благодаря применяемой стратегии (стратегиям) добиться наилучших конкурентных позиций, могут быть определены как фирмы со стратегически успешным конкурентным статусом. Мера взаимного соответствия указанных параметров внешне воплощается в степени удачливости или неудачливости деловой деятельности. Удача в бизнесе всегда влияет на формирование конкурентного статуса субъектов бизнеса. Статус ***удачливого конкурента*** от-

ражает то обстоятельство, что предпринимательская фирма сумела доказать своему окружению наличие у нее конкурентных преимуществ. Если сильному, способному и рентабельному конкуренту сопутствует удача, он оказывается в состоянии постоянно наилучшим образом раскрывать свой потенциал и доказывать свои преимущества. В этом случае он становится также полностью или частично ***состоявшимся конкурентом***. Сегментические детерминанты конкурентного поведения могут иметь макроэкономический, локальный, либо глобальный характер. Это значит, что каждый из субъектов бизнеса может полностью или частично состояться на локальном, национальном и даже на международном рынке.

Макроэкономические детерминанты конкурентного статуса формируются на национальном рынке страны и отражают его структуру, состояние звеньев этой структуры, динамику различных процессов. Таковыми являются все перечисленные выше объективные детерминанты, проявляющиеся на макроуровне экономики того или иного государства.

Отдельные макроэкономические детерминанты объединяются в уже не раз упоминавшихся исследованиях М. Портера понятием «***национального ромба***». «Страны имеют наибольшие шансы на успех в тех отраслях или их сегментах, где национальный «ромб»… имеет наиболее благоприятный характер», - пишет М. Портер[84].

Заметим, что под национальным ромбом М. Портер понимал детерминанты конкурентного преимущества страны как системы. Однако понятно, что вся совокупность детерминантов конкурентного преимущества той или иной страны, формируя уровень конкурентоспособности национальной экономики и ее частей, неизбежно влияет и на конкурентный статус участников национального рынка.

К примеру, исключительно высокий уровень конкурентной силы ОАО «Газпром», обусловленный, помимо прочего, высоким техническим состоянием российской газовой отрасли и наличием в ней квалифицированных кадров, не только способствует выходу России на внешние рынки в качестве конкурентоспособной экономической системы, но и ставит саму компанию «Газпром» «вне конкуренции» на российском национальном рынке. Такие фирмы, как «Газпром», имеют ***национальный конкурентный статус***, являются, так сказать, национальной гордостью Российской державы.

Предпринимательская фирма может не иметь статуса конкурентоспособного участника национального рынка, но она может оказаться сильной и удачливой на тех или иных локальных рынках, если на них обнаружится приемлемое соотношение внутрифирменных и внешних детерминантов конкурентного статуса этой фирмы. В этом случае перед

[84] Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993, с.92.

нами сильный (или не очень), рентабельный (или не очень) ***локальный конкурент***.

И, наконец, предпринимательская фирма может иметь статус ***международного*** (многонационального или глобального) ***конкурента***, если она угадает объективные мировые тенденции развития своего сектора рынка и окажется достаточно сильной на мировых рынках товаров и услуг.

Субъекты предпринимательского бизнеса могут обладать неполным, полным и исключительным конкурентным статусом, этот статус может иметь устойчивый и неустойчивый характер. ***Неполным статусом*** обладают так называемые дебютанты – предпринимательские фирмы, изначально не являющиеся участниками холдингов (концернов) и, тем самым сохраняющие не только формальный, но и фактический суверенитет, на начальной стадии своего функционирования (1-2 года с момента регистрации новой фирмы).

В дальнейшем субъект предпринимательского бизнеса приобретает ***полный конкурентный статус***, который в дальнейшем может оказаться устойчивым, либо неустойчивым. Под ***устойчивостью конкурентного статуса*** компании понимается интегральная равновесная динамическая устойчивость совокупности его стратегических конкурентных позиций. Поэтому руководству компании следует постоянно думать не только о достижении выгодного конкурентного статуса, но и об обеспечении его устойчивости.

Каждый из субъектов бизнеса может состояться и быть признан либо конкурентом, одинаково устойчиво сильным в разных отраслях экономики и на разных секторах рынка товаров и услуг, либо устойчиво сильным отраслевым конкурентом, либо конкурентом с устойчиво сильной нишевой специализацией. Поскольку конкурентный статус компаний может быть определен лишь строго в рамках дифференцированного подхода к субъектам предпринимательского бизнеса, он может быть определен и как более или менее устойчивый, либо как неустойчивый лишь в пределах функциональной специализации компаний, а сами компании – как субъекты предпринимательского бизнеса с ***функционально определенным конкурентным статусом***.

Вместе с тем, каждый из них может оказаться нерентабельным, несильным, неспособным и неудачливым конкурентом в сравнении со своими соперниками. В конце концов, такой субъект бизнеса приобретает статус полностью или частично несостоявшегося конкурента на международном, национальном и даже на локальном рынке независимо от характера попыток конкурентного позиционирования – от стремления проникнуть одновременно или последовательно в разные области деловой деятельности до осуществления усилий по закреплению в отдельной рыночной нише.

В заключение отметим, что полный конкурентный статус субъектов предпринимательского бизнеса может быть назван ***исключительным***, если фирма добивается этого статуса, адекватно учитывая все стратегические детерминанты конкурентного поведения, а сам конкурентный статус компании имеет устойчивый характер. Так, компания может оказаться, к примеру, исключительным частичным доминантом («ИЧД»), исключительным узкоспециализированным доминантом («ИУСДД»), исключительным абсолютным доминантом («ИАД»), или фирмой с исключительной конкурентной зависимостью («ИЗКС»).

Исключительный конкурентный статус субъектов предпринимательского бизнеса может оказаться ***исключительно выгодным*** (оптимальным) или ***исключительно невыгодным***. В первом случае перед нами процветающий конкурент, добившийся неформального превосходства над всем своим окружением, во втором случае – крайний неудачник конкурентных баталий, не покидающий сферу предпринимательского бизнеса по непонятным причинам. Впоследствии мы узнаем, что такой статус является основой специфических ролевых функций конкурентов, а именно функций лидеров и аутсайдеров конкурентного соперничества.

Исключительный частичный доминант – это относительно сильная компания, находящаяся в постоянном поиске наилучших конкурентных позиций, исключительный узкоспециализированный доминант – фирма, ставшая чемпионом продаж на узком секторе рынка. Под исключительным абсолютным доминантом следует понимать абсолютного чемпиона во всех сферах бизнеса, а под компанией, относящейся к категории фирм с исключительной конкурентной зависимостью, - хронического неудачника; ей явно стоит прекратить небезопасные для нее и чрезмерно трудные эксперименты в области предпринимательского бизнеса.

Конкуренция составляет центробежную коммуникативную форму, внутри и посредством которой каждый субъект предпринимательского бизнеса осуществляет свою деловую деятельность и взаимодействует со своим внешним окружением.

Под конкурентным поведением принято понимать совокупность действий, которые предпринимает субъект бизнеса в отношении конкурентов, стремясь реализовать свои деловые интересы.

Конкурентное поведение, ведущее к успеху, можно рассматривать как конкурентное преимущество.

# ГЛАВА 5. ТАКТИКА КОНКУРЕНТНОГО ПОВЕДЕНИЯ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО БИЗНЕСА

## 5.1. Тактика конкурентного поведения и ее элементы

Конкурентные стратегии выражают наиболее важное и существенное в отношении предпринимательских фирм к своим разнообразным оппонентам, в их фактическом поведении в системе бизнеса. Они содержат наиболее глубокий уровень целеполагания, поведенческих стереотипов, реакций субъектов бизнеса на те или иные действия и противодействия со стороны конкурентного окружения. Однако было бы неверным считать, будто создание хорошей стратегии и даже комбинации стратегий гарантирует стратегический успех в конкурентной борьбе. Ни одна стратегия конкурентного поведения никогда не появляется на поверхности событий деловой жизни в своем чистом, глубинном виде. Конкурентная стратегия формализуется в виде концепции конкурентного поведения и определения арсенала моделей и приемов конкурентных действий, совокупность которых составляет тактику конкуренции.

Под ***тактикой конкурентного поведения*** (или, другими словами, ***тактикой конкуренции***) здесь и далее понимается совокупность моделей и соответствующих им приемов конкурентного поведения, которые избирает и практически применяет субъект предпринимательского бизнеса против представителей внешнего окружения и с помощью которых он реализует намеченную стратегию. В более широком смысле тактика (от греческого *tasso* – выстраиваю войска) – это совокупность приемов воздействия на соперников.

Тактическое конкурентное поведение является объектом и инструментом оперативного менеджмента, который непрерывно осуществляет предпринимательская фирма в процессе противостояния соперникам; между тем, стратегическое конкурентное поведение является, как мы помним, объектом и инструментом стратегического менеджмента. Оперативное управление конкурентным поведением компаний всегда базируется на определенных критериях измерения тактических циклов. Поэтому объектами оперативного управления могут выступать – воспользуемся вновь спортивной терминологией – тактика раунда, тактика поединка, тактика турнира, тактика серии турниров, тактика соревновательного периода.

Разница между стратегией и тактикой конкуренции состоит в следующем:

- стратегия охватывает многократно воспроизводимые коммуникации компании со своим окружением и его отдельными представителями, а тактика всегда осуществляется однократно – как тактика поведения в процессе подготовки и однократного исполнения сделки;

- стратегия конкурентного поведения распространяется на одновременное взаимодействие субъектов бизнеса с многообразными и неоднопорядковыми представителями конкурентной среды, между тем тактика конкурентного поведения всегда распространяется лишь на непосредственные коммуникации с отдельными (выделенными из общей массы) соперниками;

- стратегия конкурентного поведения имеет долгосрочный характер, а тактика конкурентного поведения – краткосрочный характер, продолжительность которого определяется сроками заключения и исполнения сделки или проведения операции против выделенного соперника;

- одна и та же стратегия конкурентного поведения может приводиться в действие с помощью разнообразных тактических приемов и их сочетаний.

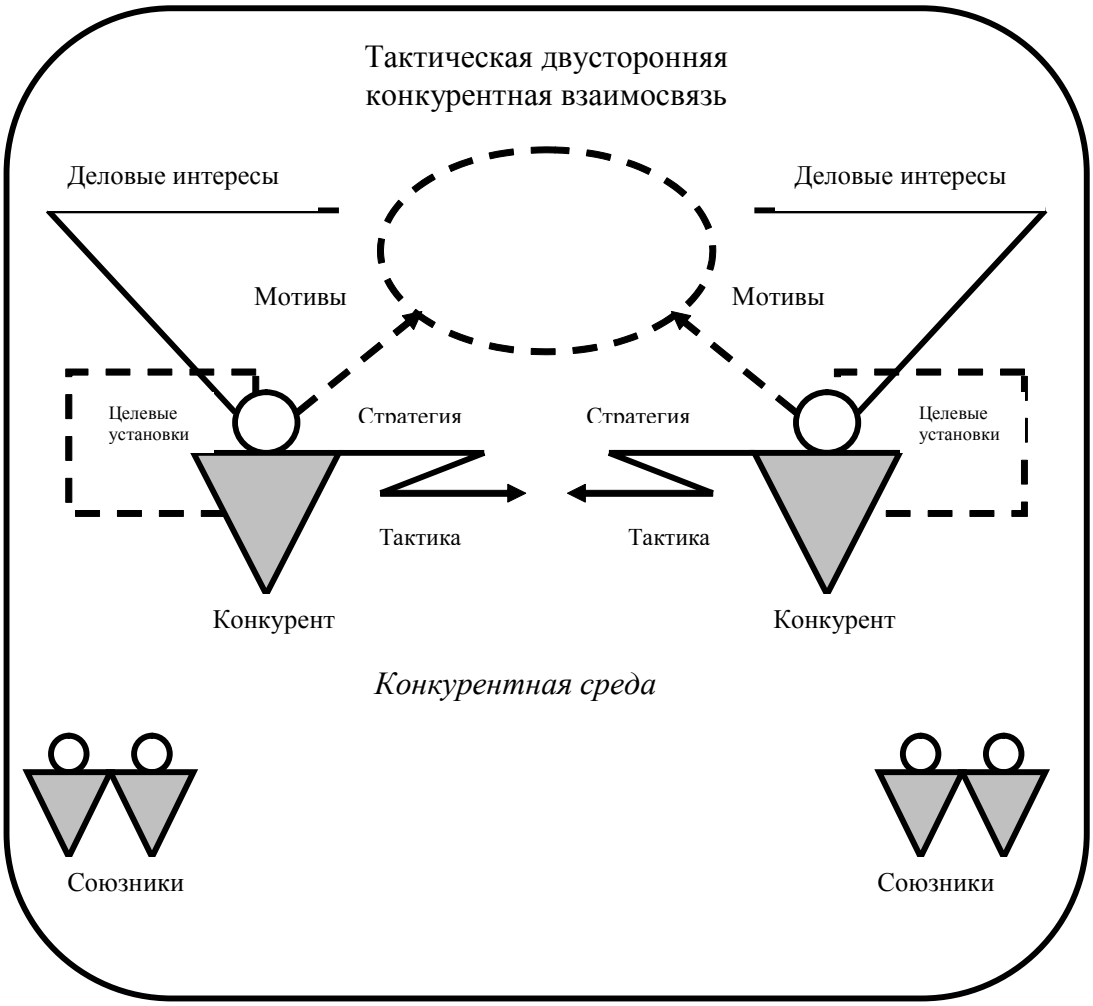



***Рис. 5.1.*** *Тактическая двусторонняя конкурентная взаимосвязь*

Названные выше принципы отличия стратегии конкурентного поведения от его тактики похожи на аналогичные принципы разграничения стратегии и тактики боевых действий вооруженных сил. Проведенное разграничение имеет важное значение для определения тактических конкурентных преимуществ, тактических целевых установок компании

на достижение таких преимуществ, тактических задач и тактических мотивов предпринимательской фирмы.

Под ***тактическим конкурентным преимуществом*** понимается совокупность возможностей и достижений субъектов предпринимательского бизнеса, которые отличают его в лучшую сторону от конкурентов. Это выявляется в процессе краткосрочного, однократного сопоставления данных возможностей и достижений компании с показателями деловой деятельности соперников, с которыми данная компания находится в непосредственном конкурентном взаимодействии. Тактическое конкурентное преимущество также может иметь краткосрочный (временный) и несистемный характер. Тактическим конкурентным преимуществом фирмы могут, к примеру, оказаться низкие цены, не обусловленные в должной мере низким уровнем издержек или низким уровнем части издержек.

Достижение тактических конкурентных преимуществ над соперником (соперниками) происходит в соответствии со следующим принципом: соперники должны быть использованы или нейтрализованы (данный принцип известен как ***принцип Макиавелли***[85]). В первом случае тактическое конкурентное преимущество компании достигается за счет ее усиления благодаря интеграции, кооперации или сотрудничеству с соперником. Во втором случае оно возникает как следствие обеспечения превосходства над ним. В первом случае конкурентный потенциал предпринимательской фирмы используется руководством данной фирмы конструктивно, во втором случае он используется деструктивно.

И в том, и в другом случае, достижение тактических конкурентных преимуществ выступает как главная ***тактическая целевая установка*** субъектов предпринимательского бизнеса, на основе которой формулируются и исполняются в ходе проведения сделок их ***тактические задачи***. Таковыми могут оказаться:

- занятие или захват компаниями выгодных конкурентных позиций; приобретение желаемого конкурентного статуса;
- удержание ими выгодных конкурентных позиций; удержание желаемого конкурентного статуса;
- усиление деструктивного характера конкурентного потенциала и его использование в процессе выдвижения угроз, столкновения и борьбы с соперниками для нанесения им экономического ущерба и ослабления их конкурентных позиций;
- усиление конструктивного характера конкурентного потенциала и его использование в процессе создания и продвижения плодотворных

[85] Название указанного принципа имеет «именной характер» в связи с тем, что его описание и применение на практике восходит к Николо Макиавелли – выдающемуся государственному деятелю средневековой Италии, вошедшему в теорию и историю политической борьбы в качестве непревзойденного специалиста в области особо изощренных интриг, практика которых получила название «макиавеллизм».

бизнес-идей, а также в процессе отражения различных угроз предпринимательской деятельности, исходящих от соперников и изнутри;

- демонстрация собственной конкурентной силы и, по возможности, конкурентной слабости соперников;
- вхождение в различные желательные предпринимательские союзы, альянсы, коалиции, цепочки ценностей, договорные и компромиссные отношения, а также выход из нежелательных;
- приобретение и накопление опыта конкурентного взаимодействия для последующего его применения против этих же и других соперников.

Выполнение вышеперечисленных задач достигается за счет применения субъектами бизнеса определенной тактики действий, которая всегда направлена в первую очередь на приобретение данными субъектами бизнеса ***тактически выгодных конкурентных позиций***. Таковыми признаются конкурентные позиции компаний, занимая которые, данные компании получают возможность наилучшего применения своего конкурентного потенциала для решения названных выше тактических задач, возникающих в процессе осуществления конкурентных действий по отношению к выделенным соперникам.

Каждый субъект бизнеса постоянно занимает какие-то тактические конкурентные позиции по отношению к своим соперникам. Данные позиции могут оказаться тактически выгодными и тактически невыгодными. Тактически невыгодными являются конкурентные позиции компаний, которые делают ее уязвимой по отношению к более сильным стратегическим соперникам и фирмам, находящимся вне конкуренции. Подобное происходит в тех случаях, когда субъекты бизнеса не могут реализовать принцип опережения и занять тактически выгодную конкурентную позицию, либо когда указанный принцип применяется по отношению к фирмам, действия которых опережать невозможно, а создавать иллюзию опережения нецелесообразно.

Тактически выгодными признаются позиции конкурентов, позволяющие им не только зафиксировать достигнутое на данный момент конкурентное преимущество, но и использовать его как инструмент для дальнейшего наращивания конкурентных преимуществ, что впоследствии может обернуться стратегическими преимуществами субъектов предпринимательского бизнеса. Наиболее выгодной всегда признается ***позиция тактического доминирования***. Данная позиция имеет временный характер и проявляется лишь посредством отдельных элементов деловой деятельности и на отдельных участках рынка, на которых компания приобретает долю, признаваемую доминирующей и позволяющую ей навязывать отдельным соперникам свои деловые интересы в краткосрочном периоде.

Тактика действий субъектов предпринимательского бизнеса, направленная на достижение ими тактически выгодных конкурентных по-

зиций, охватывает различные эпизоды их конкурентного взаимодействия с соперниками. В первом эпизоде происходит инициирование столкновения одним из конкурентов или рядом конкурентов одновременно. Во втором эпизоде соперники мобилизуют потенциал для нанесения взаимных ударов, либо для достижения соглашений и компромиссов, либо для того и другого одновременно. В третьем эпизоде происходит использование конкурентного потенциала для выполнения указанных задач, а также демонстрация конкурентной силы внешнему окружению. Параллельно разворачивается четвертый эпизод или серия эпизодов, которые посвящаются преодолению фирмой собственных ошибок и выходу из тупиковых ситуаций. В пятом эпизоде данная фирма и ее соперники пожинают плоды собственных конкурентных усилий, направленных друг против друга, и сравнивают новое состояние своих тактических конкурентных позиций. В шестом эпизоде осмысливают приобретенный опыт и готовятся к новому этапу конкурентного взаимодействия. Данные эпизоды называются конкурентными ситуациями, их изучению будет посвящена следующая глава учебника «Теория и практика деловой конкуренции».

Выполнение тактических задач по обеспечению конкурентных преимуществ и приобретению выгодных конкурентных позиций происходит благодаря ***тактической конкурентной мотивации*** субъектов предпринимательского бизнеса. Таковой выступает совокупность мотивов, побуждающих данных субъектов на осуществление конкурентных действий в отношении выделенных представителей внешнего окружения в обозримый краткосрочный период на выделенных участках рынка в течение однократного проведения сделки.

Стратегическая конкурентная мотивация и тактическая конкурентная мотивация не всегда совпадают. ***Совпадение*** указанных мотивов не означает их идентичности. Они совпадают в том случае, когда стратегические мотивы конкурентного поведения субъектов бизнеса адекватно отражаются посредством их тактической мотивации на основе разделения уровней конкурентного целеполагания на стратегический и тактический. Это выражается в том, что руководители предпринимательской фирмы, уполномоченные на принятие целеустанавливающих решений, соподчиняют любые тактические мотивы стратегическим. Такое положение является следствием применения принципа прагматического соподчинения мотивов конкурентного поведения.

***Принцип прагматического соподчинения мотивов*** имеет определяющее значение для любой компании в процессе ее конкурентного позиционирования. Его содержание состоит в определении того, на какие фактические результаты может рассчитывать субъект предпринимательского бизнеса в рамках принятой стратегии конкурентного поведения, добиваясь принятия и исполнения выгодных ему условий и параметров сделки, и какие именно конкурентные позиции он реально может

при этом занять. Ведь вступая в конкурентное столкновение с выделенными представителями своего внешнего окружения, компания:

- с одной стороны, опирается на утвержденную стратегию конкурентного поведения, которую она, образно выражаясь, всегда имеет за спиной; действуя прагматически, компания не должна выходить за рамки прагматической конкурентной стратегии;
- с другой стороны, сталкивается лицом к лицу с фактическим составом противников, потребителей, партнеров по цепочкам ценностей и общественности, каждый из которых выдвигает свои ограничения конкурентного позиционирования; данные ограничения могут иметь не только стратегический характер, но и тактический – в этом случае они обусловливаются тактикой противодействия, реактивной или предупредительной.

Соблюдение рассматриваемого принципа влечет за собой формирование ***прагматической тактики конкурентного поведения***. Такую тактику можно определить как ставку на достижение максимально возможных конкурентных преимуществ в пределах принятой стратегии и имеющихся тактических ограничений конкурентного позиционирования, своего рода «искусство возможного» в предлагаемых конкурентных обстоятельствах.

Нарушение данного принципа, независимо от того, какими именно соображениями руководствовалось то или иное должностное лицо предпринимательской фирмы, обусловливает возникновение ***романтической тактики*** (или тактик) ***конкурентного поведения***. Подобные тактики ориентируют субъектов предпринимательского бизнеса на достижение невозможного – конкурентных преимуществ, содержание которых не соответствует ни содержанию стратегического конкурентного потенциала фирмы, ни содержанию и масштабам тактических ограничений конкурентного позиционирования, выдвигаемых внешним окружением.

Конечно, для руководящих должностных лиц любой компании чрезвычайно важным является вопрос о том, какой из мотивов конкурентного поведения следует признать стратегическим, а какой – тактическим. Главное отличие тактических мотивов конкурентного поведения от стратегических мотивов состоит в преобладании в их составе мотива обеспечения промежуточной выгоды, а также в достижении – как следствии конкурентных действий - других полезных эффектов, имеющих промежуточное значение.

Подразделение мотивации конкурентного поведения на стратегическую конкурентную мотивацию и тактическую конкурентную мотивацию имеет важное значение при обосновании двух основных элементов тактического конкурентного целеполагания. ***Во-первых***, это необходимо для обоснованного выдвижения самих стратегических целевых установок компании, в том числе долгосрочных, и тактических целевых

установок компании, в том числе средне- и краткосрочных. ***Во-вторых***, это необходимо для составления планов и других директивных документов компании, которых данная компания обязана придерживаться, стратегически и тактически действуя против своего внешнего окружения, а также противодействуя и стратегическим, и тактическим угрозам извне.

Планируя конкурентные действия, должностные лица компании вынуждены руководствоваться одновременно и стратегическими, и тактическими мотивами конкурентного поведения. Серьезные менеджеры, стремящиеся к карьерному росту и потому проявляющие заботу о своей персональной конкурентоспособности и поддержке со стороны собственного начальства, обязаны вначале выделять стратегические и тактические цели конкурентного поведения данной фирмы. Лишь затем они получают возможность осуществлять тактическое целеполагание и тактическое планирование конкурентных действий в строгом соответствии с избранными стратегическими стереотипами конкурентного поведения, включая заранее спланированные направления и резервы стратегических маневров.

Мы видим, что происходит при совпадении стратегических и тактических мотивов конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса. Но надо подчеркнуть, что стратегическая конкурентная мотивация и тактическая конкурентная мотивация могут не совпадать. Такое происходит по разным причинам. ***Несовпадение*** рассматриваемых мотивов приводит к тому, что между ними возможны различные сочетания, а именно:

- мотивы, объективно имеющие тактическое значение, воспринимаются и расцениваются фирмой как стратегические мотивы. Данное явление, известное нам как замещение побудительных мотивов, имеет весьма широкое распространение среди начинающих и малоопытных предпринимателей, но порой наблюдается и в состоявшемся бизнесе у фирм с устойчивым конкурентным статусом; уже известное нам явление ложной мотивации особенно опасно именно из-за смешения стратегической и тактической конкурентной мотивации;
- конфликт стратегических мотивов конкурентного поведения, если он не получает конструктивного разрешения в виде субординации данных мотивов, является основой хаотического комбинирования тактических мотивов, причем ни один из тактических мотивов конкурентного поведения, которого придерживается менеджмент компании, не может рассматриваться как порождение определенного стратегического мотива. Все это создает немалые сложности в процессе формирования тактических мотивационных предпочтений и нередко ставит менеджеров рассматриваемой компании в затруднительное положение при попытке осуществления ими тактического конкурентного целеполагания;
- даже в том случае, когда менеджеры предпринимательской фирмы находят способы конструктивного разрешения мотивационных

конфликтов на стратегическом уровне, тактические мотивы конкурентного поведения могут не совпадать со стратегическими мотивами вследствие того, что руководству данной фирмы не удалось создать целостную внутрифирменную организацию. Сотрудники компании, тактически действуя в составе данной компании и от ее имени, не всегда руководствуются корпоративными стратегическими мотивами конкурентного поведения, предпочитая им личную мотивацию;

- применение уполномоченными должностными лицами компании уже упомянутой выше романтической тактики (тактик) конкурентного поведения для проведения данной компанией конкурентных действий против своего внешнего окружения.

Совпадение или несовпадение стратегических и тактических мотивов конкурентного поведения отражается на планировании руководством фирмы конкурентных действий против конкретных представителей конкурентной среды и налагает отпечатки на тактические модели и приемы конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса, к рассмотрению которых мы приступим в следующем параграфе нашего учебника.

## 5.2. Тактические конкурентные угрозы. Приемы, модели и манеры конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса

Для того чтобы внешнее окружение компаний считалось с их присутствием на рынке товаров и услуг, данные компании должны последовательно наращивать конкурентные преимущества и так же последовательно формировать и формулировать конкурентные угрозы. Без всякого преувеличения можно утверждать, что все тактические конкурентные действия субъектов предпринимательского бизнеса начинаются с определения тактических выгод, о которых руководство компании обычно предпочитает не распространяться вслух, и выдвижения тактических угроз, которым предстоит обрушиться на соперников.

Под ***тактическими конкурентными угрозами*** понимаются демонстрируемые компаниями намерения заставить соперников действовать в своих деловых интересах и вопреки собственным деловым интересам, а также демонстрируемые или упоминаемые меры воздействия на соперников в случае их отказа подчиниться. Возникновение угрозы означает, что один из соперников намерен поставить другого в положение, опасное для развития бизнеса. Соперник может не придать этому значение, может принять угрозу, но может ответить своими встречными угрозами.

Мечтой каждого субъекта бизнеса является сделать свои угрозы неотразимыми. Для этого необходимо, чтобы конкурентные угрозы обязательно подкреплялись приемами конкурентного поведения.

Основу тактики конкурентного поведения каждого из субъектов предпринимательского бизнеса составляют применяемые им приемы конкурентного поведения (приемы конкуренции). Под ***приемами конкурентного поведения*** следует понимать тактические сочетания конкурентных действий, применяемые предпринимательской фирмой против своих прямых, условно-прямых и косвенных соперников.

Действия субъектов бизнеса, придерживающихся прагматической мотивации, не могут быть бессистемными, нецелесообразными и не направленными против вполне конкретных представителей внешнего окружения, осуществляющих свои собственные конкурентные действия. По крайней мере, они не могут оставаться таковыми долго. Чтобы называть свои действия приемами конкурентного поведения, субъекты бизнеса обязаны координировать эти действия, выстраивая их в виде взаимно обусловленной и подчиненной общей цели череды конкурентных поступков, направленных против вполне определенных и дееспособных противников. Таким образом, тактика конкурентного поведения складывается не просто из совокупности конкурентных действий, которые один из соперников подготовил для использования против другого и для защиты от него, а из совокупности определенным образом составленных сочетаний этих действий, называемых приемами конкурентного поведения.

Термин «прием» попал в теорию деловой конкуренции из спорта, подобно термину «конкурентное поле». В спортивной борьбе, как и в конкуренции субъектов бизнеса, приемами называются одновременно применяемые соперниками определенные сочетания действий, с помощью которых более сильный, ловкий, уверенный в себе или решительный спортсмен способен одержать верх над своим противником.

Чтобы побороть соперника, спортсмены тщательно координируют все свои движения, выбирая наиболее подходящие сочетания действий – приемы борьбы. Они руководствуются такими методическими принципами сочетания тактических действий, как концентрация сил, координация сил, нанесение удара по наиболее уязвимому месту или проведение броска, ставящего противника в наиболее неудобное положение, экономию сил, экономию времени, либо, напротив, затягивание времени при проведении каких-либо действий. Нанесение удара или проведение броска превращает разнообразные действия участников единоборства приемом борьбы. Так же и конкурентный прием складывается из совокупности конкурентных действий в тот момент, когда субъект предпринимательского бизнеса наносит сопернику удар.

Наряду с приемами, применяемыми в спортивных состязаниях, выделяются и приемы охоты. Любой охотник – человек или дикое животное – охотится, используя различные приемы, каждый из которых также представляет собой совокупность скоординированных охотником действий, направленных на предотвращение ответных действий жертвы.

Однако в отличие от охоты диких животных, в конкурентной борьбе и в спортивной борьбе есть запрещенные и незапрещенные приемы.

Приемы конкурентного поведения состоят из приемов столкновения и приемов конкурентной борьбы субъектов бизнеса. Столкновение представляет собой способ спонтанного ситуационного противодействия конкурентов, имеющего единовременный характер. Оно может либо перерасти в их борьбу, либо не перерасти никогда. В отличие от столкновения, конкурентная борьба всегда имеет продолжительный характер. В том случае, когда столкновение конкурентов перерастает в их борьбу, оно рассматривается не только как конкурентная ситуация, которая может и не иметь продолжения, но и как первичный эпизод борьбы соперников.

Столкновение конкурентов может произойти умышленно и неумышленно, случайно. Выделим приемы умышленного конкурентного столкновения предпринимательских фирм в соответствии со следующей классификацией:

- субъект бизнеса хочет просто произвести впечатление на соперника, в частности, поразить его разнообразием приемов, имеющихся в его арсенале, либо умением их блистательно выполнять, с тем, чтобы отбить у того охоту вступать в борьбу и оказывать сопротивление;
- субъект бизнеса осуществляет первичные тактические действия по отношению к сопернику, с которым впоследствии он намерен непосредственно вступить в борьбу;
- субъект бизнеса намеревается развести конкурентов, соперничающих между собой для того, чтобы впоследствии использовать ресурсные возможности и конкурентный потенциал одного из них (реже – обоих) в своих интересах;
- субъект бизнеса стремится произвести впечатление непосредственно не на прямых соперников, а на иных представителей внешнего окружения – контрагентов, клиентов, общественности.

В том случае, когда первичное столкновение перерастает в полномасштабную конкурентную борьбу, субъекты предпринимательского бизнеса применяют приемы конкурентного поведения в различных целях, а именно:

- субъект бизнеса хочет оказать подавляющее воздействие на прямого (условно-прямого) соперника, либо защититься от давления и влияния со стороны прямого (условно-прямого) конкурента;
- субъект бизнеса дает согласие сопернику на совместные действия с ним против общих конкурентов, либо договаривается о компромиссном сотрудничестве;
- субъект бизнеса имитирует проведение приемов, чтобы вынудить соперника совершить ошибку;
- субъект бизнеса стремится обезопасить свой бизнес, создать, сохранить или упрочить тактически выгодные конкурентные позиции,

постоянно демонстрируя свое реальное или виртуальное превосходство над всем своим окружением.

Все приемы конкурентной борьбы проводятся с использованием определенных сочетаний направлений, методов и форм конкурентных действий в пределах избранной стратегии конкурентного поведения, либо в форме тактического маневра. Каждый прагматически мотивированный субъект предпринимательского бизнеса должен быть постоянно готов к столкновениям с представителями своего внешнего окружения, которые вполне могут оказаться началом конкурентной борьбы против них. Поэтому ему приходится пребывать в постоянной готовности к проведению конкурентных приемов, для чего нужно изучить и освоить их рабочие схемы.

Тактика конкурентного поведения любого из субъектов бизнеса включает в себя использование ***трех функциональных групп приемов*** – основных, страховочных и встречных (контрприемов). ***Базисными*** называются приемы конкурентного поведения, составляющие основу тактических действий компании. Владение такими приемами конкуренции позволяет фирме осуществлять осмысленную, заранее разработанную тактику поведения.

Кроме них в арсенале тактического конкурентного поведения любого мало-мальски опытного субъекта предпринимательского бизнеса могут обнаружиться и подходящие ***контрприемы***. В качестве таковых определяются встречные приемы, применяемые компаниями в отношении противников. Они используются как инструмент противодействия соперникам в процессе проведения теми своих базисных конкурентных приемов. Наиболее эффективны контрприемы, применяемые по отношению к противникам, допускающим ошибки, либо проводящим плохо подготовленные приемы, действующим наспех или без обязательного в этих случаях предвидения последствий[86].

В боевом арсенале компаний, вступающих в столкновение и конкурентное противоборство, находится место и для ***страховочных приемов*** – приемов конкурентного поведения, которые готовятся субъектами бизнеса на случай усиления неопределенности результатов конкурент-

[86] Контрприёмы применяются в конкурентных поединках так же часто и интенсивно, как и в спортивной борьбе. Значимость и результативность контрприёмов особенно высока в некоторых видах восточных единоборств, таких как дзю-до и каратэ – спортсмен, специализирующийся в таких видах борьбы, может одерживать на татами одну чистую победу за другой, лишь используя ошибки менее подготовленных соперников. Мастерство успешного проведения контрприёмов может оказаться залогом не только тактических успехов, но стратегических выигрышей во многих видах спорта – не только в спортивных единоборствах. Использование ошибок соперников и удачное проведение контрприёмов уже много десятилетий является, к примеру, «фирменным блюдом» сборной команды Италии по футболу и сборной команды Чехии по хоккею с шайбой.

ных действий (так сказать, на всякий случай). К примеру, если фирма избирает оборонительную модель конкурентного поведения, ее менеджменту не стоит предавать забвению ни наступательные действия, ни контрнаступление, ни отступление. Просто приемы обороны становятся в этом случае **базисными**, а приемы наступления, отступления и контрнаступления – страховочными.

Наряду с названными функциональными приемами конкурентного поведения компаний стоит выделить так называемые ***попутные приемы***, которые применяются данными компаниями по инерции, либо как сопутствующие, но не обязательные сочетания конкурентных действий. Как правило, попутные приемы отвлекают внимание руководства компании от функционально необходимых действий и потому они выполняют вредную роль в процессе конкурентного поведения.

Какими могут быть конкретные тактические приемы, применяемые компаниями в ходе конкурентной борьбы, и сколько их может быть вообще в арсенале субъектов предпринимательского бизнеса? Об этом мы поговорим позже. А пока отметим, что, как и рассмотренные ранее конкурентные действия субъектов бизнеса, конкурентные приемы подразделяются на наступательные приемы, оборонительные приемы, приемы контрнаступления (это **и есть** контрприемы), приемы отступления (капитуляции), приемы согласительного поведения, приемы самоизоляции, отвлекающие приемы. Все названные тактические приемы конкурентного поведения базируются на одних и тех же методах конкурентных действий. Данные методы используются при проведении субъектами предпринимательского бизнеса своих приемов в разных сочетаниях сообразно конкретным тактическим целевым установкам компаний.

Приемы конкурентного поведения всегда базируются на одновременном применении различных методов ценовой и неценовой конкуренции. Способов сочетания этих методов конкурентных действий против конкретных соперников существует великое множество. Поэтому на практике мы постоянно сталкиваемся с действительным многообразием приемов конкурентного поведения, которые становятся доступными современным предпринимателям благодаря приобретаемым знаниям и накопленному опыту участия в конкуренции.

Приемов конкурентной борьбы существует не меньше, чем приемов спортивной борьбы. Так же, как и квалифицированные участники соревнований по спортивной борьбе, владеющие парой десятков, а то и более разнообразных приемов, в арсенале каждого отдельно взятого «вышедшего на ковер» субъекта предпринимательского бизнеса их должно оказаться никак не меньше. Разница состоит в том, что схватка борцов длится всего несколько минут, и за это короткое время им надо выиграть поединок, а схватки противостоящих друг другу конкурентов могут длиться много лет, порой всю жизнь, но так и не дать сколько-

нибудь значительных результатов ни одной из противоборствующих сторон.

Кроме того, в спортивной борьбе столкновение соперников, действительно, приобретает характер поединка – спортсмены сражаются один на один. В конкурентной борьбе такого не встретишь практически нигде и никогда – субъектам бизнеса приходится одновременно противостоять большому числу конкурентов, действующих в той же продуктовой группе, в одноименной отрасли, осуществляющих межпродуктовые и межотраслевые конкурентные действия. Применяя тот или иной прием, надо подумать о том, как это отразится на всей совокупности конкурентных взаимодействий, в которые оказывается в данный период времени вовлечен этот конкурирующий субъект предпринимательского бизнеса.

И базисные, и встречные, и страховочные приемы конкурентного поведения должны рассматриваться руководством любой компании как равноправные элементы тактики конкурентного поведения. Это значит, что, обосновывая, разучивая, планируя и применяя те или иные базисные приемы конкурентного поведения, менеджерам следует помнить о том, что проведение таких приемов может не дать ожидаемых результатов. Тогда во избежание тактического или стратегического провала им может понадобиться немедленное включение других – страховочных – приемов. Как правило, однако, менеджеры компании, на деле проявляющие заботу об обеспечении данной компании не только тактических выгод, но и безопасности бизнеса, стараются применять базисные и страховочные приемы конкурентного поведения по отношению к избранному сопернику одновременно.

Нередко в процессе столкновения становится понятным, что тот или иной прием конкурентного поведения, который рассматривался в качестве базисного, не подводит субъектов предпринимательского бизнеса к желаемому наращиванию тактических конкурентных преимуществ, а порой – более того – ведет к относительному ослаблению фирмы в сравнении с соперниками. Тогда менеджерам данной фирмы следует немедленно переключить внимание на выполнение страховочных приемов. Часто такое положение обусловливает необходимость смены всей тактической модели конкурентного поведения, вследствие чего базисные приемы, разученные и опробованные фирмой, могут сделаться страховочными, а приемы конкурентного поведения, ранее рассматривавшиеся как страховочные, – базисными.

Во избежание провалов менеджеры компании не могут позволить себе оставить без должного внимания и возможности приведения контрприемов, которые часто оказываются более результативными, чем базисные приемы их конкурентного поведения вследствие внезапности их применения для противников. Надо также не упускать из виду, что на проведение всего конкурентного поединка, а также каждого из заранее

подготовленных базисных приемов конкурентной борьбы обычно отводится, как и в спортивной борьбе, фиксированное время. Ни у данного субъекта бизнеса, ни у его внешнего окружения, как правило, нет времени на ожидание. Удлинение периода проведения приемов всегда приводит к росту издержек и удорожанию бизнеса. Что же касается соперников, то у тех очень часто может оказаться наготове удачный контрприем.

Известные в теории и применяемые на практике приемы конкурентной борьбы делятся для менеджеров компании на четыре группы, а именно:

- приемы конкурентной борьбы, применение которых данной компанией невозможно ни теоретически, ни практически; их теория плохо изучена, а практика невозможна из-за отсутствия необходимого конкурентного потенциала – на проведение таких приемов у данной компании просто нет сил;
- приемы конкурентной борьбы, применение которых возможно теоретически, но затруднительно практически; теоретически субъекты бизнеса подготовлены к проведению таких приемов, но практическое их проведение вызывает затруднения из-за высокой степени риска конкурентных действий по отношению к более сильному противнику;
- теоретически малоизученные приемы конкурентной борьбы, практическое применение которых возможно лишь в тех случаях, когда конкурентные риски имеют неочевидный характер, либо когда конкурентное положение компании признается отчаянным и данная компания мотивированно идет на очевидный риск;
- приемы конкурентной борьбы, которые теоретически освоены компанией и могут быть применены практически.

В соответствии с такой классификацией выделяются и определяются тактические поля конкуренции. Самым невыгодным конкурентным полем является то, на котором субъекты предпринимательского бизнеса оказываются вынужденными действовать, будучи теоретически неподготовленными и практически неспособными для осуществления приемов конкурентной борьбы. Степень эффективности такого поля для компании равна нулю. Напротив, самым выгодным конкурентным полем становится то, на котором компания получает возможность проведения теоретически изученных и практически поддающихся применению приемов. Степень эффективности такого поля всегда превышает 50-процентный уровень. Тактические действия на других полях сопряжены с очевидным, либо неочевидным риском, поэтому степень эффективности таких полей может быть выявлена лишь экспертным или иным способом, с помощью которого определяется степень риска конкурентных действий.

Каждый прагматически мотивированный субъект предпринимательского бизнеса заинтересован в успешном проведении своих приемов

конкурентного поведения и не заинтересован в удаче соперников. Поэтому, вступая в борьбу, компания часто оказывается вынужденной противостоять соперникам не только на тактически выгодных конкурентных полях, но и тактически невыгодных. В идеале, конечно, предпринимательскую фирму интересуют лишь тактически выгодные конкурентные поля, на которых она может уверенно развернуть ценовую или неценовую конкуренцию, с большой степенью точности предвидя будущие результаты конкурентных действий. Но такое случается, действительно, лишь в идеале. На практике же компания часто оказывается на конкурентном поле, более выгодном для ее соперников.

Так происходит потому, что всякая конкуренция в системе бизнеса развивается под влиянием одновременных действий предпринимателей и их соперников. Одна из сторон любого конкурентного столкновения оказывает сопротивление противнику, между тем, другая сторона всегда стремится к преодолению этого сопротивления. Конкурентное поле выбирает обычно та сторона конфликта, которая стремится преодолеть сопротивление и отобрать у противника его конкурентные позиции. Такой выбор может оказаться удачным для атакующей стороны конфликта и неудачным для сопротивляющейся, либо наоборот – удачным для сопротивляющейся стороны конфликта и неудачным для атакующей. В любом случае никто не в состоянии выдать гарантии предпринимателям относительно того, что свои действия они смогут производить лишь на тактически выгодном конкурентном поле.

Значит ли это, однако, что предпринимательскую фирму, вольно или невольно оказавшуюся на тактически невыгодном конкурентном поле, ждет предсказуемый провал? Ответим на этот вопрос отрицательно. Кроме случайностей, подстерегающих любого субъекта предпринимательского бизнеса на каждом шагу, на пользу предполагаемого аутсайдера может быть обращен куда более весомый аргумент – правильно тактически обоснованная модель конкурентного поведения.

Вступив на тактически выгодное конкурентное поле, субъект бизнеса основное внимание обязан уделять проведению базисных приемов. Его главной задачей является максимально быстрое достижение тактических конкурентных преимуществ. Он обязан опередить в этом своих соперников, не вызывая ни малейшего сомнения у них в высокой устойчивости своих конкурентных позиций, в идеале – в исключительности своего конкурентного статуса. Страховочные приемы применяются здесь в качестве вспомогательных, а встречные приемы непременно используются, когда соперник, пытаясь оказать сопротивление на невыгодном поле или пытаясь выбраться с него, начнет совершать ошибки.

Вместе с тем оказавшись на тактически невыгодном конкурентном поле, субъект предпринимательского бизнеса не может позволить себе свободное совершение основных приемов, которые он заготовил заранее. Такая модель поведения нереальна – ведь конкурентное поле признается тактически невыгодным именно потому, что компания не может

действовать на нем так, как она желает. Действуя прямолинейно, данная компания через некоторое время может лишиться тех или иных тактических позиций, а затем – поставить под сомнение весь свой конкурентный статус.

В запасе у попавшей в подобное положение компании всегда остается возможность применения страховочных приемов, встречных приемов против ошибающегося соперника с тем, чтобы при благоприятном развитии событий, хотя бы немного опередив действия соперника, постараться немедленно перейти к применению основных приемов, а в случае необходимости – изменить всю тактическую модель конкурентного поведения.

Приемы конкуренции применяются прагматически мотивированными субъектами предпринимательского бизнеса, как правило, в рамках избираемой ими модели конкурентного поведения. Понятие модели конкурентного поведения является наиболее важным конструкционным элементом приведенного в начале предшествующего параграфа учебника «Теория и практика деловой конкуренции» определения тактики конкурентного поведения. Под ***моделью конкурентного поведения*** понимается непротиворечивая совокупность базисных, страховочных и встречных приемов конкуренции, применяемых субъектами предпринимательского бизнеса. Посредством избираемой модели конкурентного поведения субъекты бизнеса и осуществляют тактику действий в конкурентной среде. Готовясь к непосредственному соприкосновению со своими соперниками, и впоследствии соприкасаясь с ними, субъекты бизнеса тактически моделируют свои действия. Таким образом, конкурентные приемы всегда рассматриваются как составная часть определенной модели конкуренции, которой стремятся следовать предприниматели, нацеленные на достижение тактических выгод и обеспечение безопасности бизнеса.

Тактика конкурентного поведения любой конкурентоспособной компании всегда представляет собой использование компанией заранее смоделированного набора инструментов непосредственного воздействия на противников. Стратегическая концепция конкурентного поведения фирмы задает содержание, общие параметры и масштабы намечаемых руководством фирмы конкурентных действий, а модель конкурентного поведения всегда конкретизирует то, каким образом данная фирма намеревается действовать против выделенного соперника в течение фиксированного промежутка времени, на определенном рынке. Аналогом модели конкурентного поведения компаний может служить модель практического проведения боевых операций участниками военных действий. Модель конкурентного поведения – это, образно выражаясь, модель приведения в действие вооруженных сил конкурентов в состояние их полной реальной конкурентоспособности (в состояние боевой готовности).

Модель конкурентного поведения субъекта предпринимательского бизнеса – это, по сути, модель его поединка с соперником или с соперниками, объединившими силы в противостоянии ему. Создаваемая и формулируемая руководством предпринимательской фирмы модель ее конкурентного поведения всегда должна обладать целостным характером. В обратном случае успешная тактика конкурентных действий данной фирмы просто невозможна. Целостность такой модели обеспечивается за счет отсутствия противоречий между приемами конкурентного поведения, являющихся элементами данной модели.

Моделируя намечаемый поединок, руководство компании должно составить тактику проведения приемов, другими словами, тактику прямых и ответных действий. В соответствии с уже известной нам классификацией видов конкурентных действий и конкурентных приемов можно составить и классификацию моделей конкурентного поведения субъектов бизнеса. Таковыми являются:

- наступательные модели конкурентного поведения;
- оборонительные модели конкурентного поведения;
- модели тактического контрнаступления;
- модели тактического отступления;
- модели дебюта;
- модели тактического согласия;
- модели тактической изоляции (тактического обособления);
- отвлекающие модели конкурентного поведения.

Каждая из перечисленных моделей конкурентного поведения имеет соответствующее название не потому, что применяется субъектами бизнеса посредством сосредоточения их лишь на одном из видов конкурентных действий, который и дает название всей модели в целом. Любая практически осуществляемая модель конкурентного поведения одновременно содержит элементы разных видов конкурентных действий, различные сочетания базисных, страховочных и встречных конкурентных приемов. Поэтому ее название всегда определяется лишь тем, какой именно вид конкурентных действий, какой тип приемов является в ней преобладающим.

Менеджерам предпринимательской фирмы следует добиваться постоянного обеспечения адекватности модели конкурентного поведения фирмы складывающимся обстоятельствам присутствия данной фирмы на выгодных или невыгодных конкурентных полях. Поэтому в отличие от стратегии конкурентного поведения тактика действий фирмы никогда не может быть стабильной и определенной. Она может лишь казаться таковой.

Изменения на конкурентном поле почти автоматически влекут за собой смену модели конкурентного поведения, если сочетание свойственной данной модели приемов конкурентного поведения не может при-

вести к перелому в противостоянии с соперниками. Такая смена модели бывает, в свою очередь, удачной (фирме удается покинуть тактически невыгодное конкурентное поле) или неудачной (фирма прочно застревает на тактически невыгодном конкурентном поле).

От моделей и приемов конкурентного поведения следует отличать манеры конкурентного поведения (поведенческие манеры) субъектов бизнеса. Под ***манерой поведения*** понимается совокупность форм конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса, имеющих место и проявляющихся в ходе реализации тактики их действий. Поведенческие манеры составляют внешнюю рациональную и эмоциональную оболочку, внутри и посредством которой субъекты бизнеса применяют свои конкурентные приемы. Манеры конкурентного поведения представляют собой, наряду с приемами и моделями конкуренции, важный элемент конкретной тактики действий, избираемой предпринимательскими фирмами.

Рассмотренные в главе 2 нашего учебника формы конкурентных действий всегда применяются в системе, внутри которой между ними устанавливаются обязательные сочетания. Данную систему целесообразно рассматривать как важную составную часть тактической модели конкурентного поведения. Поскольку каждый прием конкуренции применяется в определенной манере, использование самих поведенческих манер имеет немаловажное значение в процессе моделирования субъектами предпринимательского бизнеса тактики своих действий.

Чем сложнее явления деловой жизни, тем сложнее переплетения, в которых проявляются формы конкурентного поведения. Скажем, импульсивное поведение неплохо сочетается с азартными действиями, но плохо – с хладнокровными и расчетливыми. Агрессивные действия часто являются также и некорректными. Импульс и инициатива всегда соприкасаются с риском.

Как и выбор форм конкурентных действий, принятие тактических поведенческих манер определяется не только объективной необходимостью, но и субъективными факторами, в частности, личными качествами владельцев и руководителей компаний, их темпераментом, психологическим типом, этической основой и имеющимися навыками делового общения. Так же, как и в формах конкурентных действий, в поведенческих манерах субъектов бизнеса всегда переплетаются рациональное и эмоциональное начала.

Поведенческие манеры субъектов предпринимательского бизнеса обязательно имеют эмоциональный характер. Осуществляя те или иные конкурентные приемы, компании вольно или невольно обнаруживают и демонстрируют вполне определенные эмоции. Особая эмоциональная окраска поведения субъектов бизнеса придает любой тактической моде-

ли, применяемой ими, специфические особенности, которые бросаются в глаза прежде всего.

Между тем, манеры конкурентного поведения компаний непременно имеют и рациональный характер, а их применение преследует рациональные цели и подчиняется рациональным мотивам. Опытные руководители предпринимательских фирм, как правило, умеют управлять эмоциями и не подчиняться им. Рациональная составляющая манер конкурентного поведения имеет определяющее значение при оценке степени соответствия поведенческих манер применяемым компаниями тактических моделей конкурентного поведения.

В процессе реализации тактики действий субъекты предпринимательского бизнеса обнаруживают следующие поведенческие манеры:

- манеры враждебного (конфронтационного) поведения;
- манеры дружественного (взаимно приязненного) поведения;
- манеры безразличного поведения.

Враждебное (конфронтационное) конкурентное поведение чаще всего ассоциируется с тактикой действий соперников в ходе их столкновения и последующей борьбы. Действительно, враждебные манеры характерны для тактики действий компаний, взявших на вооружение стратегии механической монополизации, простого разъединения или интегрирующей консолидации. Элементы враждебности могут проявляться и при реализации других конкурентных стратегий. Саму враждебность следует при этом рассматривать двояко – как реально существующее враждебное отношение к соперникам и как демонстрация враждебности, в том числе враждебных эмоций, в случаях, когда реально ее не существует. Это делается для того, чтобы сделать угрозы в адрес соперников более убедительными, а ощущения последними опасностей, поджидающих их в ходе предстоящей борьбы, – более острыми.

Вместе с тем, поведенческие манеры субъектов предпринимательского бизнеса могут оказаться дружественными или безразличными. И дружественность конкурентного поведения, и поведенческое безразличие, как и его враждебность, имеют двоякую природу. На практике встречаются реальное безразличие и реальная поведенческая дружественность, и в то же время часто мы наблюдаем демонстрацию того или другого.

Компания может изображать дружеские чувства к сопернику, которого она собирается присоединить, или с которым намерена дезинтегрироваться в ближайшее время. Она охотно прибегает к демонстрации тех же настроений, намереваясь реализовать стратегию компромиссного сотрудничества или стратегию кооперативной солидарности. Тактические приемы действий компании могут сопровождаться поведенческим безразличием в процессе реализации различных стратегий для достижения различных целей. Безразличие к соперникам используется для де-

монстрации им своего превосходства, либо – отсутствия интереса к сотрудничеству или достижению компромиссов.

## 5.3. Особенности тактики конкурентного поведения субъектов бизнеса. Тактическое маневрирование в бизнесе

Прежде чем приступить к детальному рассмотрению моделей и приемов конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса мы остановимся на вопросе, представляющем немалую важность для правильного понимания характера тактического поведения компаний, а также возможностей, открывающихся этим компаниям благодаря их тактическому маневрированию в предпринимательском бизнесе. Это вопрос об особенностях тактики поведения компаний.

В процессе описания различных тактических моделей конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса следует обратить внимание на следующие важные ***особенности*** их ***тактического поведения***, присущие прагматически мотивированным компаниям, вне зависимости от избираемых ими видов предпринимательской деятельности, а именно:

- необходимость систематизации базисных, страховочных и встречных приемов конкурентного поведения и их применения посредством единой модели конкурентного поведения (оборонительной, наступательной, др.);
- необходимость осуществления тактических домашних заготовок (рабочих схем) проведения взаимосвязанных в рамках одной модели конкурентных приемов;
- необходимость осуществления приемов конкурентной борьбы одновременно против разных представителей внешнего окружения, в отношении каждого из которых следует придерживаться своей особой тактики действий;
- необходимость обеспечения постоянного опережения разнообразных представителей внешнего окружения в целях обеспечения постоянства наличия каких-либо конкурентных преимуществ в их глазах;
- необходимость постоянного тактического маневрирования, с помощью которого предпринимательская фирма могла бы с легкостью менять модели своего поведения, а при случае и манипулировать этими моделями.

Для успешного соперничества с любыми представителями конкурентной среды субъектам предпринимательского бизнеса необходимо, прежде всего, научиться объединять тактические действия в единую систему с тем, чтобы применяемая модель конкурентного поведения не имела неразрешимых внутренних противоречий. Применяемая против определенного соперника тактическая модель конкурентного поведения всегда должна обладать определяющей направленностью (на оборони-

тельные действия, наступательные действия, другие конкурентные действия), которая влияет на содержание базисных, страховочных и встречных приемов конкуренции.

Успех тактического поведения предпринимательской фирмы в немалой степени зависит от того, в какой мере руководство данной фирмы способно создавать рабочие схемы приемов конкурентного поведения и реализовывать их против выделенных соперников в форме «домашних заготовок». Действуя по алгоритмам «домашних заготовок», компания получает возможность избегать тактических неожиданностей и вместе с тем – обеспечивать подобные неожиданности противникам.

Руководство такой компании осознает необходимость держать в уме, скажем, рабочие схемы оборонительных действий при проведении наступления и рабочие схемы наступательных действий при обороне конкурентных позиций. Эти должностные лица должны понимать, что конкурентный поединок – это вовсе не «бой с тенью», как на тренировке по боксу. К соперникам нельзя относиться как к боксерской груше. Каждый из них может быть не только опасен потенциально - обладать сильным конкурентным потенциалом, направленным навстречу. Он так же готовится к поединку, разучивает приемы конкурентного поведения, которые старается провести самостоятельно, опережая соперников.

Обеспечение тактических успехов в конкурентном поведении становится возможным благодаря внутреннему устройству модели конкурентного поведения как единого целого. Любая модель конкурентного поведения включает в себя сочетание всех трех известных нам функциональных групп приемов.

Между тем, объективной реакцией субъектов бизнеса на многообразие соперников является и разнообразие одновременно применяемых моделей их тактического поведения по отношению к каждому сопернику. Эти разнообразия проявляются не только внутри одной и той же видовой группы (клиенты, контрагенты, прямые конкуренты, условно-прямые конкуренты, различные группы общественности, в том числе органы власти и управления), но и между данными группами.

Стратегии конкурентного поведения всегда направлены против внешнего окружения субъектов предпринимательского бизнеса как единого целого. Поэтому компаниям приходится одновременно действовать против всех без исключения прямых, условно-прямых и косвенных конкурентов и тактически. Осуществлять конкурентное поведение тактически необходимо, действительно, сразу против всех. Бездействие предпринимательской фирмы против любого из представителей внешнего окружения может быть лишь сымитировано и, тем самым, иметь отвлекающее значение.

Мы помним, что в рамках полистратегического поведения субъектов предпринимательского бизнеса стратегии их конкурентного поведения могут применяться в комплексе, одновременно – разные. Но и внут-

ри одной и той же стратегии конкурентного поведения компании имеют возможность выстраивать различные тактические модели и их сочетания. Надо помнить, что плохие, некачественные приемы тактического поведения способны дезавуировать самую впечатляющую стратегию фирмы с наилучшим конкурентным статусом. Между тем, целевые установки по определению параметров и содержания конкурентных действий не отражают конечных целей субъекта бизнеса и не связаны непосредственно с конечными формами реализации его деловых интересов.

Осуществляя, к примеру, наступательные действия в стратегическом ядре бизнеса, предпринимательская фирма не должна забывать о возможности и необходимости применения тактической оборонительной модели конкурентного поведения при формировании соответствующей потребности. Ведь данной фирме следует опередить своих соперников во всех областях деловой деятельности или хотя бы не допустить опережения себя ими.

Подчинение тактических мотивов конкурентного поведения фирмы его стратегическим мотивам состоит в том, что тактика действий данной фирмы должна всегда следовать за стратегией конкурентного поведения и определяться ею. Тем не менее, в жизни весьма нередко возникают отклонения тактики поведения предпринимательской фирмы от стратегии ее поведения. Это происходит в двух случаях – когда сами стратегические стереотипы конкурентного поведения фирмы содержат возможности совершения стратегических маневров, которые автоматически проявляются и в тактике действий этой фирмы, либо когда жизнь подсказывает необходимость изменения стратегии конкурентного поведения. И тогда тактическое маневрирование, применяемое руководством фирмы, может обогнать процесс внесения стратегических изменений в поведение фирмы.

Поскольку конкурентное противостояние субъектов бизнеса всегда осуществляется в условиях относительной неопределенности, любая фирма, бросающая вызов окружению, должна быть постоянно готова к любым тактическим неожиданностям. Эти неожиданности связаны с несоответствием реального баланса конкурентных сил соперничающих сторон предполагаемому. Приемы борьбы, намечаемые руководством компании, оказываются не вполне эффективными, либо полностью неэффективными, зато соперникам удаются собственные приемы.

Следует различать также стратегически выгодные и тактически выгодные поля конкуренции, стратегически невыгодные и тактические невыгодные поля. Тот набор методов конкуренции, который признается стратегически выгодным, может оказаться невыгодным тактически, и наоборот. Ведь тактическая выгода того или иного конкурентного поля определяется не только тем, что признается выгодным или невыгодным стратегически, но еще и представлением о степени выгодности или невыгодности данного поля, которое формируется в стане соперников.

Надо признать, что в любом случае отклонения тактики действий компании от принятой ею стратегии конкурентного поведения налицо отсутствие правильной стратегии, которая не может быть реализована с помощью адекватной тактики. Реализм руководства, принимающего решение о применении тактической модели конкурентного поведения фирмы, не соответствующей или не в полной мере соответствующей принятой стратегии, состоит в фактическом молчаливом признании необходимости постепенного изменения неудачной стратегии конкурентного поведения.

В данных условиях тактика конкурентного поведения неизбежно приобретает маневренный характер. Это выражается в том, что рабочие схемы применения конкурентных приемов изначально содержат возможность тактического маневрирования. Под ***тактическим маневром*** компании понимается изменение модели ее конкурентного поведения, либо приемов конкурентного поведения данной компании при сохранении действующей модели.

Тактическое маневрирование субъектов предпринимательского бизнеса происходит в условиях неизменности конкурентных стратегий. Смена тактических поведенческих моделей не означает изменения стратегии конкурентного поведения, но она способна вывести соперников за пределы официально утвержденных и спланированных на долгосрочную перспективу стратегий.

Дело в том, что тактическое маневрирование компаний базируется на трех главных принципах относительной автономии тактики по отношению к стратегии. ***Первым принципом*** является соответствие моделей конкурентного поведения стратегическим стереотипам конкурентного поведения.

**Матрица соответствия стратегических стереотипов и тактических моделей конкурентного поведения**

| Тактические модели конкурентного поведения / Стратегические стереотипы конкурентного поведения | Наступление | Оборона | Контрнаступление | Отступление | Согласие | Изоляция | Отвлекающая модель | Дебют |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Стратегия механической монополизации | × | | | | | | × | × |
| Стратегия интегрирующей консолидации (сильный интегратор) | × | | | | | | × | × |
| Стратегия интегрирующей консолидации (слабый интегратор) | | × | | | | | × | × |
| Стратегия простого разъединения | × | × | × | | | × | × | × |
| Стратегия дезинтегрирующего разъединения | | | × | | | | × | × |
| Стратегия кооперативной солидарности | × | × | | | × | | × | × |
| Стратегия прагматической изоляции | × | | | | | × | × | × |
| Стратегия компромиссного сотрудничества | | | | | × | | × | × |
| Стратегия отступления | | | | × | | | × | |

Мы видим, что каждый из стратегических стереотипов конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса имеет свои наиболее характерные тактические проявления. Отдельным стратегическим стереотипам (стратегия механической монополизации, стратегия интегрирующей консолидации, стратегия дезинтегрирующего разъединения, стратегия обособления бизнеса, стратегия компромиссного сотрудничества) соответствует одна характерная модель конкурентного

поведения, другим (стратегия простого разъединения, стратегия кооперативной солидарности) – ряд моделей одновременно.

***Вторым принципом*** относительной автономии тактики конкурентного поведения субъектов бизнеса по отношению к их стратегии является возможность применения руководством предпринимательской фирмы тактических моделей поведения, которые не являются характерными для данного стратегического поведенческого стереотипа. В случае необходимости компания вполне может применить, к примеру, модель тактического согласия в процессе реализации стратегии механической монополизации или модель тактического наступления в процессе реализации стратегии компромиссного сотрудничества.

Для первой из названных выше групп стратегических стереотипов любой отход от характерной для данной стратегии модели тактического поведения фирмы означает совершение данной фирмой тактического маневра. Для второй группы стратегических стереотипов возможности совершения фирмой тактического маневрирования гораздо уже, но они все равно имеются. Надо подчеркнуть, что одна из названных выше тактических моделей конкурентного поведения, а именно отвлекающая модель всегда имеет маневренный характер, она не является «своей» ни для одного из изученных нами стратегических стереотипов конкурентного поведения.

Именно поэтому тактическое маневрирование часто выводит субъектов предпринимательского бизнеса за пределы принятого стратегического стереотипа конкурентного поведения. Данное маневрирование всегда осуществляется умышленно и его порой можно определить как «***созидательное разрушение***». Предпринимательские фирмы меняют тактику конкурентного поведения для достижения тактического конкурентного преимущества, и, если стратегические поведенческие стереотипы не способствуют этому, тактика действий компании выводит ее за их пределы, но вслед за этим фирмы могут перейти и к пересмотру самих стратегий конкурентного поведения.

***Третьим принципом*** относительной автономии тактики конкурентного поведения субъектов бизнеса по отношению к их стратегии является необходимость соотнесения тактики действий компании (корпоративной тактики) с тактикой действий отдельных подразделений компании, особенно тех, которые имеют возможность представлять данную компанию во внешних коммуникациях, а также с тактикой действий отдельных сотрудников компании, включая ее руководителей. Тактическое поведение всех указанных субъектов отношений должно быть однородным. Однако сама данная однородность не создается решениями высших менеджеров исключительно в соответствии с их волеизъявлением на основании выбранной стратегии конкурентного поведения. Она обеспечивается исходя из реального разделения обязанностей между сотрудниками предпринимательской фирмы, их деловой и профессио-

нальной специализации, в том числе и во внешних коммуникациях фирмы.

Объединяющим началом формирования единой тактики действий является организационная структура компании. Осуществляя тактические маневры, субъекты предпринимательского бизнеса вынуждены постоянно корректировать свою внутреннюю организационную структуру, меняя тактическую расстановку внутренних подразделений компании и отдельных сотрудников. Изменчивость организационной структуры бизнеса становится особенно важной именно в условиях, когда компания, еще не решившаяся на смену стратегии конкурентного поведения, сталкивается с необходимостью быстрой смены тактической модели поведения.

Ранее применявшаяся организационная структура, вполне подходившая для отвергаемых тактических моделей конкурентного поведения, часто не соответствует новым моделям. Поэтому для успешного проведения тактических маневров компании обычно требуются и маневрирование организационной структурой бизнеса. Данные преобразования были определены Майклом Портером как ***процесс организационного движения***. Результатом подобных преобразований становится формирование конкурентоспособной организационной структуры бизнеса.

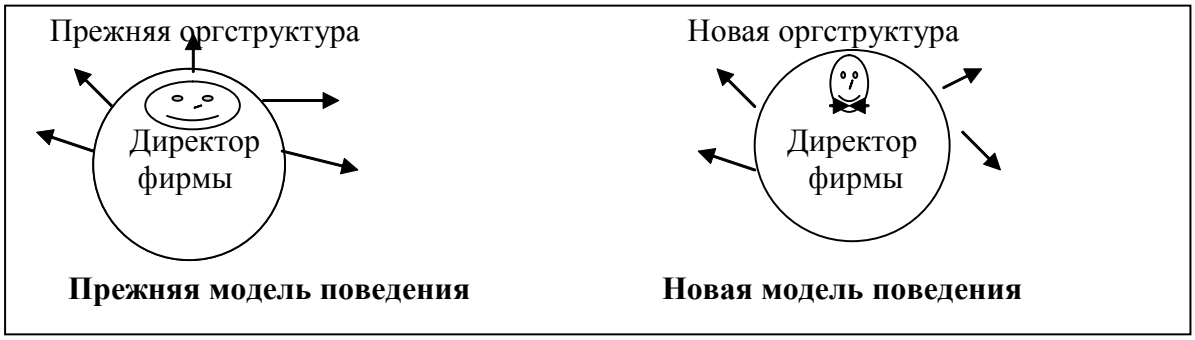



***Рис. 5.2***. *Организационное движение при тактическом маневрировании*

Тактическое маневрирование легко обнаруживается в ходе соперничества компаний с любыми представителями своего внешнего окружения. Так, разные группы потребителей продукции демонстрируют различия в поведенческой мотивации и динамике потребительских предпочтений. Поэтому сегментирование рынков сбыта товаров и услуг является важной предпосылкой дифференциации тактики конкурентного поведения компаний по отношению к разнообразным потребительским группам. Тактическое поведенческое разнообразие действующих субъектов предпринимательского бизнеса при создании, поддержании и развитии ими связей с клиентами имеет определяющее значение в процессе

реализации ими любой из известных нам стратегий конкурентного поведения.

По-разному ведут себя и контрагенты одной и той же компании, хотя они и вынуждены как-то приспосабливаться к особенностям стратегии и тактики ее конкурентного поведения. Поэтому процесс фактического вхождения субъектов предпринимательского бизнеса в цепочки ценностей осуществляется ими с помощью своих тактических приемов.

Действия поставщиков продукции и партнеров по совместному бизнесу всегда должны находиться под неусыпным контролем предпринимателей. На поверхности деловой жизни просматриваются такие причины повышенного внимания компаний к своим контрагентам, как возможность увеличения теми цен на поставляемые товары или ухудшение качества и сокращения числа полезных свойств этих товаров. В первом случае компания, утрачивая тактический контроль действий контрагентов, лишается такого существенного конкурентного преимущества, как возможности снижения цен на свою собственную продукцию, а во втором случае происходит ухудшение качественных и ценностных показателей данной продукции.

Появление товаров-заменителей, известное нам, согласно классификации М. Портера, как одна из «сил конкуренции», ограничивающих возможности конкурентного позиционирования субъектов бизнеса, содержит угрозу для сбыта не всей представленной на рынке товарной продукции. Как известно, на товарных рынках представлены следующие товарные группы:

– товары первой необходимости активного спроса;
– товары первой необходимости пассивного спроса;
– товары социального статуса с альтернативой;
– товары социального статуса с постоянно действующей потребностью.

Реальная угроза со стороны товаров-заменителей может присутствовать только на рынке товаров социального статуса с альтернативой, так как потребности, обычно удовлетворяемые данными товарами, могут быть удовлетворены и их заменителями. Товары первой необходимости (электроэнергия, питьевая вода, тепло, горячая вода в процессе оказания коммунальных услуг, др.) по своей природе не имеют альтернативы, их заменить иными продуктами деловой деятельности невозможно. Что касается товаров социального статуса с постоянно действующей потребностью, то и здесь, по определению, не существует товаров-заменителей, способных удовлетворить ту же самую потребность. Действительно, альтернативой компьютеру не могут стать калькулятор, телевизор, игровая приставка, пишущая машинка или проигрыватель лазерных дисков.

Для сбыта указанных групп товаров угроза со стороны товаров-заменителей не возникает. Поэтому тактические модели конкурентного

поведения фирм, бизнес которых выстраивается вокруг данных продуктов деловой деятельности, исключают противодействие рассматриваемой «силе конкуренции». Другое дело, что товары социального статуса с альтернативой могут формировать основную часть номенклатуры продукции компании. В этом случае тактика ее действий окажется зависимой от угрозы сбыта продукции со стороны конкурентов, предлагающих рынку товары-заменители.

Тактика конкурентного поведения каждого субъекта предпринимательского бизнеса адаптируется и к законодательной и правоприменительной практике органов государственной власти и управления страны юрисдикции и международных организаций. В каждой стране с рыночно ориентированной экономикой реализация стратегий конкурентного поведения с помощью тактических моделей может отличаться весьма существенно, особенно в условиях, когда макроэкономические решения имеют непредсказуемый и неопределенный характер.

Но самое важное для формирования разнообразия способов реализации стратегических поведенческих стереотипов компаний посредством моделей их тактического конкурентного поведения, а также для определения руководством компаний границ и содержания тактических маневров состоит в различиях между прямыми соперниками, действующими в одной продуктовой или отраслевой группе.

Тактическое маневрирование субъектов предпринимательского бизнеса в среде прямых конкурентов называется ***позиционным маневрированием***. Его цель состоит в нахождении наилучшего способа реализации избранной и неизменной стратегии конкурентного поведения для завоевания и удержания конкурентных позиций в условиях относительной неопределенности параметров деловой деятельности компании. Субъекты предпринимательского бизнеса вынуждены идти на тактические маневры, когда они намерены захватить или отстоять свои позиции, но не намерены изменять стратегические поведенческие стереотипы. Сталкиваясь с тактическими неожиданностями, а также готовясь к ним, компании обязаны взять в расчет то обстоятельство, что отстаивание конкурентных позиций имеет нелинейный характер.

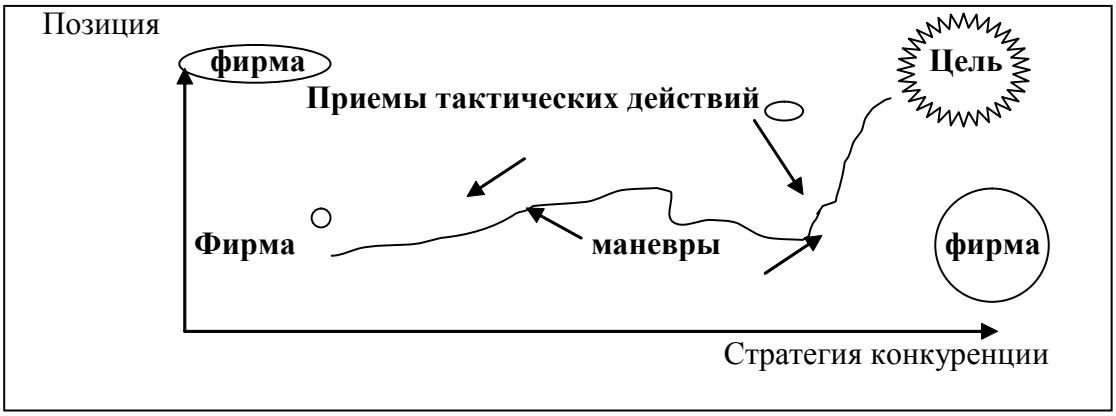



***Рис. 5.3.*** *Позиционное тактическое маневрирование предпринимательской фирмы*

Совокупность одновременно, либо последовательно применяемых приемов тактического конкурентного поведения, включая любое тактическое маневрирование, называется ***тактическим комбинированием*** субъектов предпринимательского бизнеса. Тактическое комбинирование проявляется посредством разработки ***тактических комбинаций*** – конструкций конкурентного поведения, внутри которых компания обеспечивает непротиворечивое сочетание рабочих схем проведения тактических приемов, - их оперативного планирования и осуществления.

Вся совокупность приемов конкурентного поведения всегда является частью различных тактических комбинаций, применяемых субъектами предпринимательского бизнеса. Конкурентные приемы и маневры в большинстве случаев переплетаются между собой, образуя своеобразный тактический клубок. Распутать этот клубок, распознать и выявить все его нити – дело, которое должно стать чрезвычайно трудным для противников.

Характерным примером комбинации различных тактических приемов конкурентного поведения является диверсификация бизнеса. О направлениях и технологии диверсификации можно прочитать в специальных изданиях. Для нас важно лишь указание на то, что диверсификация бизнеса не имеет исключительной связи ни с одной из существующих стратегий конкуренции. Такие действия базируются на сочетании элементов разных стратегий. Сочетаются в ней и различные тактические поведенческие модели. Диверсификация бизнеса независимо от своего содержания (вхождение в родственные или в неродственные области деловой деятельности, диверсификация «вперед» или «назад») всегда начинается с тактического маневрирования, в котором мы способны обнаружить элементы наступления, вхождения в новый бизнес, обороны, контрнаступления и отвлекающих действий. Далее необходимость ее

системного проведения обусловливает модификацию конкурентной стратегии диверсифицируемого субъекта бизнеса.

Итак, мы выяснили, что приемы конкурентной борьбы, в том числе и «домашние заготовки» соперников применяются как составные части моделей конкурентного поведения, в том числе и в процессе тактического маневрирования и комбинирования субъектов предпринимательского бизнеса. Теперь подошло время обратиться к самому содержанию приемов и моделей конкурентного поведения, о чем и пойдет речь в нижеследующих параграфах нашего учебника.

## 5.4. Наступательные модели тактики конкурентного поведения. Тактика форсированного наступления

Перечисленные ранее в данном учебнике модели конкурентного поведения привлекаются субъектами предпринимательского бизнеса при выполнении ими определенных стратегий и реализации стратегических и тактических мотивов участия в конкуренции. Модели конкурентного поведения различаются между собой в зависимости от преобладания в них тех или иных базисных приемов конкурентной борьбы.

Наступательной называется модель конкурентного поведения, в которой роль базисных приемов играют приемы наступательного поведения. Под ***наступательной моделью*** конкурентного поведения (***наступательной тактикой*** конкурентных действий) субъектов бизнеса понимается применение совокупности наступательных приемов, которые позволили бы компании успешно атаковать намеченных противников, равных им по силам или уступающих их собственным конкурентным силам, преодолевая их встречные действия.

Задачей наступательных приемов является обеспечение фактического опережения соперников в тех или иных (а лучше – во всех) компонентах бизнеса путем оказания на соперников постоянного давления. Такая модель конкурентного поведения применяется субъектами предпринимательского бизнеса на стратегически и тактически выгодных конкурентных полях. Ее целью является занятие или захват компаниями выгодных конкурентных позиций; приобретение желаемого конкурентного статуса. Доминирующим мотивом конкурентного поведения компании является обеспечение промежуточных и конечных выгод.

Применяя наступательную модель конкурентного поведения, компании придерживаются целевых установок на создание и наращивание конкурентных преимуществ. Это обязательное условие успешного применения наступательной тактики действий. Создание и наращивание собственных конкурентных преимуществ производится субъектами предпринимательского бизнеса посредством преодоления конкурентных преимуществ противников. Данный процесс имеет ***две стороны***. Предпринимательской фирме необходимо развитие своего бизнеса но, вместе

с тем, она вынуждена постоянно создавать помехи соперникам, а при необходимости – должна быть в состоянии сломить их сопротивление.

Чтобы преодолеть вполне ожидаемое сопротивление и добиться тактического превосходства над противниками, а впоследствии – и стратегического превосходства, конкурирующая компания усиливает свое присутствие на выбранных секторах/сегментах рынка и тем самым атакует тактические позиции соперников, создавая угрозы развитию их бизнеса, ставя их предпринимательскую деятельность в опасное положение. Поэтому наступательная тактика действий непременно включает в себя создание субъектами бизнеса различных угроз (***процедуру угрозосозидания***) и исполнение угроз в отношении противников. Данные угрозы содержатся в применении известных нам методов конкуренции (снижение цен, улучшение качества товаров и пр.).

Осуществляя процедуру угрозосозидания, предприниматели, как правило, руководствуются четырьмя различными предпосылками. ***Во-первых***, они стремятся к подчинению рынка в его текущем состоянии. Для этого они стараются застраховать себя от рисков и тактических неожиданностей со стороны имеющихся конкурентов. Рассматриваемая предпосылка имеет прагматический характер. Пусть конкуренты почаще думают об отражении внешних угроз, чем о создании и исполнении собственных.

***Во-вторых***, прагматически оценивая свои сильные и слабые стороны, а также сильные и слабые стороны противников, они хотят гарантировать – за счет угрожающих действий, - как минимум сохранение баланса сил по отношению к немного превосходящим соперникам и обеспечение положительного баланса сил по отношению к более слабым соперникам. Создавая или обозначая возможность таких угроз, компании дают понять соперникам, что тем для решения собственных проблем конкурентного позиционирования следует считаться с их наступательным потенциалом.

***В-третьих***, угрозы применяются и обозначаются некоторыми фирмами для привлечения внимания соперников и всего конкурентного окружения. Так тактически действуют компании, у которых наблюдается отсутствие ясной стратегии. Подобное явление наступления («наезда») как способа привлечения внимания мы порой наблюдаем в среде малолетних и плохо организованных преступников, мелких хулиганов, а также среди детей детсадовского и младшего школьного возраста. Бизнесом, однако, занимаются более серьезные люди, подверженные прагматической, а не романтической мотивации. Между тем, рассматриваемая предпосылка угрозосозидания имеет романтический характер. «Отмороженным» хулиганам и малолетним драчунам дверь в бизнес плотно закрыта, а вход запрещен, разрешено лишь поступить в школу бизнеса – на перевоспитание.

***В-четвертых***, угрозосозидание порой выступает как самоцель. Некоторые предприниматели предпочитают тактически действовать так, чтобы окружение побаивалось их. Использование различных угроз в качестве самоцели так же не имеет прагматической основы, как и желание привлечь к своим действиям внимание любой ценой.

Создание и исполнение компаниями угроз по отношению к соперникам включает атаку либо на слабые стороны данных соперников, либо на их сильные стороны. Такому положению соответствуют два различных алгоритма действий компании, избирающих наступательную модель конкурентного поведения, два алгоритма проведения компанией наступательных приемов, а именно опровержение слабых соперников и перехват тактических инициатив, вырабатываемых более сильными соперниками. В соответствии с такой классификацией можно выделить также тактику опровержения и тактику перехвата, конкурентные приемы опровержения соперников и конкурентные приемы перехвата тактических (в идеале – стратегических) деловых инициатив. При относительном равенстве конкурентных сил соперничающих компаний обе они могут применять названные тактики действий одновременно.

Суть ***тактики опровержения*** слабых соперников состоит в том, чтобы приемы борьбы, применяемые субъектом предпринимательского бизнеса, оказывались более действенными, чем у соперников, и обеспечивали компаниям большее позитивное внимание со стороны внешнего окружения: поддержку и одобрение со стороны потребителей, контрагентов, общественности, признание и опасение со стороны прямых и условно-прямых конкурентов. Подобно спорщикам, стремящимся опровергнуть оппонентов в споре за счет обоснования и изложения более убедительных аргументов, субъекты бизнеса стремятся опровергнуть своих соперников за счет лучшего обоснования и исполнения своих аргументов – достижений и преимуществ. Инструментами тактического соперничества участников дискуссии являются конкурентные приемы полемической аргументации, инструментами тактического соперничества в борьбе компаний – приемы конкурентного поведения данных компаний.

Тактика опровержения предполагает не только представление производящих свои приемы соперников в непривлекательном виде, но и обеспечение, благодаря собственным конкурентным приемам, привлекательности добытых ранее, а также создаваемых достижений и преимуществ. Именно эта составная часть тактики опровержения является главной, а не легальное принижение достоинств соперников, особенно в условиях, когда обе противоборствующие стороны тактически действуют под защитой норм антимонопольного регулирования. Для убедительности опровержения конкурентов предпринимательской фирме следует не только концентрировать внимание на недостатках конкурентов,

ей необходимо представить свои аргументы, провести свой собственный прием, дождавшись ошибок соперников, либо не дожидаясь их.

Необходимость проведения своих собственных оригинальных наступательных приемов для опровержения наличных и формируемых достижений соперников позволяет определить тактику опровержения также и как ***тактику первого хода***. Применяемая субъектами предпринимательского бизнеса тактика первого хода имеет ***внутренне активный*** характер. Это значит, что наступающая фирма мотивируется на опережение соперников изнутри, при проведении конкурентных приемов данная фирма практически реализует желание действовать независимо от внешнего окружения, каким бы серьезным оно ни представлялось. Своим первым наступательным ходом субъект предпринимательского бизнеса создает конкурентное поле, на котором он может позволить себе вступить в борьбу с соперниками.

Наступательная тактика первого хода, направленная против относительно слабых соперников, может начинаться с выбора различных целевых объектов конкурентных действий компаний и тактически выгодного конкурентного поля. В их число входят:

- тактическое опровержение низкого качества товаров/услуг конкурентов, их невысоких потребительских свойств, включая эксплуатационные характеристики, а также низкого качества продажного и послепродажного сервиса - за счет превосходящей их собственной продукции и высокого уровня обслуживания клиентов;
- тактическое опровержение конкурентов, не уделяющих должного внимания анализу, прогнозированию и моделированию спроса и потребительских ожиданий, - за счет создания новой продукции или модификации продукции, вовремя не освоенной конкурентами, либо за счет ценовой политики, либо за счет навязывания потребителям собственной торговой марки, которую наступающая компания последовательно раскручивает, либо за счет более эффективного использования наличных и новых каналов продвижения;
- тактическое опровержение возможности конкурентов по проведению открытой и скрытой ценовой конкуренции, - за счет собственных ценовых конкурентных действий;
- тактическое опровержение конкурентов, не умеющих поддерживать заинтересованность партнеров по цепочкам ценностей в сотрудничестве с ними;
- тактическое опровержение конкурентов, не заботящихся о своей общественной репутации, - за счет создания собственного привлекательного бренда и положительного внешнего имиджа.

Конечно, перечисленные выше тактические поля наступательного конкурентного поведения применяются субъектами предпринимательского бизнеса по отношению не только к слабым соперникам, но и к сильным. Для успешного противостояния им, сражения с ними «ценой

против цены, моделью против модели, тактикой продвижения товаров на рынок против тактики продвижения, географией деятельности против географии деятельности»[87], компании-опровергателю следует заблаговременно позаботиться о создании достаточного конкурентного потенциала. Данная предпринимательская фирма должна обладать необходимыми ресурсами и для снижения цен, и для применения методов неценовой конкуренции, а также необходимой скоростью выполнения конкурентных приемов. В противном случае фактор силы может сработать в обратном направлении.

В процессе оперативного планирования тактики первого хода руководство предпринимательской фирмы настраивает сотрудников на необходимость обязательного опережения возможного и намечаемого усиления конкурентов. Наступательная активность данной фирмы обусловливается вполне здравым предположением о том, что другие конкуренты могут в какой-то момент стать опасны. Следовательно, надо постараться их опередить. Эта активность не стимулируется реальными действиями соперников, она содержится в самой идее наступления для развития собственных конкурентных преимуществ.

Наступательная тактика опровержения конкурентов применяется с помощью ряда моделей. Таковыми являются:

- ***атака с ходу***. Применяя названную модель, субъекты предпринимательского бизнеса стараются ошеломить заведомо более слабого противника одновременным использованием приемов неценового и ценового соперничества, причем наступательные тактические действия разворачиваются на уровне национального рынка (теоретически атака с ходу может оказаться успешной и во время действий компании на международном рынке). Атака с ходу на тактические конкурентные позиции сильных соперников считается чрезмерно рискованной и потому нецелесообразной;

- ***атака с выдвижением на заранее заготовленные позиции***. Названная модель применяется по отношению и к слабым, и к сильным соперникам, ее суть состоит в последовательном подключении различных методов ценовой и неценовой конкуренции, в своей совокупности призванных сломить сопротивление противника; наступательные тактические действия так же разворачиваются на уровне национального рынка;

- ***занятие незанятых рыночных ниш***. Названная модель применяется в тех случаях, когда предпринимательская фирма не имеет должных ресурсов для проведения полномасштабной атаки, но ей хватает сил сформировать и тут же занять пустующую рыночную нишу; таковой может оказаться локальный (или местный) рынок, новые сегменты или небольшие секторы рынка;

[87] Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Стратегический менеджмент. М.: Юнити, 1998, с.239-240.

- ***распознавание и захват рыночных ниш***. Данная модель применяется в тех случаях, когда пустующие рыночные ниши не формируются самими субъектами предпринимательского бизнеса, а распознаются ими и захватываются с помощью различной совокупности неценовых и ценовых конкурентных действий. Форма захвата означает, что искомая рыночная ниша достается в итоге тому сопернику, кто сумеет, благодаря своей силе и скорости проведения приемов опередить конкурентов;

- ***прорыв*** на занятые секторы/сегменты или локальные (местные) уровни рынка товаров и услуг. Данная модель отличается от занятия и захвата рыночных ниш тем, что объектом захвата являются занятые рыночные территории; примером прорыва может служить концентрация конкурентных действий на тех локальных и местных рынках, либо на тех сегментах рынка, на которых соперники не имеют сильных тактических позиций, контролируют незначительную долю производства и сбыта продукции;

- ***завлечение*** VIP-клиентуры и наиболее престижных партнеров по цепочкам ценностей, в том числе лучших поставщиков и дистрибьюторов. Для предпринимательской фирмы оптимальным решением станет завлечение указанных субъектов деловых отношений путем отчуждения их от соперника, с которым разворачивается непосредственная борьба за рынок, однако неплохим решением оказывается о простое завлечение их извне с установлением с ними эксклюзивных деловых отношений, вследствие чего прямым соперникам остается лишь довольствоваться партнерством с менее известными контрагентами и потребителями, не претендующими на VIP-статус;

- ***окружение противника***. Названная модель усиливает захваты, занятия свободных ниш, завлечения и прорывы, а также расширяет их возможности. Суть тактики окружения состоит в последовательном, но быстром вытеснении соперников из занимаемых ими локальных (местных) рынков, из отдельных секторов/сегментов рынка, а также в создании барьеров их тактического конкурентного позиционирования в этих нишах с тем, чтобы последующими ценовыми и неценовыми ударами сломить их сопротивление;

- ***блокада противника***. Названная модель отличается от окружения тем, что наступающий субъект предпринимательского бизнеса, окружив противника, не наносит ему ударов. Такое происходит ввиду отсутствия сил на проведение последующих приемов, либо нежелания распылять силы между большим числом противников, либо убеждения в том, что соперник, зажатый со всех сторон, сам прекратит сопротивление. Задачей компании, проводящей тактическое наступление по модели блокады, является удержание противника в дискомфортном и тактически невыгодном положении ровно столько, сколько необходимо для отказа этого противника от сопротивления. Речь, таким образом, идет об

ослаблении конкурентного потенциала противника без его разрушения[88];

- ***разрушение конкурентного потенциала противника***. Данная модель представляет собой применение различных приемов конкурентного поведения, как правило, либо запрещенных законом, либо балансирующих на грани запрещения. Таковыми выступают переманивание сотрудников фирмы-конкурента, сговор с должностными лицами органов государственной власти и управления в целях негативного воздействия на конкурентов, сговор с криминальными организациями, направленный против конкурентов (так называемый «заказ конкурентов»), дискредитация, дезорганизация деловой деятельности конкурентов и иные приемы недобросовестной конкуренции;

- ***перманентная документарная атака***. Названная модель состоит в постоянном давлении на конкурентов в форме апелляции во властно-распорядительные организации, СМИ, суды и правоохранительные органы на тему о возможном нарушении конкурентами закона и этики делового оборота. Такая модель не выводит компанию за рамки правового коридора, но создает очевидные помехи в тактическом поведении преследуемого конкурента, заставляет его отвлекать ресурсы на участие в различных тяжбах и на сбор доказательств в пользу того, что он «не верблюд» и в конечном итоге дезорганизует его работу – для наступающей стороны последствий, как правило, не возникает;

- ***прерывистая*** (***дискретная***) ***атака***. Суть модели состоит в нанесении противнику разовых ударов, как правило, посредством разового снижения цен или проведения разовых мероприятий по продвижению товаров/услуг. Данная модель применяется в том случае, когда у компании нет сил атаковать противника с ходу или с выдвижением на заранее заготовленные позиции, но зато есть желание переманить или подобрать выгодного клиента или контрагента, либо выиграть перспективный государственный или корпоративный заказ;

- ***двойная*** (***многократная***) ***атак.*** Данная модель применяется в том случае, когда в результате первичной атаки субъекту предпринимательского бизнеса не удается добиться опровержения соперника по намеченным направлениям наступления; рассматриваемая модель насту-

[88] В последние годы мы все чаще встречаем суждения о необходимости овладения искусством побеждать конкурентов, не вступая с ними в прямые жесткие столкновения – в соответствии с техникой и философией восточных единоборств. Именно такую тактику конкурентного поведения пропагандируют, например, Роберт Пино - известный консультант, президент и исполнительный директор компании «Роберт Пино и Компания» в своей работе «Корпоративное айкидо», а также Тим Амблер - специалист в области маркетинга в монографии «Практический маркетинг». Эти авторы в своих работах отстаивают позицию, согласно которой конкурирующие компании не должны уничтожаться в ходе соперничества сторон. Необходимо лишь свести «на нет» сильные стороны противника за счет развития собственного потенциала.

пательной тактики действий используется в двух случаях – если первичная атака захлебнулась и ее необходимо немедленно возобновить, либо если проведенная атака не привела к окончательным результатам и компания считает необходимым «добавить на орехи» устоявшему сопернику;

- ***совместная атака***. Названная модель предполагает участие в тактических наступательных действиях против общих соперников также партнеров атакующей фирмы; тактика совместной атаки базируется на разделении обязанностей между партнерами по нанесению ценовых и неценовых ударов по сопернику, координации конкурентных действий, а часто и оказании взаимной помощи.

В процессе применения рассмотренных выше тактических наступательных моделей субъекты предпринимательского бизнеса стремятся опровергнуть соперников, реализовать угрозы, в форме конкурентных приемов, которые можно определить как ***форсированные удары***. Форсирование конкурентных приемов представляет собой концентрацию усилий компании на выполнении конкурентных действий. Нанося противнику атакующий удар, данная компания «вкладывает» в него всю свою конкурентную силу, мобилизуя все имеющиеся в наличии элементы своего ресурсного и конкурентного потенциала.

Соответственно, тактику наступательного опровержения соперников можно определить и как тактику форсированного наступления. Применяя такую тактику, компании действуют против конкурентов прямо, без обиняков, концентрируя свои усилия на слабых противниках или слабых сторонах интегрально сильных противников.

Вместе с тем, далеко не всегда тактика нанесение форсированных наступательных ударов является предпочтительной для того или другого субъекта предпринимательского бизнеса. Нередко он прибегает к иной тактике конкурентных действий, определяемой нами как тактика перехвата, которая будет рассмотрена в следующем параграфе данного учебника.

## 5.5. Тактические модели перехвата. Выбор тактически выгодного конкурентного поля в процессе наступления

Субъекты предпринимательского бизнеса, даже те из них, кто справедливо относит себя к числу интегрально сильных конкурентов, никогда не могут позволить себе чрезмерно увлечься тактикой форсированного наступления. Умные и прагматически настроенные руководители всегда должны держать в голове, что на реальном рынке обязательно найдутся соперники, способные обнаружить и продемонстрировать, порой весьма бесцеремонно, большую интегральную или поэлементную «крутизну». Намечая и планируя тактику конкурентного поведения, следует исходить из изменчивости и маневренности конкурентных действий, применяемых разными соперниками, из многообразия приемов, которыми могут данные соперники свободно владеть, а также из того, что ни один конкурент не сдаст свои тактические позиции, не испробовав весь арсенал доступных приемов конкурентного поведения.

В данном арсенале компании, исповедующей тактику наступательных действий, и ее соперников, наряду с форсированными ударами, можно при желании обнаружить и ***скрытые удары***, применение которых происходит в следующих случаях:

- компания не обладает достаточными ресурсами и конкурентным потенциалом для проведения форсированных ударов по противникам, силы которых оцениваются достаточно высоко; вместе с тем компания считает целесообразным применение против них тактики наступательных действий;
- компания обладает всеми необходимыми ресурсами и достаточным конкурентным потенциалом, но не желает применять форсированное наступление, рассчитывая на использование в своих интересах ошибок самостоятельно наступающего соперника;
- компания не имеет четкого представления о масштабах силы соперников и поэтому не хочет рисковать.

Скрытые наступательные удары представляют собой разновидность приемов наступательного поведения, основанные на использовании ошибок соперника, самостоятельно производящего наступательные действия, либо действующего с недостаточно высокой скоростью, либо не рассчитывающего свои силы. Например, предпринимательская фирма оказывается в состоянии легко сломить сопротивление конкурентов, переборщивших с внедрением на значительное число локальных и местных рынков или с дифференциацией товарного предложения, с которыми не может справиться их менеджмент.

В командных и индивидуальных соревнованиях по многим современным видам спорта тактические модели, основанные на скрытых ударах, используются нередко. Например, футбольная команда, не уверен-

ная до конца в своем наступательном потенциале, может уступить сопернику инициативу, но выиграть за счет рационального использования ошибок. Тактика скрытых ударов широко применяется в восточных единоборствах, в частности, в каратэ. Скрытые удары применяются и в современном бизнесе. Имеются две основные формы их применения. Первой формой является контрнаступление, к изучению которого мы приступим позже. Второй формой применения скрытых ударов выступает тактика перехвата.

Суть ***тактики перехвата*** состоит в том, чтобы опередить интегрально или поэлементно сильных соперников в проведении именно тех приемов конкурентного поведения, которые данный соперник посчитал приемлемыми для себя. В реальной жизни многие субъекты предпринимательского бизнеса не уверены до конца в высокой степени потребительской, функциональной и общественной ценности своих достижений и в наличии конкурентных преимуществ, хотя он может и не демонстрировать это публично. Не будучи уверенным в правоте своих аргументов в конкурентном споре, он, вместе с тем, нередко бывает убежден в правоте конкурентных аргументов своих соперников и в наличии у них конкурентных преимуществ.

В данном случае противник оказывается для вполне самостоятельных субъектов предпринимательского бизнеса источником конкурентного вдохновения и кладезем бизнес-идей, которые было бы неплохо перехватить и использовать ради собственного блага. Главным в тактике перехвата является стремление не создавать собственное конкурентное поле, а по возможности захватить поле соперника и сделать его своим.

Надо подчеркнуть, что, осуществляя оперативное планирование тактики конкурентного поведения, прагматически мотивированные субъекты бизнеса обязательно рассматривают как возможность самостоятельного нанесения соперникам скрытых ударов, так и возможность получения их извне. Тактика перехвата проявляется в опережении сильных соперников, ее оборотной стороной выступает защита от перехвата собственных действий, который вполне может быть применен конкурентами.

Мы уже изучили вопрос о действиях предпринимательских фирм по перехвату чужих стратегических инициатив, который мы ранее определили как отдельную разновидность стратегических конкурентных действий. Не менее важное значение имеет и тактика перехвата. Успешное проведение этой тактики конкурентных действий состоит в том, что конкурентный прием начинает одна из противоборствующих сторон, но выгодные тактические конкурентные позиции приобретает другая сторона, сумевшая выполнить такой же точно прием, что и фирма-

реципиент, но гораздо удачнее. Выгоды перехватчика оказываются большими, чем достижения реципиента.

Фирма-перехватчик, придерживающаяся рассматриваемой тактики действий, всегда делает свой ход, пытаясь либо улучшить успешный образец, который она держит перед собой, либо точно скопировать его с меньшими затратами, либо скопировать его хотя бы без уменьшения затрат. Поэтому перед нами ***тактика второго хода*** – право первого хода фирма-перехватчик любезно уступает сопернику[89].

Применяемая субъектами предпринимательского бизнеса тактика второго хода имеет ***реактивный*** характер. Это значит, что наступающая фирма мотивируется опережением первичной конкурентной активности соперников, т.е. извне, она стимулируется приемами конкурентного поведения, которые начинают выполнять ее противники. При проведении конкурентных приемов данная фирма практически реализует желание действовать по схемам, создаваемым во внешнем окружении этой фирмы, к достижениям которого она относится с заинтересованным вниманием.

В процессе оперативного планирования тактики второго хода руководство предпринимательской фирмы настраивает сотрудников на необходимость обязательного опережения фактического и очевидного усиления конкурентов. В этом случае субъекты бизнеса формируют целевые установки на проведение реактивных наступательных приемов. Активность конкурентов стимулируется здесь реакцией на реальные угрозы со стороны других конкурентов. Противостояние им вызвано опасением утраты конкурентных преимуществ и потери различных выгод, включая утрату привлекательного имиджа и исключение из числа партнеров престижных компаний. Однако рассматриваемый субъект бизнеса не хочет лишь оборонять свои позиции, он уверен в своих силах и считает возможным осуществлять наступательные тактические действия.

Тактика перехвата как разновидность тактического наступления субъекта предпринимательского бизнеса проявляется посредством ***шести*** возможных ***моделей*** его конкурентного поведения, а именно:

- ***тактической модели затратоемкого копирования новых товарных образцов и средств их продвижения***; применяя данную модель, компания старается скопировать каждый из элементов изобретенных соперником новшеств, не помышляя об их улучшении; здесь смысл второго хода состоит в том, чтобы не отстать от передовиков, а заодно и уйти дальше вперед от общих соперников; в данной модели также преобладает неценовая конкуренция;

---

[89] В процессе описания процедуры соперничества предпринимательских фирм в сфере внедрения в бизнес достижений научно-технического прогресса данная тактика действий иногда называется тактикой «ловкого второго» (см., например: Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. 3-е изд. М.: ГНОМ и Д, 2001, с.74).

- ***тактической модели затратосберегающего (результативного) копирования***; применяя данную модель, компания старается не только тщательно скопировать успешные изобретения конкурентов в сфере создания и продвижения товаров/услуг, а также других аспектах бизнеса, но добиться снижения затрат на единицу продукции; здесь налицо сочетания методов неценовой и ценовой конкуренции;

- ***тактической модели затратоемкого снижения цен***; применяя данную модель, компания стремится не отстать от фирм-реципиентов, использующих методы открытой ценовой конкуренции; снижение цен, однако не подкрепляется уменьшением издержек, поэтому данная тактическая модель, если ее применение не подкрепляется усилиями по повышению производительности труда или дифференциации товаров/услуг, оказывается очень опасной;

- ***тактической модели затратосберегающего снижения цен***; применяя названную модель, компания практически не рискует, ей необходимо лишь вовремя сориентироваться и не отстать в проведении актуальной ценовой политики;

- ***тактической модели чистого затратоемкого перехвата***; применяя данную модель, компания стремится обязательно улучшить те или иные товарные и иные неценовые новшества, изобретенные соперником вне зависимости от того, какие издержки надо осуществить ради этого; здесь налицо интенсивное использование отдельных методов неценовой конкуренции, методы ценовой конкуренции могут в лучшем случае иметь скрытый характер в какой-то временной перспективе;

- ***тактическую модель чистого затратосберегающего перехвата***; применяя названную модель, компания старается одновременно действовать и неценовыми, и ценовыми методами; она стремится и перехватить достижения конкурентов, и улучшить их, и непременно снизить издержки, обеспечивая открытые и скрытые эффекты ценовой конкуренции.

Применяя тактику второго хода, субъекты предпринимательского бизнеса признают силу конкурентов. Эту силу, однако, не следует бояться, как не следует бояться столкновения и даже борьбы с такими соперниками. Избирая тактику второго хода, субъекты предпринимательского бизнеса вовсе не выглядят безропотными жертвами превосходящих их соперников. Применяемая ими тактика перехвата имеет наступательный характер, а их тактической задачей становится максимальное использование сильных сторон конкурентов в развитии своего собственного бизнеса.

Сильные стороны предпринимательских фирм превращаются в процессе применения рассматриваемых тактических моделей в источник или, по крайней мере, в ориентир собственной эволюции их конкурентов, не брезгующих тактикой второго хода. Применяя такую тактику конкурентного поведения, фирма-перехватчик решает три группы так-

тических проблем. ***Во-первых***, она старается не отставать от передовиков-новаторов, доверяя им и внимательно следя за развитием их сильных сторон. ***Во-вторых***, фирма-перехватчик резервирует за собой право при случае обойти объективно более сильного, но временно зазевавшегося конкурента. ***В-третьих***, следуя в кильватере более сильных соперников и даже подражая им, она старается превзойти других, более слабых соперников.

Тактика первого хода и тактика второго хода могут сочетаться между собой, образуя ту или иную наступательную комбинацию тактических действий. Названное сочетание приемов конкурентного поведения включает нанесение противнику форсированных ударов, скрытых ударов посредством тактики перехвата, а также позиционное маневрирование компаний. Можно выделить следующие модели комбинированного тактического наступления субъектов предпринимательского бизнеса:

- ***позиционная атака со сложными тактическими разменами***. Названная модель конкурентного поведения применяется в соперничестве с компаниями, часть из которых определяется в качестве слабых противников, а другая часть – в качестве интегрально сильных противников. Суть сложного тактического размена состоит в том, что, перехватывая, порой демонстративно, некоторые действия сильного противника, компания получает возможность одновременно наступать, как фирма-перехватчик, на сильного противника и как фирма-опровергатель на слабых противников. Вместе с тем, действуя тактически именно так, данная фирма «разменивает» часть своего конкурентного преимущества перед уходящим в отрыв сильным соперником на конкурентные преимущества перед более слабыми соперниками;

- ***позиционная атака с простыми тактическими разменами***. Названная модель конкурентного поведения применяется в соперничестве с компаниями, часть из которых определяется в качестве слабых противников, а другая часть – в качестве поэлементно сильных противников; суть простого тактического размена состоит в том, что, перехватывая отдельные действия сильного конкурента, компания как минимум не отстает от фирмы-опровергателя, но может утратить темпы проведения конкурентных приемов против слабых соперников;

- ***позиционная атака с использованием тактических соглашений с сильным соперником***. Названная модель используется субъектами предпринимательского бизнеса для более успешного перехвата действий сильного противника и применения их в целях совместного давления на слабых противников;

- ***позиционная атака с использованием тактических соглашений со слабым соперником***. Названная модель используется компаниями для того, чтобы совместно перехватывать тактические приемы сильных конкурентов, являющихся общими врагами. При этом более силь-

ный участник соглашения выигрывает и то того, что превосходит по силам своего партнера, против которого он всегда может применить форсированный удар, и от того, что, используя слабости партнера, он может единолично воспользоваться плодами тактики «перехвата».

Тактика опровержения слабых соперников и тактика перехвата имеют одноходовой характер. Между тем, комбинированное тактическое наступление всегда имеет многоходовой характер. Применяемые компанией различные атакующие действия имеют позиционный характер, поскольку в случае успеха они приводит к изменению тактических конкурентных позиций компании относительно разных соперников без изменения конкурентного статуса этой компании.

Обе описанные выше разновидности наступательных приемов конкурентного поведения используются, как правило, в комплексе. Гипертрофия тактики реактивных действий по сравнению с тактикой первого хода чревата потерей масштабов обзора конкурентной среды при видимости сохранения темпов конкуренции. Напротив, чрезмерное увлечение тактикой первого хода в ущерб приемам реактивного поведения может привести к серьезным провалам в воспроизведении реалистических представлений о действительных параметрах эволюции конкурентов. Если рассматриваемый нами субъект предпринимательского бизнеса обладает достаточным конкурентным потенциалом и конкурентоспособностью для развития своей деловой деятельности в конкурентной среде, он обязательно, в соответствии с диктуемой необходимостью, осуществляет и тактику первого хода, и тактику второго хода.

В наступательных моделях конкурентного поведения можно выделить тактику отраслевого наступления, тактику наступления внутри одной продуктовой группы, тактику межпродуктового наступления и тактику межотраслевого наступления. Выбор компаниями тактически выгодного конкурентного поля при каждой из названных групп моделей может базироваться на тактике фокусированного наступления, тактике перехвата или тактике комбинированного наступления.

Тактические модели наступления ***внутри одной продуктовой группы*** строятся на признании того обстоятельства, что создаваемая и реализуемая конкурентами продукция является идентичной и объектом соперничества, по существу, выступают лишь товарные марки. Поэтому при выборе тактически выгодного конкурентного поля возможности соперников в части дифференциации товаров/услуг, а также каналов продвижения и сбыта имеют наименьшее значение. На передний план выдвигаются возможности компаний в осуществлении ценовых действий и другие инструменты неценового соперничества. Важной тактической задачей конкурентов становится переключение внимания потребителей и контрагентов на собственные более низкие цены и высокую сравнительную общественную репутацию.

Выбор выгодного конкурентного поля в процессе применения тактики ***межпродуктового соперничества*** и при ***отраслевой конкуренции***, напротив, зависит от возможностей субъектов предпринимательского бизнеса в товарной, сбытовой и дистрибьюторской дифференциации. Ценовая конкуренция и методы неценовой конкуренции, относящиеся исключительно к действиям по расширению товарного предложения и увеличению доступа покупателей к товарам/услугам компании, находятся в равновесном состоянии.

Субъекты бизнеса не могут позволить себе чрезмерно увлечься освоением ни одного из названных и других конкурентных полей в отдельности и начать строить наступательную тактику действий, абстрагируясь от существенного влияния других полей, на которых они могут встретить достойное сопротивление. Их важной тактической задачей становится выработка сбалансированной позиции в отношении тактики наступательных действий на разных полях. Например, тактика перехвата в сфере товарной или сбытовой дифференциации может сочетаться с тактикой фокусированного наступления на «ценовом фронте», а опровержение конкурентов при дифференциации товаров/услуг – с перехватом неценовых тактических инициатив по оказанию давления на соперников или созданию привлекательного корпоративного бренда.

В процессе ***межотраслевой конкуренции*** инструменты ценового соперничества имеют менее важное значение, так как покупательские предпочтения, хотя и лимитируются уровнем цен, все же определяются на основе взвешивания и сопоставления полезных эффектов неидентичных и неоднородных товаров/услуг. Поэтому в процессе выбора выгодного конкурентного поля для проведения тактических наступательных действий субъекты бизнеса, прежде всего, ориентируются на возможные успехи в сфере неценовой конкуренции. Тактически важное значение приобретает для компаний сочетание дифференциации товаров/услуг, каналов продвижения и сбыта продукции, а также обусловленное ими повышение качества потребления и степени удовлетворения потребительских интересов (снижение затрат по использованию продукции, обретение комфорта, моральное удовлетворение), с одной стороны, и других методов неценовой конкуренции, - с другой стороны.

Поскольку каждый из субъектов предпринимательского бизнеса ведет тактические наступательные действия одновременно на всех направлениях конкурентного соперничества, выбор тактически выгодного конкурентного поля определяется не только комбинацией тактических моделей конкурентного поведения, но и комбинацией направлений соперничества, в котором участвует предпринимательская фирма.

Наряду с применением наступательных приемов в качестве базисных приемов рассматриваемой тактической модели конкурентного поведения, сторонники данной тактики действий в качестве страховочных используют приемы оборонительных действий или приемы частичного

отступления. Контрприемами в случае, если наступление по каким-либо причинам продолжаться не может, выступают приемы согласительных процедур.

## 5.6. Тактические модели концентрированного наступления

Наступательные модели конкурентного поведения могут иметь фронтальный характер, характер концентрированной атаки (наступление по центру), либо фланговый характер.

***Концентрированным*** признается ***тактическое наступление***, осуществляемое исключительно на стратегически выгодных полях конкуренции, против наиболее подходящих соперников и на отдельных секторах/сегментах рынка, где компания достигла наибольших конкурентных преимуществ. На других секторах/сегментах рынка и против других противников предпринимательская фирма может при этом тактически действовать совсем иначе. Концентрированное наступление отличается от фронтального, к характеристике которого мы приступим в следующем параграфе нашего учебника, своими более узкими масштабами и абсолютным прагматизмом.

Рассматриваемая разновидность тактической наступательной модели конкурентного поведения применяется компаниями в процессе реализации всех стратегий конкурентного поведения, для которых характерны наступательные действия. Ключевое значение при реализации тактики концентрированного наступления имеет выбор противников, полей конкуренции, а также секторов и сегментов рынка, на которых стоило бы применить рассматриваемую модель конкурентного поведения.

***Концентрированное наступление при механической монополизации*** представляет собой тактику действий против избранных противников, которые не отличаются значительной конкурентной силой. Стратегическая выгода от механической монополизации рынка состоит, как мы помним, в полном устранении соперников с рынка. Тактическая выгода может состоять в существенном ограничении масштабов деятельности конкурентов, если данные конкуренты пока сохраняют способность к сопротивлению.

Рассматриваемая модель наступательной тактики базируется на осуществлении конкурентных действий посредством тактического приема опровержения соперников. Тактика первого хода применяется, как правило, в конфронтационной манере. Субъекты предпринимательского бизнеса, претендующие на роль компании-завоевателя, стремятся действовать, концентрируя свои усилия (отсюда и определение самой модели тактических действий). Концентрация усилий компании-завоевателя состоит из фокусировки внимания именно на выбранной жертве, одновременного подключения всех имеющихся в наличии и

возможных ресурсов, целенаправленности и разумной последовательности действий по устранению соперника, постоянной демонстрации своей реальной силы и скоростных способностей прямому сопернику и внешнему окружению.

Компания-завоеватель, как правило, старается комплексно применять методы неценовой и ценовой конкуренции, обеспечивая тактическую выгодность конкурентного поля именно за счет комплексного подхода. Такая комплексность позволяет компании, с одной стороны, раздвинуть границы тактически выгодного конкурентного поля, с другой стороны, - ограничить возможности соперников по поиску другого конкурентного поля, тактически выгодного им самим, а также по проведению тактических маневров.

Вместе с тем компания-завоеватель может сосредоточить усилия лишь на определенной совокупности методов неценовых конкурентных действий. Надо подчеркнуть, что применение методов ценовой конкуренции, не подкрепленных неценовыми методами, нецелесообразно для тактики концентрированного наступления компании именно в процессе механической монополизации рынка. Такое положение может обеспечить тактическую выгоду компании за счет привлечения внимания потребителей и контрагентов к более низким, чем у соперников, ценам на продукцию/услуги, но оно не повлечет за собой устранение конкурентов ни сразу, ни в обозримой перспективе.

Концентрация усилий компании-завоевателя на неценовых методах конкуренции может сочетаться с использованием ценовой конкуренции, но это требование далеко не всегда является обязательным. Наиболее важными системными элементами рассматриваемой тактики конкурентных действий выступают:

- максимально широкая дифференциация одноименных товаров/услуг;
- обеспечение качества товаров/услуг на уровне не ниже, чем у соперника-жертвы;
- создание привлекательного бренда компании;
- сосредоточение информационных ресурсов, касающихся деятельности соперника-жертвы, в том числе разнообразного компромата на владельцев и руководителей соперника;
- приобретение или поддержание административных ресурсов, а именно обеспечение заинтересованного участия чиновников из органов власти и управления; это особенно важно, если компания-завоеватель, действуя против соперников, вольно или невольно выходит за пределы правового пространства и не выполняет обязательные предписания;
- поддержка со стороны средств массовой информации; надо понимать, что без этого устранение или ограничение деятельности конкурентов не представляется возможным в принципе.

Рассматриваемая тактика конкурентных действий наиболее ярко проявляется в реализации стратегии механической монополизации региональных и международных рынков, проводимой знаменитой компанией McDonald's. Именно за счет указанных выше действий данная фирма сумела во второй половине 90-х годов добиться абсолютного доминирования на национальных рынках продукции fast-food многих стран мира, вытеснив оттуда других международных монстров, действующих в сфере fast-food бизнеса и не допустив серьезной конкуренции со стороны местных компаний.

***Концентрированное наступление при интегрирующей консолидации*** обладает рядом схожих черт с рассмотренной выше моделью конкурентного поведения. Таковыми являются концентрация усилий для противостояния заведомо слабому сопернику, создание привлекательного бренда, обеспечение надлежащего уровня качества товаров/услуг, подключение к своим тактическим действиям представителей властно-управленческих органов и средств массовой информации.

Отличия состоят в том, что:

- тактика концентрированного наступления применяется лишь сильными интеграторами;
- для реализации стратегии интегрирующей консолидации ценовая конкуренция не имеет практически никакого определяющего значения;
- из большого многообразия приемов неценовой конкуренции объектами практического применения выступают, прежде всего, методы конкурентного давления и влияния на соперников, включая пропаганду и контрпропаганду, сбор и использование закрытой, в том числе компрометирующей информации, а также методы обеспечения высокой (или завышенной) общественной оценки деловой деятельности и поддержки ее со стороны общественности и ее наиболее авторитетных представителей;
- другие методы ценовой и неценовой конкуренции, хотя и имеют наступательный характер, используются сильными интеграторами лишь как тактические приемы сопровождения методов давления и влияния на соперников, которых следует принудить к интегрированию.

Сильные интеграторы могут тактически действовать в любой манере, кроме безразличной. Приемы их поведения выглядят порой дружественно, порой враждебно, но чаще всего они применяются в конфронтационной манере, слегка закамуфлированной внешним, чисто декоративным проявлением доброжелательности. Надо понимать, что тактическое поведение сильного интегратора ведет, хотя и не к устранению соперника, но к его поглощению, а это, как правило, не обходится без существенного ущемления деловых интересов соперника. Поэтому практическая реализация рассматриваемой тактики конкурентного поведения

субъектов предпринимательского бизнеса часто определяется как ***тактика враждебного поглощения*** конкурентов.

Тактика враждебного поглощения конкурентов обычно состоит в установлении корпоративного контроля деятельности соперника-жертвы за счет консолидации максимально возможного количества голосующих акций или долей в уставном капитале объекта поглощения. Это дает возможность овладеть финансами соперника-жертвы и произвести обязательные изменения в руководящем управленческом ядре присоединяемой компании. Сам объект присоединения может при этом на какое-то время или навсегда сохранить за собой права юридического лица.

Концентрированное наступление в форме враждебного поглощения, как правило, включает в себя следующие тактические приемы, применяемые компанией-завоевателем:

- тендерное предложение акционерам или совладельцам соперника-жертвы о покупке принадлежащих им акций или долей в уставном капитале;
- прямая и опосредованная, через брокерские компании и аффилированные предпринимательские фирмы, скупка акций соперника-жертвы на вторичном рынке ценных бумаг, в частности у членов трудового коллектива намеченной жертвы;
- получение от сторонних акционеров доверенностей на голосование на общем собрании акционеров (или участников) соперника-жертвы, в ходе которого компания-завоеватель консолидирует не акции как таковые (или доли участия в уставном капитале), всегда обеспечивающие акционерам имущественные и личные права, а сами личные права;
- получение компанией-завоевателем крупных консолидированных пакетов акций соперника-жертвы, в том числе государственных пакетов акций, в доверительное управление;
- скупка и трансформация долгов соперника-жертвы компанией-завоевателем в собственное долевое участие в поглощаемой фирме с использованием процедуры банкротства;
- корпоративное запугивание (greenmail); его суть состоит в том, что компания-завоеватель приобретает некрупный пакет акций соперника-жертвы и начинает публично критиковать и шантажировать владельцев и руководителей соперника-жертвы обещанием консолидировать более крупные пакеты акций, сменить менеджмент и заблокировать выполнение обязательств по ранее заключенным сделкам; в результате для ослабления нажима со стороны сильного интегратора жертва может пойти на продажу более крупных пакетов акций по завышенной цене, либо согласиться на выплату сильному интегратору отступных за отказ от дальнейших претензий; данная тактика мало распространена за рубежом, но весьма популярна в современной российской экономике[90].

[90] Подробное описание тактики концентрированного наступления в форме враждебных поглощений заинтересованный читатель может обнаружить в содержательной

***Концентрированное наступление при простом разъединении*** существенно отличается от рассмотренных выше моделей наступательной тактики действий субъектов предпринимательского бизнеса. Различия охватывают, прежде всего, систему тактической мотивации. Поскольку названную стратегию и тактику применяют, как правило, субъекты мелкого бизнеса, реже – крупного бизнеса, они не ставят задачи, подобные задачам механических монополистов и сильных интеграторов.

Соперниками рассматриваемых конкурентов, против которых нацелены наступательные действия, могут оказаться разные по предпринимательским функциям, по размерам и по силам конкуренты. Чаще всего их соперниками являются более слабые конкуренты, либо примерно равные им по силам и размерам, выполняющие аналогичную предпринимательскую функцию.

Концентрированное наступление на их тактические позиции обычно производится в конфронтационной или безразличной манере (оно никогда не бывает дружественным) и базируется на сочетании ценовой и неценовой конкуренции, причем основным инструментом наступления является прямая ценовая конкуренция. При этом снижение цен имеет, как правило, открытый характер. В процессе снижения цен субъекты предпринимательского бизнеса открыто добиваются очевидных тактических выгод, делая свою продукцию более доступной потребителям, и, тем самым, ухудшают тактические позиции прямых соперников.

Неценовая конкуренция охватывает улучшение потребительских свойств и качества товаров/услуг, что делает их более конкурентоспособными, дифференциацию каналов их сбыта, сохранение и улучшение места компании в цепочках ценностей, а в случае необходимости быструю диверсификацию бизнеса. Как правило, методы влияния и давления на конкурентов, подобно тем, которые активно применяются сильными интеграторами, а также методы борьбы за постоянное повышение общественных оценок деловой деятельности не играют существенно важной роли в тактике действий рассматриваемых компаний.

Концентрированное наступление компаний, исповедующих стратегию простого разъединения, на заведомо более сильных противников, в том числе субъектов крупного предпринимательства, обусловливается неустойчивостью их тактических конкурентных позиций, что порождает у руководства данных компаний стремление вступить в борьбу с любым противником для придания данным позициям большей устойчивости, прежде всего, на локальных и местных рынках. Действуя тактически именно так, рассматриваемые предпринимательские фирмы постоянно

---

статье Т.А. Хакимова «Враждебные поглощения» (см.: Слияния & поглощения, 2003, № 1, с.34-38).

сохраняют за собой суверенное право на проведение наступательных действий против любых представителей внешнего окружения.

Традиционным клиентам данных компаний требуются относительно небольшое количество товаров, соответствующих их запросам. Совокупный спрос со стороны данных клиентов настолько велик и разнообразен, что требуется огромное количество мелких фирм, чтобы удовлетворить потребительские ожидания. Но поскольку спрос на какой-либо конкретный вид товара со стороны каждого из покупателей невелик, объем продаж не может поддерживать производство, продвижение товара на рынок или его сбыт на уровне, необходимом для крупных предпринимательских фирм. Сохраняются также региональные ограничения и особенности бизнеса, поэтому небольшие локальные и местные компании, тактически противостоя крупному предпринимательству, не только не утрачивают свои конкурентные позиции и преимущества, но напротив, сохраняют и часто усиливают их, так как они попрежнему лучше ориентируются во вкусах местных потребителей и особенностях своего локального рынка.

Следовательно, сохраняются и основные условия применения мелкими неспециализированными фирмами, борющимися с крупным капиталом «за кошельки клиентов», проведения тактических наступательных действий с использованием прямых ценовых методов (снижение цен) и неценовых методов конкурентного поведения, охватывающих соперничество «вокруг товара» (улучшение состава ассортиментных групп, развитие продажного и послепродажного сервиса).

В арсенале рассматриваемых компаний всегда находятся приемы диверсификации бизнеса, благодаря которым им удается быстро вторгаться в неосвоенные или слабо освоенные крупными фирмами небольшие рыночные ниши. Мелкие компании могут творчески копировать серийную продукцию индустриальных гигантов и распространять ее на хорошо освоенных ими сегментах локальных и местных рынков. Своей наступательной активностью они могут создавать у отдельных представителей крупного предпринимательства желание не только не мешать их развитию, но, напротив, использовать эту тактическую активность в борьбе против своих собственных соперников.

Разумеется, небольшие компании, как правило, не могут позволить себе попытки оказания влияния на крупный предпринимательский бизнес, используя известные нам методы давления, в том числе с подключением гораздо более скромного, чем у крупных компаний, административного ресурса.

***Концентрированное наступление при реализации стратегии кооперативной солидарности*** состоит в дружественной по манере тактике действий субъектов предпринимательского бизнеса, направленной на привлечение вероятных партнеров по совместному бизнесу и осуществление с ними солидарной деятельности, в том числе и совместное

противостояние общим противникам. Дружественный характер принятой тактической манеры конкурентного поведения свойствен модели наступления лишь при реализации субъектами предпринимательского бизнеса стратегии кооперативной солидарности. Дружественность обусловливается здесь системой стратегической мотивации фирмы на поиск партнеров по совместной деятельности и на осуществление такого партнерства. Ведь курс на кооперацию принимается руководством предпринимательской фирмы в условиях, когда оно критически оценивает возможности развития бизнеса на основе простого разъединения, либо «слабого» интегрирования. Поэтому и приходится инициировать процесс кооперации, что осуществляется, хотя и дружественно, но все же наступательно.

Важно подчеркнуть, что дружественная манера взаимодействия предполагаемых партнеров по совместному бизнесу не может служить основанием для отрицания того, что один из упомянутых партнеров, обязательно инициирует формирование альянса и, следовательно, осуществляет тактическую модель наступления на позиции другого партнера. Инициатором обычно выступает более сильная предпринимательская фирма, которая оказывает влияние и давление на более слабую фирму.

Такое давление может сопровождаться использованием других методов неценовой конкуренции, а также прямой и косвенной, открытой и скрытой ценовой конкуренции. Однако смысл применения названных методов конкурентных действий сводится, как и при концентрированном наступлении на основе стратегии интегрирующей консолидации, к выполнению приемов сопровождения – фирме-инициатору необходимо убедить руководство предполагаемого союзника по альянсу в целесообразности кооперации с недавним прямым конкурентом.

В ходе применения рассматриваемой модели тактики наступательного конкурентного поведения следует выделить концентрированное наступление:

- на тактические позиции конкурента, который представляет интерес в качестве вероятного партнера по бизнесу;
- на позиции компании, уже ставшей партнером по бизнесу, по мере осуществления совместной деятельности с тем, чтобы обозначить свое превосходство, хотя бы незначительное, над партнером, делая его ведомым участником делового альянса;
- на позиции заведомо более слабого партнера по бизнесу в целях использование его ресурсов, торговой марки или положительной репутации для борьбы с общими соперниками (так мелкие фирмы оказываются полезными крупному бизнесу при его внедрении в рискованный инновационный бизнес в целях экономии затрат на освоение новшеств и тактическое опережение прямых соперников);
- концентрированное наступление, совместное с партнером по альянсу, на тактические позиции общих прямых соперников; тактиче-

ская модель такого наступления в составе альянса мало чем отличается от тактики действий при простом разъединении – поэтому поведенческая манера альянса как единого целого перестает быть дружественной и становится враждебной по отношению к общим соперникам участников альянса.

Следует разграничивать стратегическую кооперацию конкурентов, выражением которой служат изученные ранее стратегические альянсы, и тактическую кооперацию конкурентов. Далеко не всегда кооперативная тактика является способом реализации кооперативной стратегии. Несоответствия могут обнаруживаться в двух случаях. ***Во-первых***, практическое воплощение стратегии кооперативной солидарности, даже если оно связано с наступательной моделью конкурентного поведения и последовательно инициируется одной из компаний, может существенно отличаться от замысла по причинам, обусловленным действиями обеих сторон. ***Во-вторых***, кооперативная солидарность на тактическом уровне взаимодействия предпринимательских фирм может являться не более чем тактическим маневром одной из сторон.

Компания-инициатор нередко форсирует кооперативные подвижки, рассматривая кооперативную солидарность перед лицом общих противников как временный альянс, а свои партнерские обязательства как временные и несущественные. Невыполнение обязательств перед более слабым союзником, нарушение или одностороннее изменение устных и письменных договоренностей не признаются руководством такой компании как нарушение деловой этики[91]. Но даже в том случае, когда данная предпринимательская фирма честно и добросовестно выполняет все взятые обязательства по совместной деятельности в рамках заключенного союза, сама конструкция делового альянса часто трактуется исключительно как инструмент временного сотрудничества сторон. Именно поэтому, вступая в предпринимательский альянс вследствие применения тактики концентрированного наступления, компания обычно не торопится отказаться вообще от применения наступательных приемов конкурентного поведения по отношению к своему новому партнеру.

Тактика концентрированного наступления на конкурентные позиции партнера по альянсу применяется субъектами бизнеса, использующими и системную вертикальную кооперацию, и системную горизонтальную кооперацию. Например, альянс может сформироваться на основе одной из цепочек ценностей. Его смысл состоит в том, чтобы фирма-инициатор не допустила диверсификации деловой деятельности контрагента в стратегическое ядро собственного бизнеса. С этой целью предметом альянса становится осуществление совместной с поставщиками

[91] Такое отношение к выполнению партнерских обязательств на самом деле до такой степени противоречит этике деловых отношений, что даже на специфическом сленге нарушителей договоренностей называют не иначе как «отмороженными».

предпринимательской деятельности. Возможен и иной вариант: стать поставщиком товаров для собственных поставщиков. Это редко используется в практике российского бизнеса, но встречается за рубежом. И в том, и в другом случае фирма-инициатор использует кооперацию как инструмент тактического маневрирования для предотвращения вертикальной диверсификации деловой деятельности конкурентов и создания предпосылок собственной вертикальной диверсификации в стратегическое ядро бизнеса контрагентов.

Похожими мотивами нередко руководствуются фирмы-инициаторы, выбирая тактический курс и на системную горизонтальную кооперацию. Создание горизонтальных союзов вполне может преследовать цели не только совместной борьбы с общими противниками, но и контроля деятельности партнеров по альянсу с тем, чтобы не пропустить и не допустить усиления их конкурентных позиций. Именно с этим и связана необходимость постоянного обозначения превосходства над кооперативно солидарными партнерами, непрерывного подчинения их действий собственным тактическим и стратегическим намерениям. Успех подобного маневрирования в значительной мере зависит от степени последовательности и целенаправленности фирмы-инициатора при проведении наступательных приемов по отношению к партнерам по горизонтальной кооперации.

## 5.7. Модели двойного, многоцелевого, фронтального и флангового наступления

Концентрированное наступление субъектов предпринимательского бизнеса всегда направлено на вполне определенного противника. Однако тактические наступательные действия компаний могут не концентрироваться на одной отдельно рассматриваемой мишени. Так происходит в случаях, когда объектами применения выступают модели двойного многоцелевого, фронтального или флангового наступления.

***Модели двойного тактического наступления*** (***двойного удара***) применяются при использовании субъектами предпринимательского бизнеса любых стратегий конкурентного поведения в следующих случаях:

- когда двое соперников компании объединили усилия в той или иной форме для совместного противостояния ей как своему общему врагу;
- когда руководство компании полагает, что для достижения тактических выгод на национальном рынке ей целесообразно нанести фокусированные удары одновременно по двум слабым мишеням;
- когда руководство компании намерено одновременно использовать тактику первого хода – против слабого соперника – и тактику второго хода – против относительно сильного соперника – на национальном рынке;

- когда компания решает начать тактическое наступление на разных локальных (местных) рынках, на различных секторах/сегментах рынка против двух соперников сразу.

Тактика двойного наступления может оказаться эффективной, если, разумеется, наступающему субъекту предпринимательского бизнеса хватит сил и выдумки на полноценное проведение наступательных приемов против соперников, различающихся между собой. То же самое можно утверждать в отношении компании, решившей применить ***тактику многоцелевого наступления***, которая отличается от тактики двойного удара лишь числом прямых конкурентов (три и более), которым данная компания вознамеривается противостоять одновременно.

От моделей многоцелевого наступления следует отличать тактические модели фронтального наступления. ***Тактика фронтального наступления*** основывается на применении таких моделей наступательного конкурентного поведения, используя которые субъекты предпринимательского бизнеса одновременно атакуют всех представителей своего конкурентного окружения по всем направлениям осуществления конкурентных действий (продуктовом, межпродуктовом, отраслевом, межотраслевом).

Такая тактика применяется компаниями в следующих случаях:

- руководство и владельцы компании убеждены (правильно или ошибочно) в своем силовом и скоростном превосходстве над всем своим окружением;
- компания легально занимает доминирующие позиции на всех секторах/сегментах рынка, на которых представлена ее деятельность, и ее задачей является пресечение любого намека на ненадежность этих позиций;
- доминирующие позиции, занимаемые компанией, могут быть поставлены под сомнение вследствие нарушения ею антимонопольных правил и норм, и наступление используется для того, чтобы придать данным позициям – за счет сильных конкурентных действий – видимость неприкосновенности;
- руководство компании пытается использовать свой авторитет среди клиентов и контрагентов, а также свое влияние в СМИ и в коридорах власти для усиления и закрепления своих позиций;
- фронтальное наступление осуществляется специализированными или узкоспециализированными компаниями на контролируемом или пока неконтролируемом рынке для быстрого продвижения ярких, новаторских бизнес-идей;
- фронтальное наступление используется субъектами бизнеса для привлечения внимания окружения к своей деятельности, либо как самоцель; и в том, и в другом случае налицо романтическая мотивация субъектов бизнеса;

- фронтальное наступление имеет заведомо необоснованный характер и выступает как знак отчаяния; высокая степень риска компании не уравновешивается наличием в ее арсенале отработанных приемов борьбы и «домашних заготовок».

Фронтальное наступление осуществляется обычно в конфронтационной манере, хотя враждебность поведения обнаруживается, как правило, в процессе проведения исключительно базисных приемов. Страхуясь от тактических неожиданностей, разумные и прагматически мотивированные субъекты предпринимательского бизнеса, как бы враждебно они ни были настроены по отношению к соперникам, обязательно обнаружат элементы доброжелательной или хотя бы безразличной манеры поведения.

Вместе с тем на рынке нередко встречаются субъекты бизнеса, которые и не думают скрывать своей враждебности по отношению к собственному окружению. Реакция на таких предпринимателей, как правило, является негативной, однако подобные компании могут рассчитывать на успех, в том числе и продолжительный, если они обладают некоторыми ключевыми факторами успеха, в частности, тактика их действий не встречает отторжения, а, напротив, привлекает отдельных клиентов, контрагентов и даже конкурентов. Такое происходит обычно в тех случаях, когда подобная тактика действий встречает публичную или негласную поддержку в среде бизнеса, со стороны признанных или формальных авторитетов – знаменитых людей, популярных журналистов, политических деятелей[92].

Субъекты предпринимательского бизнеса могут тактически действовать по модели фронтального наступления, когда они абсолютно уверены в себе, либо когда они абсолютно в себе не уверены. Конечно, такая уверенность, либо неуверенность определяются, прежде всего, избираемыми субъектами бизнеса стратегиями конкурентного поведения и лишь затем отражаются в тактике их конкурентных действий.

В первом случае тактика фронтального наступления соответствует, как правило, стратегии механической монополизации и стратегии обособления бизнеса. Данная модель может применяться и в процессе

[92] Такое положение дел, при котором агрессивно и нагло действующий, враждебно настроенный конкурент притягивает отдельных представителей своего окружения, не является редкостью не только в предпринимательском бизнесе, но и в других элементах жизни, хотя для разумных людей подобное представляется иррациональным и из ряда вон выходящим событием. Действия многих людей отличаются покорной формой, им проще признать за враждебно ведущими себя конкурентами право на агрессивные и наглые действия, чем задуматься об оказании им достойного сопротивления, которое нередко оказывается посильным. Поэтому мы и оказываемся порой свидетелями стремительного возвышения субъектов предпринимательского бизнеса, тактика действий которых (а иногда и стратегия) состоит в примитивном обмане, за которым, однако, не следует общественного порицания.

реализации других стратегий конкурентного поведения, для которых характерны наступательные действия (стратегия интегрирующей консолидации, стратегия простого разъединения, стратегия кооперативной солидарности). Однако чаще всего тактические приемы наступательных действий, применяемые при реализации этих стратегий, не имеют фронтальный характер. Во втором случае (субъекты предпринимательского бизнеса не уверены в своих силах, либо, напротив, уверены в их отсутствии) тактика фронтального наступления соответствует стратегии ухода из бизнеса[93].

Модель ***фронтального наступления при механической монополизации*** применяется субъектами предпринимательского бизнеса, не только абсолютно уверенными в своих конкурентных силах, но и объективно намного превосходящих всех своих соперников вместе взятых. Объективное положение и субъективные ощущения конкурентов бывают настолько сильны, что компания начинает наступление одновременно на всех противников, порой не заботясь о сохранении юридической и этической чистоты своих действий и не боясь нарушить принятые в обществе нормы антимонопольного регулирования предпринимательского бизнеса. Такую тактику можно назвать также ***тотальным наступлением***.

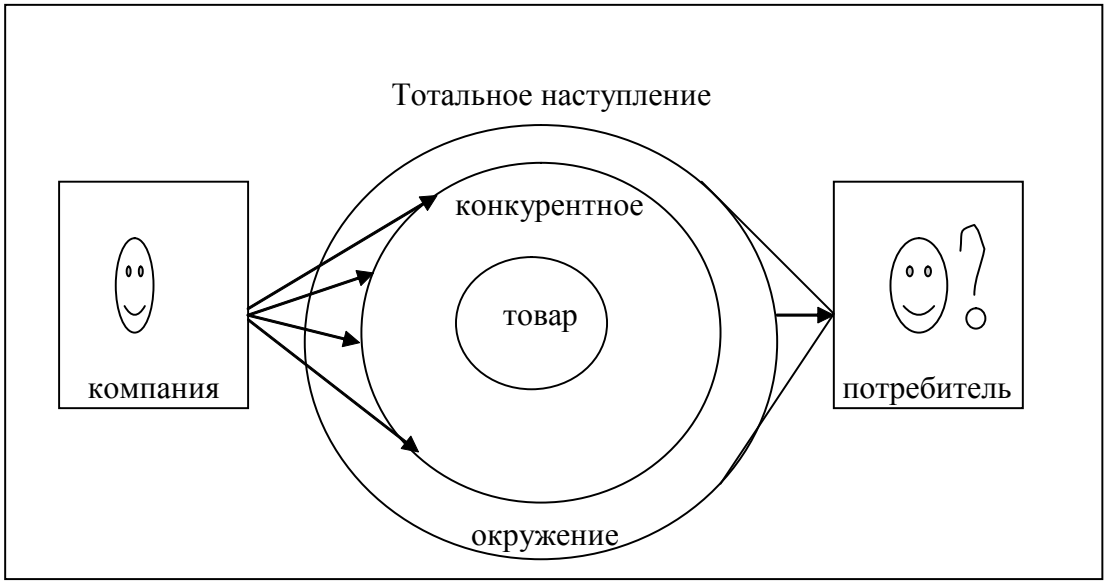



***Рис. 5.4****. Модель тотального наступления*

Модель ***фронтального наступления*** при реализации ***стратегии обособления бизнеса*** имеет схожие черты и отличия от аналогичной тактики действий при механической монополизации. Общими являются объективное превосходство предпринимательской фирмы над своими

[93] Подробнее стратегия ухода из бизнеса и соответствующие ей тактические приёмы конкурентного поведения мы рассматриваем в главе 7 нашего учебника.

соперниками и чувство полной уверенности в своих силах. Однако данные объективные и субъективные предпосылки применения компаниями тактики фронтального наступления проявляются лишь на небольшом секторе/сегменте рынка, на котором данная фирма, специализируя свой бизнес, достигла выдающихся результатов. Поэтому рассматриваемая модель воспроизводит действия механических монополистов исключительно в миниатюре.

Далеко не все прагматические приверженцы стратегии обособления бизнеса стремятся вести фронтальное наступление (мы не берем в расчет тех, чьи приемы конкурентного поведения могут быть определены как романтическая изоляция). Так тактически действуют лишь те из них, которые в качестве главной стратегической целевой установки выдвигают стремление найти, либо сконструировать «собственную» нишу. Добившись превосходства над противниками внутри подобного сектора/сегмента рынка, сторонники прагматической изоляции бизнеса стараются удержать свои конкурентные позиции, осуществляя постоянное фронтальное наступление на все конкурентное окружение как одно целое, но при этом не вступая в концентрированное столкновение ни с одним из прямых конкурентов. Такая тактика конкурентного поведения может применяться предпринимательскими фирмами как на локальном и местном рынке товаров и услуг, так и на национальном рынке.

Обособление бизнеса всегда начинается с того, что та или иная компания смело бросает вызов своему окружению. Она действует так, обнаружив новый, не освоенный никем сектор/сегмент рынка, либо приступив к конструированию подобной ниши. Ее задача состоит в том, чтобы ни под каким предлогом не допустить в данный сектор/сегмент никого из вероятных прямых соперников. Впоследствии отдельные субъекты бизнеса умеют тактически изолировать свою деловую деятельность и поставить себя «над схваткой» фирм, которые лишь теоретически могут рассматриваться в качестве их прямых соперников. Это достигается при комбинированном использовании инструментов неценовой и ценовой конкуренции при проведении изоляционистских действий в качестве приоритетного вида конкурентных действий.

Неценовые инструменты конкуренции представлены прежде всего товарной специализацией компании. Поэтому приемы ее тактического поведения включают в себя ориентацию на особые товары, обладающие уникальными свойствами, в том числе и свойством единичности, а также на уникальные компоненты бизнеса на этих товарах, в том числе продажу их через специализированные, порой «для других закрытые», магазины, роскошную, необычайно выразительную рекламу, особо трогательное внимание к покупателям в процессе продажи товаров. Ведя фронтальное наступление, приверженцы стратегии обособления бизнеса обязаны также постоянно заботиться о поддержке своих усилий со стороны общественности, прежде всего со стороны СМИ и властно-распорядительных органов государства. Методы ценовой конкуренций

применяются лишь в форме одного-единственного тактического приема, а именно посредством установления исключительно высоких оптовых и розничных цен, которые, по замыслу, должны зафиксировать эксклюзивный характер результатов деловой деятельности предпринимательской фирмы и самого ее бизнеса.

Фронтальное наступление уверенных в себе приверженцев механической монополизации и обособления бизнеса, либо неуверенных конкурентов всегда представляет собой тщательно спланированную систему мероприятий, которую мы также называем ***политикой игры мускулами***. Подобно участникам соревнований по бодибилдингу, нацеленные на фронтальное наступление конкуренты демонстрируют зрителям – внешнему окружению - свои рельефные стальные мускулы (либо их видимость), которые служат неплохим подспорьем для проведения конкурентных приемов для достижения и удержания конкурентных преимуществ. Игра мускулами осуществляется в соответствии с заранее составленным PR-службой планом и в определенной последовательности.

Вначале активизируется рекламная кампания, в рамках которой проводятся и инспирируются различные PR-акции: выступления в печатных и электронных СМИ, в стенах органов представительной власти (Государственная дума, Совет Федерации, законодательные собрания субъектов Российской Федерации), спонсорские и иные социально значимые мероприятия. Завершается же игра мускулами дальнейшим закреплением в сознании зрителей бренда компании, успешно сохранившем – в пику своим конкурентам - свою яркость, известность, привлекательность, а также тактически выгодные конкурентные позиции.

При фронтальном наступлении субъекты предпринимательского бизнеса, как правило, применяют приемы опровержения конкурентов. Применяется и тактика перехвата, но главенствующая роль в системе тактических действий остается за приемами опровержения.

Обратимся теперь к определению флангового наступления. Под ***фланговым наступлением*** понимается тактика наступательного конкурентного поведения, направленная на всех представителей внешнего окружения субъектов предпринимательского бизнеса, кроме тех прямых конкурентов, которые признаются основными соперниками данных субъектов бизнеса.

Тактика флангового наступления применяется субъектами бизнеса в ряде случаев, а именно:

- когда предпринимательская фирма намеревается скрыть свои подлинные замыслы в отношении прямых соперников;

- когда руководство фирмы планирует и осуществляет наступление на позиции слабых конкурентов, часто в форме двойного или многоцелевого удара, чтобы таким образом постараться деморализовать сильных конкурентов;

- когда наступление предпринимается на тех локальных (местных) рынках, тех секторах/сегментах рынка, которые по каким-либо причинам оказались вне сферы внимания основных конкурентов;

- когда наступательные действия охватывают рекламные и PR-коммуникации, эффективное использование которых заставляет отдельных соперников отказаться от продолжения борьбы.

Рассматриваемая тактика действий обращает на себя внимание, прежде всего, манерами поведения, которые обнаруживают предпринимательские фирмы и их руководители. Манеры тактического поведения их по отношению к прямым соперникам являются подчеркнуто безразличными, зато их реакции на других представителей внешнего окружения выступают подчеркнуто дружественными. Такие манеры соответствуют характеру тактических действий и стратегическим замыслам компаний, проявляющимся посредством избранной тактики.

Фланговое наступление не является и не может являться порождением какой-либо одной стратегии конкурентного поведения. Его целью является создание благоприятного внешнего имиджа компании, завоевание высокой общественной репутации. Поэтому фланговое наступление, не будучи атрибутом стратегического целеполагания руководства компаний, выступает как характерный образец тактического маневрирования данных компаний.

Предпринимательская фирма заигрывает с контрагентами и потребителями на различных рынках, представляющих для нее деловой интерес, а также со структурами государственной и иной власти и управления, средствами массовой информации, неформальными общественными и местными авторитетами. Подобное заигрывание включает применение компанией методов прямой и открытой ценовой конкуренции, а также различных элементов неценовой конкуренции, за исключением методов давления и влияния на прямых соперников, тем более что упомянутые методы часто не соответствуют принятым в обществе правилам и нормам антимонопольного регулирования.

Указанные действия применяются субъектами предпринимательского бизнеса вне прямой связи с тем, как в тот же период времени тактически действуют конкуренты. Компанию в первую очередь интересует, как к ней относятся те представители внешнего окружения, положительные реакции которых ей жизненно необходимы. Свои действия она осуществляет на пределе возможного использования конкурентного потенциала, максимально рискованно. Так, снижение цен на продукцию далеко не всегда обусловливается уменьшением реальных затрат, а участие в различных благотворительных мероприятиях – финансовым изобилием на расчетном счете.

Однако, риск, как известно, – благородное дело. Понятно, что, сформировав позитивный образ в сознании потребителей продукции, контрагентов и общественности, фирма одновременно, а также впослед-

ствии, получает возможность косвенно повлиять и на характер взаимодействия с прямыми соперниками.

Осуществляя фланговое наступление, субъекты предпринимательского бизнеса не решаются на применение моделей концентрированного, многоцелевого или фронтального наступления, так как они не до конца уверены в собственных силах, а главное – они считаются с тем, что такой конкурентной силой обладают их прямые соперники. Поэтому рассматриваемая тактика характерна для противостояния сильным противникам, и она ради достижения успеха осуществляется в скрытой форме.

Такие действия не свидетельствуют о конкурентной слабости предпринимательской фирмы, о стремлении ее руководства признать подчиненный характер положения этой фирмы. Напротив, налицо активные наступательные действия, в ходе которых выясняется, что подчиненный характер свойствен реакциям внешнего окружения фирмы, включая и прямых соперников, а не ей самой. Результаты флангового наступления противники ощутят обязательно; именно поэтому в арсенале их тактических действий находится место и для фланговой обороны.

Тактика флангового наступления может применяться в сочетании с тактикой концентрированного наступления. Данное комбинирование обычно дополняется комбинированием фокусированных и скрытых ударов. В результате возникают специфические наступательные приемы конкурентного поведения, к числу которых можно отнести:

- ***обход конкурента***. Данная модель применяется на основе сочетания флангового наступления на секторы/сегменты и уровни рынка, обнаруживающие слабую приверженность товарам/услугам конкурента или приобретение высокой общественной репутации, с одной стороны, и нанесения ему фокусированного удара в стратегическом ядре бизнеса сразу же после обнаружения им собственных просчетов на флангах, - с другой стороны;

- ***переключение конкурента***. Названная модель применяется для того, чтобы вынудить конкурента во избежание просчетов на флангах переключить на них организационное и инвестиционное внимание, ослабив центр, по которому может быть нанесен скрытый удар;

- ***проскальзывание мимо конкурента***. Данная модель базируется на максимальном усилении флангов, за счет чего компании удается перейти в новую «весовую категорию» и, тем самым, постепенно изменить приверженность тактике перехвата на приверженность фокусированных приемов наступления на тактические позиции конкурента.

На примере флангового наступления мы можем увидеть, что субъектам предпринимательского бизнеса нередко приходится использовать «центр» не для проведения наступательных действий или для наступления в поддержку фланговой атаки. Что же происходит в «центре», когда

компания по тем или иным причинам временно отказывается от наступательных действий? Чаще всего в такой период предпринимательская фирма ведет оборонительные действия, к рассмотрению тактики которых мы и обратимся в следующем параграфе нашего учебника.

## 5.8. Оборонительная модель конкурентного поведения

Применение наступательной модели нельзя расценивать как полное забвение данными субъектами бизнеса оборонительных или других известных нам и вполне вероятных действий против намеченных соперников. Если соперник увлечен угрозосозиданием, то противостоящей ей компании порой не остается ничего иного, кроме обеспечения собственной угрозоустойчивости. Если соперник проводит форсированные или скрытые наступательные приемы, то наилучшим решением для противной стороны станет искусное выполнение оборонительных приемов, обеспечивающих обороноустойчивость компании на жизненно необходимом уровне.

Для оборонительной тактики действий субъектов предпринимательского бизнеса характерно применение моделей конкурентного поведения, в которых роль базисных приемов выполняют приемы обороны. ***Оборонительной*** называется ***модель конкурентного поведения***, применение которой обусловлено решением важной тактической задачи по оказанию сопротивления давлению и влиянию наступающих соперников. Оборонительная тактика действий применяется субъектами бизнеса для успешной защиты от встречных действий противников, равных им по силам или превосходящих их собственные конкурентные силы. Ее целью является удержание ими выгодных конкурентных позиций; удержание желаемого конкурентного статуса.

В противоположность наступательным приемам конкурентного поведения применяемые компаниями приемы обороны всегда направлены на то, чтобы помешать соперникам осуществить опережение их с использованием тактики наступательных действий. Противостоять наступательной тактике соперников эффективнее всего, конечно, применяя такую же точно тактику. Но эта тактика действий субъектов предпринимательского бизнеса ведет к прямому столкновению противников, между тем, не все компании постоянно бывают способны на такое поведение и решаются на него.

Применяя оборонительную модель конкурентного поведения, компании придерживаются целевых установок на сохранение имеющихся достижений, но не на наращивание имеющихся конкурентных преимуществ и создание новых. Конкурентные приемы, относящиеся к тактике оборонительных действий, применяются лишь для защиты субъектов предпринимательского бизнеса от применения против него соперниками наступательной тактики первого хода, либо тактики второго хода. В число таковых входят:

- конкурентные приемы, проводя которые, субъекты бизнеса относятся к противостоящей стороне как к непримиримому сопернику; данные приемы выполняются обычно в агрессивной манере;

- конкурентные приемы, проводя которые, субъекты бизнеса дают противоположной стороне намек на возможное сотрудничество; названные приемы выполняются компаниями в дружественной манере;

- конкурентные приемы, проводя которые, субъекты бизнеса демонстрируют полное безразличие и отсутствие всякого интереса к вероятным и вполне реальным соперникам, что нередко является верным признаком зреющего в недрах компании стремления уйти из бизнеса.

***Оборонительные приемы конкурентного поведения*** представляют собой способы защиты от наступательных приемов, проводимых соперниками. Однако по своему предпринимательскому содержанию разницы между теми и другими приемами не существует. Различия возникают лишь в способах применения данных приемов. Приемы обороны всегда лишь отражают реальные или предполагаемые действия соперников и не проводятся для оказания на данных соперников какого-либо влияния или давления. Следовательно, они не имеют характер удара по противнику.

Фокусируя внимание на обороне, субъекты предпринимательского бизнеса сознательно отказываются от тактических действий, которые могли бы привести их к улучшению конкурентных позиций, например, занятию, захвату новых рынков или прорыву на позиции соперников. Всякая тактическая оборонительная модель заключается лишь в удержании ранее занятых конкурентных позиций, либо в захвате рынка в целях недопущения на него конкурентов. Ни на что иное не остается ни времени, ни ресурсов[94].

Противоположной стороной обороняющейся компании всегда выступает соперник, в чем-то ее превосходящий и, следовательно, более сильный. Таковым может оказаться интегрально более сильный конкурент или конкурент, имеющий превосходство в отдельных элементах своего потенциала, либо своих действий. Конечно, в наступление может перейти и более слабый соперник, и компании следует принять в расчет, что предприняв наступление, такой соперник концентрирует усилия и, тем самым, становится сильнее на некоторое время. Однако главную опасность, отбивая которую, компании надлежит доказать свою обороноустойчивость и угрозоустойчивость, составляют все-таки сильные конкуренты.

Организуя сопротивление им, предпринимательская фирма применяет приемы, которые являются зеркальным отражением различных

[94] Между тем, как известно, «чем меньше ресурсов вы израсходуете на отражение атак конкурентов, тем больше средств вы можете использовать на стимулирование потребителя» (Амблер Т. Практический маркетинг. СПб: Питер, 1999. с. 158).

изученных нами приемов тактического наступательного поведения. Приемы конкурентного поведения, применяемые субъектами бизнеса в рассматриваемой тактической поведенческой модели, включают в себя приемы прямой защиты, приемы косвенной защиты от конкурентов, оборонительно-наступательные приемы, а также страховочные приемы (дополнительные защитные приемы, страховочные наступательные приемы) и контрприемы, которыми обычно являются приемы контрнаступления, либо приемы частичного отступления, либо приемы согласительных действий. При этом роль основных оборонительных приемов конкурентного поведения компаний играют приемы прямой, косвенной защиты и оборонительно-наступательные приемы, а страховочные приемы, даже если они и имеют защитный характер, выполняют исключительно вспомогательную функцию.

Поскольку любая оборонительная модель конкурентного поведения нацеливает субъектов предпринимательского бизнеса на защиту тактических конкурентных позиций от внешних угроз, она всегда имеет позиционный характер. Нужно различать два вида позиционной обороны: ***перманентную позиционную оборону***, при которой руководство компании постоянно уделяет внимание обороне своих позиций независимо от того, как именно ведут себя конкуренты, и ***глубокую специализированную оборону*** тактически выгодных конкурентных позиций от наступающих соперников.

Следует также выделять зонный характер применения компаниями приемов обороны (зонная оборона) и эшелонированный характер (эшелонированная оборона). ***Зонная оборона*** представляет собой совокупность одноименных приемов, применяемых компанией внутри «зоны» - локального (местного) рынка, рыночного сегмента. ***Эшелонированная оборона*** представляет собой совокупность разноименных приемов, применяемых этой компанией против соперников в определенной последовательности внутри той же самой зоны.

***Модели прямой защиты*** представляют собой комбинации приемов, направленных на опровержение любых моделей наступательного поведения соперников на слабые стороны обороняющихся компаний. Прямой характер защитных приемов состоит в прямом отражении наступающего конкурента. Их содержание состоит в прямом противодействии наступательным действиям соперника. В число тактических моделей прямой защиты входят:

- ***торможение*** (в идеале – ***остановка***) ***соперника***. Данная модель применяется для того, чтобы предотвратить любые атакующие неценовые и ценовые действия конкурентов указанием, желательно публичным, на величину их вероятных потерь в ходе наступления; это достигается информированием окружения, в том числе прямых конкурентов, о наличии серьезных планов оборонительных действий по безусловному выполнению всех ранее взятых обязательств, аккумуляции финансовых

активов для проведения оборонительных действий и по выдерживанию высокой планки в области изменения цен, дифференциации товаров, каналов продвижения и сбыта. Необходимо также проинформировать окружение о намерении, остановив соперника, перейти к наступательным действиям в форме тактики перехвата («мы будем не хуже других по всем ценовым и неценовым параметрам») и тактики форсированных ударов в части изменения цен, проведения товарной и сбытовой дифференциации, осуществления новых инвестиций в технологии и производственные мощности и других неценовых действий;

- ***зонный заслон сопернику***. Названная модель состоит в воспрепятствовании атакам, прорывам, захватам, блокадам, окружению, разрушению и иным тактическим моделям наступательного конкурентного поведения соперника путем проведения самостоятельных защитных приемов в каждой из зон обороны. В число таких приемов входят обязательное сохранение любых позиций на выгодных локальных (местных) рынках и сегментах рынка, удержание в глазах внешнего окружения образа компании, которую невозможно победить, создание запасов прочности в области материальной и сырьевой базы деловой деятельности, технологий, финансовых и инвестиционных ресурсов, заблаговременное патентование товарных марок, ноу-хау и технологий, заблаговременное информирование потребителей о ценовых скидках, товарных и сбытовых новшествах, приобретение эксклюзивного партнерства с престижными контрагентами и потребителями;

- ***зонное отбивание***. Данная модель призвана защитить субъектов бизнеса от враждебного поглощения их сильными интеграторами путем апелляции к закону[95];

- ***совместная оборона***. Названная модель предполагает участие в тактических оборонительных действиях против общих соперников также партнеров защищающейся фирмы; тактика совместной обороны базируется на разделении обязанностей между партнерами по защите от предполагаемых ценовых и неценовых ударов по каждому из них, координации конкурентных действий, а часто и оказании взаимной помощи.

[95] Российский закон и особенно правоприменительная практика пока оказываются малополезными для защиты от враждебного поглощения, чего нельзя сказать о правилах, применяемых в странах с устойчивой рыночно ориентированной экономикой. В настоящее время основное внимание Министерства юстиции США направлено, к примеру, на такие виды деловой активности, как слияния и вертикальные ограничения, не касающиеся цен. Приобретение одной из компаний акций или активов другой компании-конкурента или объединение (слияние) двух конкурирующих фирм относятся к таким видам предпринимательства, которые таят в себе наибольшую вероятность оспаривания антитрестовским отделом Министерства юстиции США. Здесь существует опасность, что, несмотря на определенное повышение в результате такого слияния коммерческой и производственной эффективности субъектов бизнеса, все же может возрасти монопольная власть вновь образованного объединения.

Мы видим, что модели прямой защиты имеют зависимый характер – они зависят от того, какие именно конкурентные действия намерена произвести наступающая сторона. В отличие от тактики наступательных действий при проведении приемов прямой защиты субъекты предпринимательского бизнеса лишают себя практической возможности самостоятельного совершения и первого наступательного хода, и второго. Все их ходы зависят от того, что именно предпримут против них конкуренты.

Как мы помним, сами по себе оборонительные действия не могут, как правило, обеспечить достижение компанией конечных выгод. Успех оборонительной тактики поведения субъектов бизнеса выражается лишь в остановке противника, либо в отбивании его наступательных действий. Для обретения такого успеха необходимо обеспечение постоянного контроля за тактическим поведением данного противника, его плотная, мобильная и жесткая опека. Ни один конкурентный прием, проводимый им, не может остаться без ответа, а подготовка к проведению приема, по возможности, - без внимания. Руководству обороняющейся компании следует исходить из того, что сдаться она может только осознанно.

Зависимость тактики оборонительных действий субъектов бизнеса от тактики наступления состоит и в том, что модели прямой защиты не всегда могут оказаться эффективными. Тогда прагматически мотивированные субъекты бизнеса применяют модели косвенной защиты и комбинированные оборонительно-наступательные модели конкурентного поведения.

***Модели косвенной защиты*** составляют тактику обороны сильных сторон компаний. Сильные стороны всякого субъекта предпринимательского бизнеса так же, как и слабые их стороны, нуждаются в обороне, ибо каждая из них может стать объектом наступления со стороны интегрально или поэлементно сильного противника. В том, что сильный конкурент часто обороняется от другого сильного конкурента, нет ничего необычного. Необычность, отличающая приемы косвенной защиты от приемов прямой защиты, состоит в том, что сильный конкурент, обороняясь, может одновременно использовать атакуемую сильную сторону и в качестве инструмента наступления. Поэтому приемы косвенной защиты – в противоположность приемам прямой защиты – представляют собой комбинацию оборонительных и наступательных действий, в которой определяющее значение имеет оборонительная направленность выполняемых приемов. В число таких моделей входят:

- ***зонная защита от тактики перехвата***. Предполагает аккумуляцию финансовых инвестиционных ресурсов, товарную и иную дифференциацию, укрепление материальной и сырьевой базы, снижение цен, вхождение в эффективные цепочки ценностей и выполнение других конкурентных действий в таких масштабах и на таком уровне, чтобы у

любых конкурентов исчезли всякие иллюзии относительно возможности какого-либо перехвата;

- ***зонная защита от форсированных ударов*** (***разворот конкурента***). Основана на применении таких же оборонительных действий по защите своих сильных сторон, которые характерны и для предыдущей модели, в сочетании с немедленным ответом сопернику;

- «***защита сильного от сильнейшего***». Применяется таким образом, чтобы сохранить сильные стороны своей деятельности, главным образом, неценовые, от наступления еще более сильного соперника; как правило, это удается сделать благодаря своевременной специализации бизнеса;

- ***эшелонированный прессинг***. Представляет собой сочетание зонной защиты и приемов остановки соперников и выставления ему заслонов. Использование модели прессинга предполагает, с одной стороны, осуществление наиболее жесткой опеки соперника, включающей немедленные ответы, что может позволить себе лишь сильный конкурент, а с другой стороны, - структуризацию оборонительных порядков защищающегося субъекта предпринимательского бизнеса, мобилизацию на выполнение разных оборонительных задач разных эшелонов обороны;

- ***защита сильных сторон другими сильными сторонами***. Основана на применении любых законных способов обороны конкурентных позиций в том случае, когда сильным сторонам компании угрожает опасность вследствие незаконных действий конкурентов.

***Оборонительно-наступательные модели*** представляют собой комбинацию тактических оборонительных и наступательных действий, внутри которой ни один из видов конкурентных действий не имеет доминирующего значения – все определяется именно комбинированием конкурентных приемов. В число таких моделей входят

- ***отбор инициативы*** (***двойной перехват***). Данная модель состоит из сочетания оборонительных и наступательных действий в ценовой и неценовой областях, в ходе которых перед соперником, пытающимся перехватить действия компании, воздвигаются оборонительные сооружения зонного или эшелонированного типа, а затем, в ходе его попыток атаковать отбирается инициатива путем нанесения ему форсированного удара. Иногда, в случае, если наступление противника внезапно захлебывается до начала двойного перехвата, происходит не отбор, а ***отскок инициативы***;

- ***накрывание противника***. Тактически действуя в соответствии с данной моделью, компания уступает инициативу сильному конкуренту, в расчете на его ошибки, вероятность которых может быть весьма велика в условиях относительной неопределенности; рассматриваемая модель успешно применяется в условиях, когда соперники защищающейся

компании недостаточно подготовлены, осуществляют свои действия непоследовательно, неуверенно, с большим числом тактических ошибок;

- ***удержание соперника на тактически выгодной дистанции***. Данная модель представляет собой сочетание концентрированных оборонительных и фланговых наступательных действий, в ходе которых у соперников пропадает всякое желание проводить приемы самостоятельного наступления на тактические позиции защищающейся стороны.

Подобно классификации наступательных приемов субъектов предпринимательского бизнеса, приемы их обороны можно подразделить на две разновидности - на тактику превентивных (предупредительных) и тактику реактивных действий, а также на концентрированную, фронтальную и фланговую оборону.

Необходимость предупреждения возможного и намечаемого усиления конкурентов обусловливает формирование субъектами бизнеса целевых установок на регулярное проведение ***превентивных*** приемов оборонительных действий. Тактика действий компании, основанная на применении именно данных приемов конкурентного поведения, называется, поэтому, ***тактикой превентивной обороны***. Вероятность угроз, исходящих от конкурентной среды, заставляет предпринимателей быть в постоянной готовности к отражению атак извне. Оборонительная активность не стимулируется реальными действиями соперников, она содержится в самой идее защиты ранее приобретенных конкурентных преимуществ.

В процессе оперативного планирования тактики превентивной обороны руководство предпринимательской фирмы настраивает сотрудников на необходимость обязательного опережения возможного и намечаемого усиления конкурентов, которые могут предпринять в течение указанного периода наступательные действия. Заранее планируя, а затем, применяя в плановом порядке тактические приемы превентивной обороны, субъекты бизнеса создают конкурентное поле, на котором они могут позволить себе вступить в борьбу с соперниками.

Планирование тактических приемов реактивной обороны базируется на признании необходимости реагирования на действительное усиление конкурентов. В этом случае субъекты бизнеса и формируют тактические целевые установки на применение ***приемов реактивной обороны***. Сама тактика действий называется ***тактикой реактивной обороны***. Оборонительная активность конкурентов, придерживающихся тактики реактивной обороны, стимулируется реакцией на реальные угрозы со стороны других конкурентов. Противостояние им в форме оборонительных действий вызвано отсутствием у компаний достаточного конкурентного потенциала и конкурентоспособности для наступательного развития бизнеса. Объектом исключительного интереса указанных компаний становится лишь сохранение достигнутых ранее потребитель-

ских, функциональных и общественных оценок их деловой деятельности.

Обе разновидности тактических приемов оборонительных конкурентных действий могут применяться субъектами предпринимательского бизнеса, как в комплексе, так и по отдельности.

При ***фронтальной обороне*** субъекты предпринимательского бизнеса заботятся лишь о защите передовых рубежей своих конкурентных позиций. Таковыми признаются индикаторы конкурентоспособности компании. Снижение их значений свидетельствует об ослаблении относительных конкурентных преимуществ данной компании. Чтобы не допустить этого и не оказаться застигнутой врасплох, фирме, придерживающейся оборонительной модели конкурентного поведения, необходимо постоянно быть в курсе новейших изменений профессиональных и деловых компонентов избранного вида предпринимательского бизнеса и стараться использовать эффективные новшества в собственной деятельности.

Фронтальная оборона прагматически мотивированных субъектов бизнеса всегда имеет перманентный позиционный характер. Редко какая компания допустит возникновение ситуации, при которой она окажется вынужденной фронтально обороняться от большого числа действительных соперников. В этом случае оборона из фронтальной становится тотальной, и компания, по существу, утрачивает всякую надежду переломить положение и перейти в наступление.

Следует иметь в виду, что перманентная фронтальная оборона передовых рубежей представляет собой модель конкурентного поведения, характерную для всех без исключения субъектов предпринимательского бизнеса, осознающих относительный характер достигнутых ими конкурентных преимуществ и реалистически оценивающих возможности развития соперниками своего конкурентного потенциала. Вместе с тем применение подобной модели обычно сочетается у серьезных субъектов бизнеса с использованием других тактических моделей. Если компании увлечены лишь перманентной позиционной обороной, рано или поздно такая тактика действий перерастет в стратегическую целевую установку на перманентную оборону, применение которой, в свою очередь, поставит данную компанию в положение хронической стратегической зависимости от внешнего окружения.

***Фланговая оборона*** представляет собой защиту от флангового наступления и состоит в раскрытии скрываемых замыслов противников, проведении собственных PR-компаний, способных дезавуировать рекламные и пиаровские усилия конкурентов, самостоятельной работы со слабыми соперниками, а при необходимости – и с теми сегментами и уровнями рынка, на которых могут возникать фланговые угрозы. Отражение данных угроз состоит в предотвращении обхода конкурентами, их проскальзывания и переключения ими своих собственных действий.

При ***концентрированной обороне*** тактически выгодных конкурентных позиций субъекты предпринимательского бизнеса вынуждены отражать целенаправленное наступление соперников на свои позиции. Если столкновение с противником имеет столь серьезное развитие, компании во избежание дальнейшего нарастания угроз необходимо сконцентрировать ресурсы своего конкурентного потенциала на тактическом противодействии этому сопернику.

В процессе реализации ***стратегии простого разъединения*** тактика концентрированной обороны базируется на одновременной защите своих конкурентных позиций в области цен, потребительской ценности товаров и услуг, функциональной ценности в глазах партнеров, общественной репутации и имиджа. Концентрированная оборона противопоставляется субъектами бизнеса концентрированному наступлению других субъектов бизнеса, претендующих на его тактические конкурентные позиции.

Данный вид оборонительной тактики нацеливается на сдерживание конкурентов, ограничение их проникновения на занятые секторы/сегменты рынка. Поскольку компании приходится сталкиваться с наступлением соперников по всему фронту, с одновременным использованием всех подвластных данным соперникам методов конкурентных действий, неудачное проведение собственных оборонительных приемов может привести к катастрофическим последствиям для данной компании. Удачное проведение оборонительных приемов базируется на том, сумеет ли предпринимательская фирма опередить конкурентные действия соперников.

В ходе реализации ***стратегии кооперативной солидарности*** рассматриваемая тактика всегда базируется на ***сдвоенной защите*** - совместном противостоянии общим соперникам, применяющим тактику наступательных действий, в сочетании с применением мер предосторожности в отношении партнеров. Вступая в любой тактический альянс, субъект бизнеса всегда должен оставаться начеку, понимая, что такой альянс имеет временный характер, даже если его создание обусловливалось стратегическими мотивами. И партнер вполне может по истечению сроков действия соглашений о солидарном поведении превратиться в опасного соперника.

Оборонительная тактика действия применяется субъектами бизнеса и в процессе реализации ***стратегии интегрирующей консолидации***, в том случае, когда инициатива консолидации принадлежит слабому интегратору. Его инициативные действия по консолидации с сильным интегратором всегда имеют превентивный оборонительный характер.

В заключение настоящего параграфа учебника «Теория и практика конкуренции» отметим, что применение оборонительной модели нельзя расценивать как полное забвение данными субъектами бизнеса наступательных или контрнаступательных действий против намеченных сопер-

ников. Приемы наступления могут использоваться для страховки, с ними, как мы видели, вполне возможно комбинирование приемов обороны. Что же касается приемов контрнаступления, то данная модель конкурентного поведения образует наиболее характерный вид встречного конкурентного поведения, используемый компаниями параллельно с применением приемов обороны.

## 5.9. Модели конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса, отделяющие тактику наступления от тактики обороны

На обширном пространстве, разделяющем тактическое наступление и тактическую оборону субъектов предпринимательского бизнеса, можно обнаружить другие модели конкурентного поведения компаний. Их изучение мы начнем с тактики контрнаступления.

Тактика контрнаступления наряду с тактикой перехвата основывается на нанесении противникам скрытых ударов. Первое отличие контрнаступления от полноценного наступления состоит в том, что в модели тактического контрнаступления роль основных приемов, по сути, играют встречные приемы конкурентного поведения. Вторым отличием является краткосрочный характер рассматриваемой тактики действий. Третье отличие состоит в неизменно враждебной манере проведения компаниями контрнаступления. Четвертым отличием выступает явное преобладание форсированных ударов над тактикой перехвата, которую не следует путать с перехватом наступательных инициатив, как правило, выступающих стартовой точкой контрнаступления.

Рассматриваемые тактические действия представляют собой малое наступление, осуществляемое из недр оборонительной модели, которое применяется субъектами предпринимательского бизнеса в условиях нехватки сил на полноценное наступление. Данная тактика становится возможной, если одна из противоборствующих сторон сталкивается с неподготовленными, либо слабо подготовленными наступательными действиями соперников, а также в иных случаях, к числу которых следует отнести:

- использование субъектами бизнеса тактики контрнаступления как «домашней заготовки», намерения предложить которую до поры до времени не афишируются;

- использование субъектами бизнеса макроэкономических и макрополитических изменений в обществе, модификации межотраслевых потребительских предпочтений, усовершенствований в системе национального и международного законодательства;

- возникновение благоприятных для самого обороняющегося субъекта бизнеса форс-мажорных обстоятельств, которые стимулируют его активность;

- возникновение неблагоприятных для соперников форс-мажорных обстоятельств, вследствие которых соперники теряют возможность не только усиливать наступление, но и продолжать его.

Переход от обороны к контрнаступлению всегда означает смену субъектами предпринимательского бизнеса тактической модели конкурентного поведения. Компаниям, решившим прибегнуть к тактике оборонительного конкурентного поведения, следует быть постоянно готовым к применению контрнаступления, ибо пребывание в состоянии хронической обороны неблагоприятно сказывается на динамике конкурентных преимуществ и уровне реальной конкурентоспособности таких компаний. Часто на рынке складывается положение, при котором у многих создается видимость полного штиля. Никто никому не мешает, никто никого не опровергает, никто ни у кого ничего не перехватывает. Такая картина нередко, действительно, складывается вследствие возникновения на рынке status quo – положения, при котором ни одна из сторон не имеет сил для проведения наступательных действий в целях улучшения своих позиций.

Но эта видимость полной гармонии сохраняется до появления в голове у первого же субъекта бизнеса желания усилить свои конкурентные позиции. И тогда выясняется, что на протяжении всего периода штиля некоторые компании развивали защитные и наступательные ресурсы, а другие пренебрегли этим. Поэтому одни предпринимательские фирмы оказываются в состоянии не только дать отпор приверженцам и тактики первого хода, и тактики второго хода, но и осуществить малое наступление. Однако если компания долгое время не принимает целевых установок на создание и наращивание конкурентных преимуществ, на избавление от конкурентных недостатков и все силы пытается сосредоточить лишь на тактике сохранения ранее достигнутых оценок своей деятельности, весьма вероятно, что она понесет потери в конкурентном потенциале и, в конце концов, вообще окажется не в состоянии осуществлять какие-либо конкурентные действия.

Тактика контрнаступления не может применяться долгое время. Затем она обязательно должна уступить место другой тактике конкурентного поведения. Данная тактика действий компании обычно имеет три перспективы развития. Во-первых, контрнаступление вполне может перерасти в полноценное наступление, если компании удастся либо сформировать свое конкурентное поле, либо перехватить его у соперников. Во-вторых, оно может захлебнуться в случае, когда применяемые контрприемы не получают своевременного развития, само контрнаступление оказывается необоснованным и неподготовленным, и компании не удается выйти на конкурентное поле, которое она может назвать своим. В-третьих, рассматриваемая тактика конкурентного поведения может

плавно перестать применяться, после чего компания планомерно вернется к оборонительной тактической модели.

Общим для обеих тактик конкурентного поведения является реализация субъектами предпринимательского бизнеса целевых установок на создание и наращивание конкурентных преимуществ, хотя в рамках контрнаступления оно и осуществляется непродолжительное время. Отличие моделей контрнаступления от моделей наступления состоит в содержании конкурентных приемов, а также в условиях их применения.

Главная особенность условий применения рассматриваемой тактики действий состоит в том, что контрнаступление выступает как один из способов прерывания или завершения использования приемов обороны. Скрытый характер конкурентных приемов определяется тем, что они применяются как бы под прикрытием осуществляемой открыто обороны. Поэтому данная тактика действий всегда начинается с порой незаметного перехвата тактической инициативы соперника. Далее компания своими действиями освобождает то или иное конкурентное поле от диктата соперника (как бы опровергает его на данном поле).

Можно выделить три главные модели контрнаступления, а именно:

- ***контратака*** (ценовая, неценовая) ***из зоны защиты***. Имеет форсированный характер и применяется согласно оперативному плану действий компании в момент, когда наступление соперника оказывается малоэффективным;
- ***контратака из зоны нападения***. Встречается гораздо реже, базируется на двойном перехвате и производится в том случае, когда первичная атака компании захлебнулась, намечается переход к обороне, а соперник пытается организовать свою собственную атаку и не готов должным образом к обороне;
- ***форсируемый прорыв***. Дополняет уже известное нам накрывание сильного противника. Успешно применяется в условиях, когда объективно сильные соперники осуществляют тактические ошибки в наступлении и не готовы к обороне;
- ***отрыв***. Представляет собой наиболее удачную версию прорыва, по окончании которого компания переходит к форсированной атаке с ходу.

Все вышеназванные модели конкурентного поведения применяются на основе следующих подходов к их осуществлению – внезапность, скоротечность конкурентных действий, их форсированный характер, нацеленность лишь на достижение промежуточного тактического результата, а также разумное сочетание контрнаступления с другими видами конкурентных действий. Как и в тактике оборонительного поведения, в тактике контрнаступления важную роль играют приемы отвлекающего поведения. Они так же, как и в процессе применения тактики обороны, имеют страховочное значение, между тем, поскольку контрна-

ступление представляют собой противоположность обороне, приемы обороны становятся в модели тактического контрнаступления, по сути, встречными приемами.

Тактика контрнаступления имеет концентрированный, либо фланговый характер и применяется при реализации субъектами предпринимательского бизнеса конкурентных стратегий разъединения. Наиболее своеобразно она проявляется в процессе применения стратегии дезинтегрирующего разъединения. Здесь ее проводниками выступают слитые и присоединенные ранее компании или внутренние подразделения крупных многопрофильных, как правило, диверсифицированных предпринимательских фирм, конкурентный потенциал которых оказывается достаточным для того, чтобы уйти в самостоятельное плавание по волнам деловых отношений.

От тактики обороны каждый субъект предпринимательского бизнеса может перейти не только к контрнаступлению, но и к отступлению. Тактика отступления осуществляется, как правило, в безразличной манере и базируется на приемах ухода из бизнеса, рассмотрению которых отводится специальная глава нашего учебника. Здесь мы пока лишь укажем на то, что отступление субъектов предпринимательского бизнеса может быть полным или частичным, временным или окончательным.

При ***полном отступлении*** компания капитулирует перед своим окружением на отдельном секторе рынка или на отдельном локальном рынке, либо одновременно на всех секторах национального и глобального рынка. При ***частичном отступлении*** компания уступает конкурентное поле лишь отдельным конкурентам, при этом она может вовсе не утратить конкурентных преимуществ перед другими соперниками.

Частичное отступление компаний может составить важную комбинацию с различными приемами наступательного конкурентного поведения, которое мы определяем как ***позиционное наступление с тактическими жертвами***. Жертвами выступают оставление компанией тех или иных полей, которые как бы признаются слабыми сторонами данной компании. Но это делается лишь для сосредоточения форсированных действий на других полях ценовой и неценовой конкуренции, используя которые, компания-жертвователь намерена быстро компенсировать материальные и моральные потери, упущенную тактическую выгоду.

***Окончательным*** может быть названо отступление, после которого компания никогда не возвращается в покидаемое ею или сопредельное направление деловой деятельности. В этом случае следует говорить о стратегическом характере отступления предпринимательской фирмы. Но если данная фирма все же рассчитывает вернуться в эти направления бизнеса в явном (под своим прежним наименованием) или неявном виде, такое отступление следует определить как ***временное***, имеющее тактический характер. Временное отступление субъектов предпринимател-

ского бизнеса, какими обстоятельствами оно бы ни обусловливалось, имеет, как правило, дальний прицел. Целевые установки на временное отступление стоит рассматривать под углом зрения взаимосвязи отступления субъекта бизнеса и его грядущего наступления.

Наступательная тактика конкурентного поведения, применяемая субъектами предпринимательского бизнеса после временного отступления, всегда имеет ***ретроактивный*** характер. Его суть состоит в том, что, оставляя конкурентное поле, фирма косвенно сохраняет признаки своего присутствия на рынке – в виде названия марок продукции, фирменных стилей и т.п. Впоследствии, решив вернуться обратно, данная предпринимательская фирма или ее нисходящие как бы оживает вновь, подобно птице Феникс, и приемы ее дальнейшего наступательного поведения частично оказываются как бы опрокинутыми в прошлое.

Между тактикой наступления и тактикой обороны располагаются и конкурентные модели тактического согласия. Суть каждой из них состоит в обеспечении положения, при котором каждая из противоборствующих сторон обязуется учитывать в тактике своих действий деловые интересы соперников. Данное положение следует определить как ***тактическое согласительное status quo***. Конкуренты как бы соглашаются между собой не причинять взаимный вред своими действиями. Данная тактика конкурентного поведения применяется в условиях:

- когда уровень конкурентоспособности соперников оказывается примерно равным, и ни у одной из сторон нет сил для укрепления собственных конкурентных позиций за счет ослабления конкурентных позиций другой стороны;
- когда наступающая сторона не может наступать, поскольку ее соперники демонстрируют готовность перехватывать ее бизнес-идеи и клиентуру, но у тех, в свою очередь, отсутствуют ресурсы для самостоятельного проведения тактических наступательных приемов;
- когда обороняющиеся друг от друга компании могут прийти к тактическому согласию, исчерпав оборонительные приемы конкурентного поведения;
- когда перед ними оказывается общий соперник (соперники), чрезвычайно опасный – до такой степени, что ему можно противостоять, лишь объединив потенциал для совместного применения конкурентных приемов;
- когда подобный общий соперник оказывается менее опасным, но трудноустранимым для каждой из сторон в отдельности;
- когда он оказывается опасным для одной из противоборствующих сторон, которая и привлекает на подмогу ресурсы тактического союзника, которому, возможно, данный соперник не опасен вовсе;
- когда субъекты предпринимательского бизнеса заранее, еще не начав действовать, договариваются между собой о взаимном согласии, либо обмениваются информацией о согласительных намерениях, либо,

наконец, по умолчанию применяют тактику действий, в которой соперник может увидеть согласительные мотивы.

Рассматриваемая тактика конкурентного поведения субъектов бизнеса всегда проводится в жизнь в дружественной манере.

Тактика согласия применяется субъектами предпринимательского бизнеса ***априорно***, т.е. до начала применения ими против соперников иных тактических моделей конкурентного поведения, либо ***апостериорно*** - как еще один из способов изменения тактики конкурентного поведения[96]. В этих случаях рассматриваемые модели могут прийти на смену и тактике наступательных действий, и тактике оборонительных действий, и контрнаступлению. Но данные тактические модели могут применяться и априорно. Это происходит в тех случаях, когда руководителям компаний хватает мудрости заранее прийти к согласию между собой по поводу разделов рынков сбыта, исключения спекулятивных или демпинговых цен, совместного проведения научных исследований или разработки полезных ископаемых, либо по другим вопросам, предварительно оценив конкурентный потенциал друг друга и решив, что мирное сосуществование обеспечивает большие тактические и стратегические выгоды, чем взаимное противостояние.

Выделяются три типа моделей согласительной тактики конкурентного поведения. ***Первым типом*** является тактика на основе пактов о ненападении (я не трогаю тебя, а ты не трогаешь меня). Противоборствующие стороны достигают согласия именно в вопросах предоставления гарантий взаимной безопасности, которые, в свою очередь, могут служить основой безопасного улучшения или сохранения конкурентных позиций каждой стороны. Они взаимно обязуются не предпринимать ценовых и неценовых конкурентных действий, которые могли бы привести к ослаблению конкурентных позиций каждого. На этом основаны взаимные уступки сторон, без которых достижение согласия просто не представляется возможным.

***Вторым типом*** являются модели на основе объединения, направленного против любой третьей стороны (мы с тобой не трогаем друг друга потому, что у каждого из нас есть общий противник, противостояние которому важнее всех наших внутренних распрей). Противоборствующие стороны достигают согласия, основываясь на необходимости обеспечения совместных конкурентных действий против общего окру-

[96] Употребляемые нами термины априорного и апостериорного применения тактики конкурентного поведения основаны на дефинициях латинского языка «*a priori*» (до опыта) и «*a posteriori*» (после опыта). Указанные дефиниции широко используются в различных отраслях современной науки для описания разнообразных действий и отношений, возникающих и складывающихся непосредственно до наступления какого-либо события («*a priori*»), либо вследствие наступления данного события («*a posteriori*»).

жения. Именно в таких действиях содержатся предпосылки и обеспечения гарантий безопасности бизнеса, и поддержания или улучшения конкурентных позиций каждого из сторонников согласительной тактики конкурентного поведения. На этом основаны и взаимные уступки каждой стороны[97].

И априорное, и апостериорное применение рассматриваемых моделей конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса успешно используется лишь при условии, что обе стороны, готовые к согласию между собой, будут действовать синхронно. В обратном случае налицо отвлекающие действия одной из противоборствующих сторон, которая стремится поймать на крючок согласия другую сторону, чтобы выиграть время для проведения иных тактических приемов конкурентного поведения.

Рассматриваемая тактика действий предпринимательских фирм практически воплощается в следующих формах моделей, которые страницей раньше уже были упомянуты, а именно:

- тактика согласительного конкурентного поведения по умолчанию, без достижения соперниками официальных устных или письменных договоренностей между собой;
- тактика согласительного конкурентного поведения в соответствии с устной договоренностью соперников;
- тактика согласительного конкурентного поведения в соответствии с письменной договоренностью соперников.

С указанными различиями связаны и различия конкурентных приемов, применяемых субъектами предпринимательского бизнеса для приведения в движение той или иной тактической модели их конкурентного поведения. Так, модель согласия по умолчанию базируется на неприменении компаниями каких-либо действий, которые могут быть истолкованы их общим внешним окружением как нарушение согласительного status quo. Значит ли это, что приемы оборонительного или наступательного конкурентного поведения не применяются вовсе? Нет, не значит.

Их проведение осуществляется таким образом, чтобы выстраиваемые ценовые и неценовые ориентиры деятельности компании никак не могли повредить конкурентным позициям «партнера по согласию». Тактическая модель согласия по умолчанию всегда имеет неконкретный, абстрактный характер – предметы договоренностей представлены при таком согласии в неявном виде. Тем не менее, данная модель часто используется в случаях, когда конкуренты не могут, не желают или не хотят вступать друг с другом в официальные переговорные отношения и заключать обязывающие обе стороны устные или письменные договоренности.

[97] Третий тип модели тактического согласия будет рассмотрен ниже.

В качестве страховки субъекты модели согласия по умолчанию могут использовать любые конкурентные приемы, включая отвлекающие приемы и приемы отступления. И конечно, у них наготове постоянно должны быть контрприемы, которые следует применить немедленно после нарушения кем-либо из субъектов бизнеса молчаливого согласия в одностороннем порядке. Такие нарушения надо ждать постоянно, не обольщаясь насчет стабильности согласительного status quo. Конкуренты, нащупав способы молчаливого согласия между собой, способных их устраивать некоторое время сообразно тактической мотивации каждого, не перестают быть конкурентами, тем более что они абсолютно не связаны между собой взаимными обязательствами.

Данные обстоятельства имеют важное значение и при использовании субъектами предпринимательского бизнеса тактики согласительных действий на основе предварительной устной или письменной договоренности. Тактика согласительных действий на основе официальной предварительной договоренности базируется на конкурентных приемах, применяемых в ходе выработки таких договоренностей и в процессе их выполнения. Эти приемы включают оказание давления на партнеров по договорному процессу и выдвижение уступок, на которые может пойти каждая из сторон подобного процесса.

Субъекты предпринимательского бизнеса оказывают давление на партнеров по переговорам разными способами, в том числе с помощью:

- «силового» инициирования самого переговорного процесса;
- постоянной и навязчивой демонстрации конкурентной силы в ходе переговоров, в том числе посредством предъявления всевозможных ультиматумов, предупреждения о неприятных последствиях, которые поджидают партнера по переговорам, если он не согласится на все приемлемые для «сильной стороны» условия;
- завышения выдвигаемых требований как основы для последующего торга;
- выдвижения различных требований к партнеру по переговорам в последнюю минуту, либо по возрастающей с указанием на готовность прервать переговорный процесс в любое время.

В ходе переговоров субъекты предпринимательского бизнеса идут на различные взаимные уступки. Предложение уступок может быть инспирировано давлением противоположной стороны и доброй волей компании, которая считает, что без уступок с ее стороны согласительная тактика действий не приобретет синхронный характер и, тем самым, не состоится. В любом случае в процессе переговоров каждый из субъектов предпринимательского бизнеса очерчивает перечень уступок, на которые он может пойти. Чтобы не перешагнуть данную черту, он сопротивляется давлению оппонента и применяет для этого различные приемы, в том числе путем:

- разделения форм согласия между компаниями на отдельные составляющие, поэтапного выдвижения аргументов, постепенного повышения сложности обсуждаемых точек соприкосновения и нахождения по каждой из них - так же, по возрастающей – решений, устраивающих обе стороны;

- опережения возражений с помощью моделирования аргументов противоположной стороны и применения контраргументов, не дожидаясь, когда от партнера по переговорам поступит действительное возражение;

- вынесения «за скобки» вопросов, по которым согласие недостижимо, либо затруднительно;

- «пакетирования» обсуждаемых точек соприкосновения, в ходе которого различные вопросы, относящиеся к предмету вырабатываемых договоренностей, рассматриваются в одном «пакете»; «пакетная» сделка может основываться на привлекательных и малопривлекательных взаимных предложениях сторон одновременно – если согласие будет достигнуто и такая сделка состоится, обе стороны обязательно пойдут на взаимные уступки;

- проектирования разделения в будущем функций каждой из сторон в процессе совместного противостояния общим соперникам;

- резервирования за собой права контроля исполнения достигнутых договоренностей всеми ее сторонами.

Если субъекты бизнеса действительно заинтересованы в успешном и синхронном выполнении согласительной тактики конкурентного поведения, уступки, принимаемые при завершении переговоров, имеют взаимный характер. Поэтому в ходе обсуждения деловых интересов каждой стороны участники переговоров, не упуская из виду собственную выгоду и безопасность своего бизнеса, обычно делают последовательные взаимные уступки (данное явление называется «***переговорным менуэтом***»). Достигнутые между компаниями договоренности базируются либо на принципах симметрии, либо на принципах простой асимметрии, либо на принципах сложной асимметрии.

***Модель согласия на принципах симметрии*** состоит в том, что, вырабатывая договоренности, стороны идут на примерно равноценные взаимные уступки. Соответственно, тактика действий обеих компаний может быть определена как тактическая согласительная симметрия.

***Модель согласия на принципах простой асимметрии*** отличается тем, что уступки одного из субъектов предпринимательского бизнеса другому превышают уступки другой стороны. При таком согласительном status quo тактика действий обеих компаний может быть определена как простая тактическая согласительная асимметрия.

***Модель согласия на принципах сложной асимметрии*** характеризуется тем, что не найдя компромисса во взаимном предложении уступок и, тем самым, не уступив партнеру по переговорам ни в чем, сто-

роны идут на заключение договоренностей лишь в отношении проведения совместных конкурентных приемов против третьей стороны. При таком согласительном status quo тактика действий обеих компаний может быть определена как сложная тактическая согласительная асимметрия.

Априорное применение тактики согласия обычно опирается на стратегические мотивы, лежащие в основе таких стратегий конкурентного поведения компаний, как ***компромиссное сотрудничество*** и ***кооперативная солидарность***. Данные стратегии всегда предполагают использование рассматриваемой тактической модели конкурентного поведения субъектов бизнеса. ***В первом случае*** модели согласия точно соответствуют тактическим подходам к реализации избираемой стратегии. В процессе применения они испытывают влияние со стороны наступательных и оборонительных прагматических мотивов конкурентного поведения, но имеют при этом самодостаточное значение.

***Во втором случае*** они уравновешивают модели наступления или обороны. Приверженцы кооперативной солидарности фактически вынуждены скрещивать с рассматриваемыми моделями свои наступательные и оборонительные действия, толкающие их на кооперацию с другими субъектами бизнеса ради противостояния общим противникам. В результате скрещивания рождается сложный гибрид взаимно осуществляемых партнерами тактических конкурентных действий, в котором можно обнаружить сразу признаки и согласия, и наступления, и обороны. Данный гибрид нельзя считать комбинацией приемов конкурентного поведения, перед нами ***третий тип*** модели согласительной тактики конкурентного поведения - модель внутрипартнерских отношений ***со смещением акцентов*** при проведении конкурентных действий. То, что хорошо стратегически, не всегда легко реализуется, когда вероятные партнеры по альянсу приступают к попыткам обрести кооперативную солидарность на деле[98].

[98] Внутренняя жизнь данного тактического гибрида рельефно очерчена в уже не раз упоминавшемся учебнике А.А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда: «Эффективная координация между независимыми компаниями, которые имеют различную мотивацию и, может быть, противоречащие друг другу цели – сложная задача, требующая многочисленных встреч, большого количества людей, чтобы определить, что необходимо разделить, что оставить в своей собственности и каким образом соглашение будет действовать. Союзникам, возможно, придется преодолеть также языковой и культурный барьеры. Затраты времени, которые необходимы менеджерам фирм на встречи, достижение взаимного доверия, координацию, велики. Часто в самом разгаре переговоров обнаруживается, что у партнеров существенно различаются взгляды на функционирование альянса, кроме того, их цели не совпадают и даже противоречат друг другу, так же как и стратегии. Напряжение в отношениях возрастает, рабочие отношения становятся прохладными и надежды на выгоды так и не материализуются. Часто сложно бывает сотрудничать с противником в сферах, остро реагирующих на конкурентные усилия, поэтому возникает вопрос о взаимном доверии и о

Рассматриваемые модели могут применяться и в рамках иных стратегий конкурентного поведения – в качестве позиционного тактического маневра. Апостериорное применение моделей тактики согласия также может опираться на аналогичную стратегическую мотивацию, но может и отклоняться от нее в рамках проводимых тактических маневров.

Все рассматриваемые разновидности тактических моделей согласительного конкурентного поведения определяются характером согласия между соперниками. В любом случае, если вероятным противником оказывается не беспредельщик, а солидный субъект предпринимательского бизнеса, всегда лучше постараться использовать его конкурентный потенциал в своих интересах, чем вести дело к истощению этого потенциала, а заодно - и своего собственного[99].

В заключение настоящего параграфа обратимся к рассмотрению ***конкурентных моделей тактического изоляционизма***. Данные модели возникают либо как порождение стратегии обособления бизнеса (стратегии прагматической изоляции), либо как тактический маневр уклонения от борьбы. Подобная тактика действий обычно применяется субъектами предпринимательского бизнеса в следующих случаях:

- когда предпринимательская фирма не желает обнаруживать уровень своего конкурентного потенциала и реальной конкурентоспособности, которые неизбежно выявляются в процессе непосредственного соперничества;
- когда фирма занимает узкую и относительно изолированную рыночную нишу и не видит в ней достойных конкурентов;
- когда предпринимательская фирма желает временно уклониться от столкновения с заведомо более конкурентоспособными вероятными противниками, поскольку она не готова к этому столкновению;
- когда фирма желает временно уклониться от столкновения с заведомо менее конкурентоспособными противниками, поскольку она считает это нецелесообразным;
- когда предпринимательская фирма желает временно уклониться от столкновения с предполагаемыми противниками, уровень конкурентоспособности которого ей неизвестен.

---

честном обмене информацией и опытом. В конфликт также могут вступать культура компаний и их оценка своей значимости. Ключевые фигуры, от которых зависит успех или провал, могут быть несовместимыми, неспособными работать вместе и сотрудничать для принятия компромиссных решений» (Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Стратегический менеджмент. М.: Юнити, 1998, с.296-297).

[99] Для этого можно, к примеру, воспользоваться известной формулой Ариэля Шарона, премьер-министра Израиля начала нынешнего столетия, прославившегося крайней неуступчивостью в разрешении израильско-палестинского конфликта: «Есть вы прекратите стрелять, то и мы не станем отстреливаться».

В тех случаях, когда тот или иной субъект предпринимательского бизнеса уклоняется от столкновения со всеми представителями своего внешнего окружения одновременно, можно говорить о реализации им тактических целевых установок на изоляционистское конкурентное поведение. Не будучи в состоянии фокусировать свое внимание на отдельных соперниках, либо не желая этого, он попросту «выходит из игры», надеясь удержаться на избранном сегменте рынка без противостояния кому-либо. Модели тактического изоляционизма приводятся в жизнь во враждебной, порой в настойчиво-враждебной манере, либо в безразличной, как правило, в подчеркнуто-безразличной манере. Тактическая самоизоляция субъектов бизнеса никогда не бывает дружественной.

Базисными конкурентными приемами, используемыми компаниями в процессе реализации тактики изоляции (обособления) и лежащими в основе соответствующих моделей конкурентного поведения, являются приемы уклонения от непосредственной борьбы с соперниками. Таковыми являются:

- лишение прямых соперников точной информации о параметрах собственной деловой деятельности, реальных размерах ресурсного и конкурентного потенциала;
- заведомое опережение возможных конкурентов в применении различных методов неценовой конкуренции, начиная от маломасштабной дифференциации товаров на уровне качества, изначально недоступном для фирм, действующих в сфере стандартного бизнеса, и завершая эксклюзивными элементами фирменного стиля и фирменных PR;
- стабильное применение сравнительно высоких или сравнительно низких цен, на которые также не могут пойти приверженцы стандартного бизнеса, ибо это в обоих случаях грозит им разорением;
- уклонение от любых форм переговоров с возможными соперниками, кроме тех, которые имеют отвлекающий характер, а также отклонение любых предложений о сотрудничестве, кроме тех, которые обусловлены необходимостью поддержания и развития цепочек ценностей.

Перечисленные приемы конкурентного поведения могут применяться в комбинации с другими тактическими приемами. Например, комбинирование изоляционизма с наступлением дает жизнь такой достаточно эффективной модели конкурентного поведения, как ***позиционная атака с тактическим обходом соперника***. Наступательная тактика компании в сочетании с применением приемов внезапного ухода от столкновения и борьбы порой обеспечивает тактические выгоды и отражение угроз извне в намного больших размерах, чем нанесение противнику самых мощных форсированных ударов.

Применяемые в процессе осуществления субъектами предпринимательского бизнеса приемы уклонения от непосредственной борьбы с

соперниками страхуются, как правило, отдельными приемами наступательного поведения (тактика второго хода) и обороны (превентивная оборона). В качестве встречного приема фирмы, придерживающиеся тактики обособления, обычно применяют тактику первого хода, к которой они должны быть постоянно наготове, либо приемы реактивной обороны.

## 5.10. Приемы и модели отвлекающего конкурентного поведения

Обратимся, наконец, к тактическим приемам и моделям отвлекающего конкурентного поведения. В отличие от других, уже изученных выше видов тактики конкурентных действий отвлекающее поведение не имеет под собой какой-то определенной стратегии, а ее применение не опирается на однородную прагматическую мотивацию стратегий. Возможна, конечно, романтическая мотивация стратегий конкурентного поведения отдельных предпринимателей, но она является уделом лишь очень азартных и склонных к необоснованному, безотчетному риску людей. Признаки отвлекающего поведения как самостоятельной целевой установки на стратегическое поведение мы можем обнаружить разве что у клиентов игорного бизнеса, грезящих о победах в состязании с рулеткой и игровыми автоматами, за карточным столом, в футбольных, беговых и боксерских тотализаторах, с помощью которых они намереваются одним махом разделаться со всеми своими врагами. Некоторые признаки подобного поведения порой обнаруживаются в действиях и биржевых брокеров, но они никогда не составляют здесь проявление стратегической концепции.

Поскольку отвлекающее конкурентное поведение компаний чаще всего не опирается на стратегии данных компаний, приемы отвлекающего поведения обычно применяются в качестве инструмента конкурентного, в том числе позиционного маневрирования. Они выполняют страховочную функцию, либо входят в комбинации с приемами других тактических конкурентных действий субъектов бизнеса.

В современном бизнесе наблюдается два подхода к применению подобных приемов. ***Первый подход*** основан на разрозненном использовании приемов отвлекающего конкурентного поведения. Применяя его, руководители компаний вставляют такие приемы в используемые ими тактические модели оборонительного, согласительного, наступательного и иного поведения для повышения их эффективности за счет обеспечения действиям данных компаний большего тактического маневра.

***Второй подход*** основан на сосредоточении приемов отвлекающего поведения в деловой деятельности специализированных компаний, называемых фирмами-сателлитами. Такие компании не имеют в бизнесе никаких самостоятельных функций. Их возникновение обусловлено стремлением их родителей преподнести внешнему окружению боль-

шую, чем разрозненные отвлекающие приемы, тактическую головоломку в виде целостной модели, созданной специально для отвлечения внимания от деловой деятельности самих родителей.

Обратимся к первому из перечисленных выше подходов к применению тактических приемов отвлекающего конкурентного поведения. Прежде всего, укажем на то, что задачами таких приемов являются введение соперника в заблуждение и его умышленная дезориентация относительно собственных оперативных планов. В этом значении приемы отвлекающего конкурентного чаще всего поведения применяется для обеспечения дополнительной (страховочной) защиты субъектов предпринимательского бизнеса.

***Тактика дополнительной*** (***страховочной***) ***защиты*** имеет различный характер и проявляется в своеобразии приемов конкурентного поведения, в число которых входят

- ***приемы легального преднамеренного обмана*** внешнего окружения;
- ***приемы имитации*** конкурентных действий и создания их видимости;
- ***приемы создания*** во внешнем окружении разнообразных ***иллюзий***, в том числе приемы имитации действий наступающей стороны;
- ***приемы пассивного манипулирования*** стереотипными представлениями, ранее сложившимися у представителей внешнего окружения;
- ***дискретные поведенческие приемы***, включая дозированное распространение отредактированной информации;
- ***приемы переключения внимания*** на побочные действия, в том числе втягивание конкурентов в какие-либо переговоры;
- ***приемы*** пропагандистского и контрпропагандистского ***блефа***;
- ***приемы тусовочного поведения***, в том числе участие в общественных объединениях.

Конкурентные приемы легального преднамеренного обмана внешнего окружения применяются субъектами предпринимательского бизнеса для затруднения формирования оценок достижений и конкурентных преимуществ компании, ее потенциала и степени силы. Можно назвать следующие отвлекающие приемы конкурентного поведения из этой группы:

- расстановка ложных акцентов в применении ценовых методов конкурентных действий, включая использование ложного прямого и позиционного демпинга, ложного завышения цен для создания ажиотажного спроса;
- ложное расширение ассортимента товаров (услуг) в результате вбрасывания на рынок большого числа новых товарных марок, не отличающихся от ранее предложенных ничем или почти ничем;

- другие приемы неценовых конкурентных действий, применяемые в процессе производства, продвижения и сбыта товаров и услуг.

От приемов легального преднамеренного обмана внешнего окружения следует отличать тактические приемы отвлечения внимания с помощью имитации конкурентных действий. Имитация конкурентных действий представляет собой провозглашение деловой деятельности или отдельных ее элементов и осуществление ряда действий, которые могут быть приняты окружением за действительное развитие бизнеса (например, ведение разнообразных переговоров, участие в презентационных выставках, организация региональных представительств, PR-активность).

Субъекты бизнеса имеют также возможность создания видимости осуществления намеченных стратегий без подлинной ориентации на них. В ходе предпринимательской деятельности руководство компании, как мы знаем, может прийти к осознанию неизбежности изменения стратегических целевых установок собственной деятельности. Однако нередко официальное изменение стратегии конкурентного поведения оказывается невыгодным компании. Фактически компания меняет свою стратегию, делая это в неявном виде, но внешне тактическое маневрирование данной компании неизбежно приобретает черты искажения устаревших стратегических установок в фактически производимых конкурентных действиях. Так рождается видимость неизменности стратегических ориентиров предпринимательской фирмы и обусловленная ею видимость стабильного развития данной фирмы.

Конкурентные приемы создания во внешнем окружении разнообразных иллюзий применяются субъектами предпринимательского бизнеса для формирования во внешнем окружении завышенных оценок достижений и конкурентных преимуществ компании, ее потенциала и степени силы. В данную группу входят следующие приемы конкурентного поведения:

- завышение требований к партнерам по бизнесу в части цены, потребительской ценности и качества поставляемых или совместно выпускаемых товаров, а также к процедуре взаимодействия партнеров;
- имитация перехвата приемов конкурентного поведения, применяемых наступающими соперниками в том случае, когда данные соперники являются лидерами или признанными авторитетами в соответствующей области бизнеса;
- постоянное оказание давления на всех представителей внешнего окружения, кроме потребителей, по различным поводам и без повода, с выражением крайнего недовольства;
- льстивый PR, ориентированный на привлечение внимания клиентов к «особым достоинствам» товаров и услуг, предлагаемых фирмой, и самой фирмы, а также к «особо теплому отношению» фирмы к данным

клиентам; подчеркивание общности, единства данной фирмы и ее клиентов.

Конкурентные приемы дискретного поведения представляют собой осуществление конкурентных действий не до конца. Такие приемы базируются на неценовых методах конкуренции. Их задачей является формирование режима неопределенности конкурентных действий соперников. Однако, поскольку очевидцами таких действий являются не только прямые конкуренты, но и иные представители внешнего окружения субъектов бизнеса, проведение таких приемов требует от исполнителей большого мастерства. Неоконченные конкурентные действия компании могут оказаться непонятными потребителям и партнерам по бизнесу и в этом случае не будут оценены ими положительно.

Наибольшее распространение имеет отвлечение внимания соперников от других действий компании с помощью дозированного распространения устраивающей данную компанию информации. Тактика дозирования включает в себя создание информационного вакуума вокруг компании, внезапное вбрасывание информации, предоставление напрямую не связанной между собой информации о компании и ее продукции маленькими порциями (такой тактический прием отвлечения внимания имеет название «***салями***»).

Данная тактика действий может оказаться весьма эффективной, если субъекты предпринимательского бизнеса желают создать вокруг своей деятельности атмосферу таинственности, а затем использовать ее для неявной пропаганды собственных достижений и контрпропаганды достижений соперников, применяющих тактические наступательные приемы конкурентного поведения. Мы видим, что отвлекающие действия во внешней среде оборачиваются фокусированием дополнительного внимания на деятельности рассматриваемого субъекта бизнеса, причем этим вниманием со стороны разных представителей внешнего окружения можно управлять различными способами с помощью по-разному дозированной информации.

Конкурентные приемы переключения внимания на побочные действия применяются субъектами предпринимательского бизнеса для того, чтобы оборвать наступление соперников, сбить с толку его и других представителей внешнего окружения. К числу таких приемов относятся постоянное поддержание ничего не значащего диалога с соперником (***тактика обязательного диалога***), привлечение внимания окружения компании к деятельности данной компании в других областях бизнеса, в которых эта компания имеет более прочные конкурентные позиции и, вполне вероятно, успешно проводит тактическое наступление (***тактика неявного замещения объекта конкурентной борьбы***).

Конкурентные приемы «тусовочного» поведения состоят в использовании субъектами предпринимательского бизнеса форм корпоративного или персонального участия в различных организованных кампаниях общественного взаимодействия. Подобные приемы конкурентного поведения не имеют какой-либо явно выраженной цели. Предпринимательская фирма и/или ее представители лишь напоминают о себе и, тем самым, создают дополнительные косвенные возможности успешного проведения оборонительных действий. К числу характерных приемов такого поведения относятся:

- присутствие на мероприятиях (конференциях, форумах, конгрессах, презентациях, вернисажах, фуршетах, др.);
- участие в организации подобных мероприятий, делающее фирму незаменимым «тусовщиком»;
- вхождение в общественные объединения (ассоциации, союзы, движения, др.);
- участие в широко освещаемых в средствах массовой информации, акциях официально провозглашенных общественно значимыми.

Тактика «тусовочного» поведения часто является избирательной. В этом случае руководство компании тщательно продумывает, на каких мероприятиях и когда представителям фирмы стоит появиться непременно, а на каких присутствие не обязательно, в каких ассоциациях и союзах надо состоять, а в каких наверняка не надо, в каких акциях полезно принять посильное участие, а от участия в каких следует обязательно отказаться под любым предлогом. Но рассматриваемая тактика поведения может иметь и всеобщий характер. Однако в этом случае отвлекающий прием грозит превратиться в хроническое явление, он начинает отвлекать внимание от основного бизнеса предпринимательской фирмы уже не соперников данной фирмы, а самих руководителей фирмы или сотрудников ее PR-департамента.

Обратимся теперь к рассмотрению конкурентных приемов пассивного и активного манипулирования стереотипными представлениями, ранее сложившимися у представителей внешнего окружения компаний. Стереотипными называются представления о тех или иных событиях, тех или иных субъектах деловых отношений, в которых отражено наиболее типичное в этих событиях, людях или компаниях, отличающее данные события от других, выделяющее субъектов бизнеса из конкурентной среды, в которой они действуют.

Суть тактического приема, называемого манипулированием, состоит в том, чтобы прикрывать собственные действия привлечением стереотипных образов конкурентного поведения[100]. При этом в качестве

[100] В общем случае манипуляцию можно определить как вид воздействия на физическое или юридическое лицо, направленный на скрытое побуждение его к соверше-

положительного примера привлекаются не только стереотипы собственного поведения, к которым привыкло окружение компании, но и стереотипы чужого конкурентного поведения, умело распространяемые на собственную деятельность.

Наиболее часто приходится встречаться с такими приемами пассивной манипуляции как:

- двойное толкование одних и тех же параметров качества продукции и ее потребительской ценности;
- двойное толкование внимания субъектов бизнеса к контрагентам («хотят прибрать к рукам» или «хотят усилить взаимную пользу»), к потребителям («хотят надуть, всучить товар любой ценой» или «хотят доставить удовольствие»);
- ссылки на авторитетных клиентов или контрагентов, часто или изредка сотрудничающих с субъектами бизнеса;
- ссылки на отечественное происхождение продукции фирмы, ее менеджмента или учредителей, либо, напротив, на зарубежный колорит тех или иных элементов бизнеса;
- ссылки на связи в коридорах власти, во влиятельных СМИ, сотрудники которых при необходимости могут быть привлечены на подмогу и заступиться, используя неформальные рычаги давления (***тактика старшего брата***);
- ссылки на предыдущие заслуги данного субъекта бизнеса, на оставшиеся в памяти стереотипы удачного и получившего признание поведения в прошлом и на авторитет бренда, к созданию которого конкретные субъекты бизнеса, возможно, не имеют никакого отношения;
- ссылки на других субъектов предпринимательского бизнеса, добившихся успеха и признания вследствие аналогичных действий.

Приемы пассивной тактической манипуляции обычно применяются субъектами предпринимательского бизнеса для того, чтобы с помощью таких отвлекающих действий удержать вокруг себя потребителей и партнеров по бизнесу, а заодно психологически подавить прямых конкурентов, несмотря на вполне вероятное отсутствие должных аргументов в виде имеющихся конкурентных преимуществ и достоинств.

С тактикой пассивной манипуляции стереотипными представлениями близко соприкасается и тактика блефа. Под блефом в бизнесе следует понимать активную манипуляцию стереотипными представлениями. Активность блефа, отличающего его от перечисленных выше приемов пассивной манипуляции, состоит в его тактическом предназначении – вынудить соперника сделать ход из невыгодного положения,

---

нию определенных действий. В психологии манипулирование трактуется как особый вид психологического воздействия на людей (см., например: Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. М.: ЧеРо, 2000, с.58-60).

спровоцировать его на необдуманные, крайне рискованные действия, совершая которые он гарантированно освобождает соперникам конкурентные поля, утрачивает инициативу и оказывается неспособным на совершение форсированных ударов. Этого удается добиться благодаря искусному сочетанию приемов манипуляции стереотипными представлениями с приемами имитации конкурентных действий, создания видимости стратегического целеполагания, преднамеренного обмана и создания иллюзий немедленного успеха в случае быстрого совершения каких-то собственных действий.

Тактический блеф может иметь пропагандистскую и контрпропагандистскую направленность. Пропагандистский блеф состоит в формировании у адресата убеждения в исключительной выгодности совершения тех или иных конкурентных действий, как индивидуально, так и в сотрудничестве с автором блефа, либо с третьей стороной. Адресат должен поверить в высокие размеры покупательского спроса на свою продукцию, необходимость немедленного снижения, либо повышения цен, срочного освоения новых марок продукции, проведения массированной рекламной компании, приобретения «особо ценного» сырья, либо продажи/покупки ценных бумаг.

Контрпропагандистский блеф состоит в обратном манипулировании. Адресату следует полностью отказаться от намеченных тактических действий в областях неценовой или ценовой конкуренции, что он в итоге и делает, поддавшись представлениям о нецелесообразности этих действий. Задачей контрпропаганды со стороны автора блефа является развенчание тактических целевых установок, первоначально принятых субъектом предпринимательского бизнеса, которые вполне могли оказаться правильными.

Совершив действия, к которым его побуждает автор блефа, либо, отказавшись от ранее спланированных действий под влиянием другого автора, адресат часто с изумлением узнает, что многие из его представлений о рынке, мягко говоря, не соответствуют действительности. В первом случае адресат пытается тактически действовать на заведомо невыгодном для него конкурентном поле, во втором случае он освобождает тактически выгодное конкурентное поле, добровольно уступая его соперникам.

В реальной жизни приемы пропагандистского и контрпропагандистского блефа адресуются не только обывателям в виде всевозможных «лохотронов», а также деловой деятельности разнообразных чародеев, ворожей, фокусников, мастеров по снятию порчи и гадалок по картам и по руке. Блеф имеет распространение и в серьезном бизнесе.

Он, как правило, применяется при концентрированном наступлении и концентрированной обороне. Ведь чем больше адресатов возникает одновременно перед автором блефа, тем больше вероятность и того, что, по крайней мере, один из адресатов не поддастся на уловки блефующего и увлечет за собой других. Как правило, жертвами блефа ста-

новятся люди, склонные к азартному и рискованному поведению, которые попадаются на уловки блефующих с момент особого положительного, либо отрицательного эмоционального подъема. Поэтому авторам блефа следует проявлять не только изобретательность, ловкость и коварство, но и проницательность.

Мы уделили достаточно много места описанию отвлекающих приемов как средств дополнительной (страховочной) защиты и инструментов наступления субъектов предпринимательского бизнеса, а между тем данные приемы не играют определяющей роли в тактической модели оборонительного поведения. Отвлекающих приемов может применяться немало, причем в одно и то же время, но эффективность тактической модели конкурентных действий будет всегда в наибольшей мере зависеть от того, как компания подготовится к наступлению на противника (обороне, другим действиям), в каком состоянии окажется ее потенциал.

Часто наступательная тактика фирм вообще обходится без привлечения отвлекающих приемов, поскольку они не способствуют концентрации внимания окружения данной фирмы на ее конкурентных преимуществах, прежних и новых достижениях. Напротив, у них возникает другая забота – не отвлечься от избранной тактики действий, не попасться на удочку манипуляторам, иллюзионистам, сторонникам всевозможных мистификаций и любителям тусовок.

Тем не менее, отвлекающее поведение всегда составляет важную часть какой-либо тактики действий компании. Данные действия нередко представляют собой комбинацию базисных приемов и приемов отвлекающего поведения. Таковыми являются, например:

- ***приемы «тихого хода»***. Представляют собой комбинации наступательных действий и отвлекающих маневров, в которых роль «тихого» (как бы не очень значимого) хода принадлежит какому-либо приему отвлечения, например, блефу; на самом деле «тихий ход» часто оказывается сильнейшим в многоходовой наступательной комбинации;

- ***тактические наступательные финты***. Представляют собой комбинацию наступательных действий и отвлекающих маневров, с помощью инструментов отвлечения внимания компании часто удается провести форсированный удар или осуществить тактику второго хода[101];

- ***тактические ловушки***. Представляют собой комбинации оборонительных действий и отвлекающих маневров. Ловушка ни к чему не обязывает компанию, поставившую ее, а является лишь своеобразной приманкой, соблазняющей соперника на наступательные действия; тому

[101] С помощью термина «финт» обычно определяется какой-либо «хитрый» приём в спортивной игре. Например, в баскетболе, футболе финт – это приём, с помощью которого наступающему игроку удается обвести соперника.

мерещатся слабые стороны конкурента, которые оказываются на самом деле неплохо защищенными, о чем он узнает в процессе наступления;

- ***тактические капканы***. Представляют собой системы взаимосвязанных тактических ловушек; ловушку можно обойти, но выбраться из капкана бывает порой очень непросто.

Надо отметить, что возникновению термина «комбинации конкурентных действий» теория конкуренции обязана в первую очередь именно практике применения отвлекающих приемов в той или иной целостной тактической модели поведения. Знаменитый «великий комбинатор» Остап Бендер, персонаж бессмертных произведений И. Ильфа и Е. Петрова, был, как мы знаем, непревзойденным специалистом по всевозможным манипуляциям, легальному обману, блефу, финтам, ловушкам и капканам, которые были объединены им в «четыреста сравнительно честных способа» деловой деятельности. В любом случае для успешного ведения дел предпринимателям необходимо хорошее комбинационное зрение, чтобы обнаружить, распознать весьма скрытые порою стратегические и тактические целевые установки соперников, а затем по возможности использовать их наличие в своих интересах. При этом необходимо еще обладать хорошо развитым чувством меры, позволяющим вовремя остановиться и не вовлечься самому в плохо осмысленные комбинационные намерения, собственные и чужие.

Перейдем теперь ко второму подходу к применению приемов отвлекающего поведения. Он основан на использовании компаниями моделей отвлекающего поведения. Таковыми являются модели, базисными приемами которых выступают приемы отвлекающего поведения субъектов бизнеса. Модели отвлекающего конкурентного поведения применяются посредством создания сопровождающих компаний (фирм-сателлитов) для обеспечения:

- скоростного маневрирования фирм-родителей;
- искажения стратегии их конкурентного поведения;
- имитации инновационной и прочей активности;
- замещения родителей при выполнении определенной, в том числе особо щекотливой работы (сомнительные денежные транзакции, участие в учредительской деятельности, др.).

В качестве самостоятельной модели конкурентного поведения отвлекающие тактические приемы используются редко и, по сути, являются достоянием лишь так называемых фирм-сателлитов. Видимость конкурентных действий обозначается определениями с приставкой «псевдо-», например, псевдонаступление, псевдоконтронаступление, псевдооборона. Такая тактика действий заслуживает обозначения с помощью определений, содержащих приставку «псевдо-», поскольку на самом деле налицо лишь имитация соответствующих приемов конкурентного пове-

дения, ибо для проведения действительного наступления, контрнаступления или обороны у субъектов бизнеса нет необходимых ресурсов, а также стратегической и тактической мотивации.

Ложь, иллюзии, манипулирование, блеф, имитация различных действий не могут продолжаться долго и иметь самостоятельное значение для фирм, делающих серьезный бизнес. Но они могут применяться компаниями-сателлитами, тактической задачей которых является отвлечение внимания от основного бизнеса материнских фирм.

Поскольку конкурентной стратегии, которая целиком базировалась бы на отвлекающих действиях, просто не может быть, а фирмы-сателлиты всегда имеют зависимый характер, рассматриваемая модель конкурентного поведения применяется субъектами бизнеса лишь для проведения тактических маневров, исполнителями которого и являются специально подключаемые к процессу соперничества упомянутые сателлиты.

Такое подключение предполагает, что подобные фирмы-сателлиты получат признание во внешнем окружении, с ними будут установлены вполне реальные деловые отношения, и они станут участниками сделок. Обычно такие компании используются для выполнения учредительских обязанностей в процессе создания новых предпринимательских фирм, либо для предоставления банковских счетов, через которые можно осуществлять различные транзакции, в том числе и в крупных размерах. Часто для этой роли подбираются или специально создаются оффшорные компании[102].

Компании-сателлиты должны адаптироваться к среде своего функционирования и постепенно произвести обратную адаптацию этой среды к себе. Затем, выполнив свою роль, они вполне могут сменить тактику действий и попросту уйти из бизнеса. Все эти маневры осуществляются под неусыпным контролем закулисных манипуляторов.

---

[102] Отвлекающая тактика конкурентного поведения имеет широкое распространение во всех видах человеческой деятельности, не только в предпринимательстве. В знаменитом американском кинофильме «Плутовство» («Wag the Dog») Дастин Хоффман играет голливудского продюсера, нанятого администрацией США для того, чтобы отвлечь публику от пересудов личной жизни президента страны и спасти его падающий рейтинг. Персонаж Д. Хоффмана считает, что для этого президенту нужна маленькая победоносная война, даже если она разворачивается в государстве, о котором мало кто знает что-либо определенное. Победа в такой войне создает у народа хорошее предвыборное настроение. А хорошее настроение – это, как водится, высокий рейтинг. Можно без всякого преувеличения утверждать, что метод «wag the dog» имеет столь же важное значение и в тактике бизнеса многих современных компаний.

## 5.11. Объективные и субъективные тактические детерминанты силы конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса

Разрабатывая рабочие схемы проведения конкурентных приемов, планируя их применение, руководство любой компании должно принять в расчет наличие тактических детерминантов силы конкурентного поведения этой компании. Под ***тактическими детерминантами силы конкурентного поведения*** субъектов предпринимательского бизнеса понимаются:

- содержание и границы возможных конкурентных действий компании, обусловленные уровнем реальной конкурентоспособности данной компании (назовем их ***тактическими детерминантами первого рода***);
- содержание и границы планируемых конкурентных действий компании, обусловленные тактическими мотивами и целями компании (назовем их ***тактическими детерминантами второго рода***).

Тактические детерминанты конкурентного поведения первого и второго рода – это то, что определяет тактику конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса наряду с их стратегией. В жизни встречаются разные модели конкурентного поведения, которые отличаются друг от друга под влиянием различных тактических детерминантов конкурентного поведения.

Тактические детерминанты первого рода имеют объективный характер, а тактические детерминанты второго рода – субъективный характер.

***Объективными тактическими детерминантами*** силы конкурентного поведения субъектов бизнеса являются:

- уровень реальной сравнительной конкурентоспособности компании, состав и масштабы ее конкурентного потенциала, сила и интенсивность фактически осуществляемых ею конкурентных действий, степень определенности результатов этих действий;
- содержание и степень устойчивости конкурентных позиций компании в сравнении с конкурентными позициями ее соперников;
- содержание, степень полноты и устойчивости конкурентного статуса компании в сравнении с конкурентным статусом ее соперников;
- стратегические и тактические ограничения конкурентного позиционирования, выдвигаемые внешним окружением компании; с тем, в чем именно состоят стратегические ограничения конкурентного позиционирования, мы уже успели познакомиться, а тактические ограничения представляют собой стереотипную совокупность приемов и манев-

ров, которые соперники данной компании способны обратить против нее в ходе конкурентного столкновения и последующей борьбы;

- локальные, макроэкономические, мегаэкономические (глобальные), природные детерминанты силы тактического поведения субъектов предпринимательского бизнеса.

Мы видим, что объективные тактические детерминанты конкурентного поведения формируются во внутрифирменной среде, где они опираются на динамику реальной конкурентоспособности фирмы. Они возникают и во внешней среде бизнеса под воздействием тенденций и закономерностей экономического развития общества, в том числе эволюции его материально-технической базы, взаимной интеграции технологий, возвышения потребностей людей, развития социальных и политических свобод, развития законодательства, в частности, законов о противодействии монополизации рынков, монополистической практике и недобросовестной конкуренции.

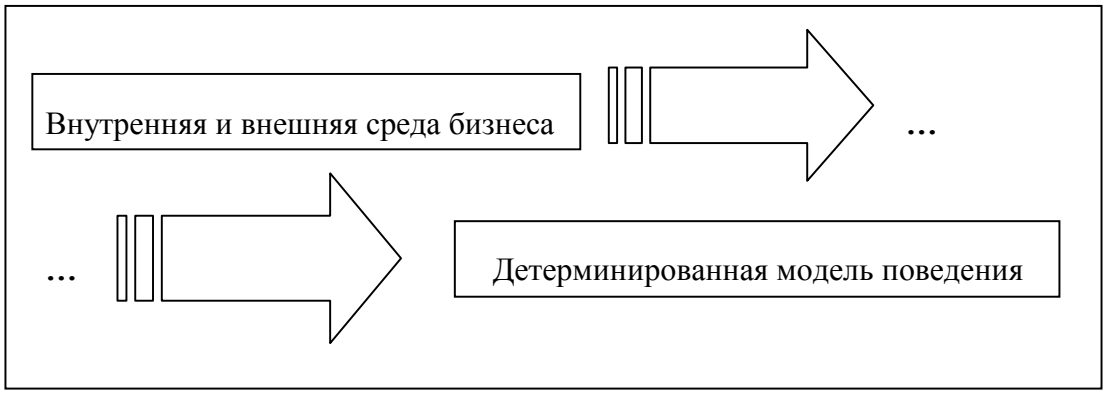



***Рис. 5.5.*** *Объективные тактические детерминанты силы конкурентного поведения*

Обратимся к уже известным нам индикаторам конкурентоспособности. Прежде всего, укажем на то, что каждый из элементов ресурсного и конкурентного потенциала компании выступает тактическим детерминантом силы ее конкурентного поведения. Ведь возможности фирмы, вытекающие из особенностей использования всех элементов потенциала, обусловливают и возможности тактического применения тех или иных конкурентных действий.

Выстраивание модели конкурентного поведения начинается с сопоставления ресурсной базы каждой из противоборствующих сторон. Фирмы-конкуренты располагают неодинаковыми материальной базой, техническими и технологическими возможностями, они размещаются в точках, по-разному удаленных от источников сырья, партнеров и потребителей. Имеющийся в момент начала непосредственного столкновения на рынке сравнительный ресурсный потенциал субъектов предпринима-

тельского бизнеса является ***первым ключевым*** (***совокупным***) ***объективным тактическим детерминантом*** силы их конкурентного поведения.

Относительная техническая и особенно технологическая отсталость компании не позволяет ей ориентироваться на повышение качества товаров и услуг, дифференциацию продукции, а также на создание привлекательного имиджа передовика технического прогресса. Вместе с тем, развиваясь на неизменной технико-технологической базе, данная компания все же обладает возможностью уменьшать издержки и снижать цены.

Относительное превосходство компании над конкурентами в технической и технологической областях профессиональной деятельности обусловливает возникновение других подходов к моделированию тактики действий. Фирма-конкурент оказывается способной на последовательное применение методов неценовой конкуренции, но при этом она вынуждена какое-то время терпеть увеличение издержек и возможное увеличение цен не только на новые марки продукции, но и на сохраняемую номенклатуру товаров.

Перед компанией, более территориально удаленной от рынков сбыта продукции, чем ее соперники, стоит задача приблизиться к ним. Для этого надо либо увеличить издержки на перемещение товаров к потребителям и контрагентам, либо попытаться сформировать новый локальный (или местный) рынок или сегмент рынка на базе новых свойств или новой марки товара. Компания, имеющая лучшие территориальные условия деятельности, оценивает это не только как конкурентное преимущество, но и как важный тактический инструмент ценовой конкуренции – продукция фирмы оказывается более дешевой и менее затратоемкой из-за менее высоких издержек на транспортировку товаров.

В процессе выработки тактики действий менеджерам компании следует разобрать каждый из компонентов материальной базы деловой деятельности этой компании, буквально измерить линейкой и «простучать» каждый сантиметр расстояния, отделяющего продукцию данной компании от клиентов и контрагентов. Ведь любая деталь ресурсного потенциала субъектов предпринимательского бизнеса рассматривается как объективный детерминант тактики конкурентных действий и его самого, и его соперников. Все без исключения ресурсные достижения и неудачи обоих соперников будут, несомненно, использованы менеджментом той и другой противоборствующей стороны в процессе определения и исполнения своей модели конкурентных действий, применении различных моделей тактики конкурентного поведения.

***Вторым ключевым объективным тактическим детерминантом*** силы конкурентного поведения субъектов бизнеса является их предпринимательский потенциал. Как мы помним, под предпринимательским потенциалом компании понимается совокупность бизнес-идей

и способов их реализации, имеющихся в распоряжении данной компании. Наличие бизнес-идей, их содержание и уровень, а также степень развития внутрифирменных и внешних деловых коммуникаций субъектов предпринимательского бизнеса оказывают непосредственное влияние на то, в каких конкретных тактических поведенческих моделях данный субъект бизнеса сумеет выразить стратегическую концепцию своего конкурентного поведения.

Использование названного элемента конкурентного потенциала в тактике действий компании обусловливает важность всех аспектов ведения предпринимательства, начиная с организационно-правовой формы бизнеса, а также состава учредителей и участников компании, и завершая разнообразием видов предпринимательства, которым занимается данный субъект бизнеса. Рассматриваемый объективный тактический детерминант конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса имеет функциональный и видовой характер, что часто обусловливает, как мы помним, размеры субъектов бизнеса, а часто и другие слагаемые их наличной конкурентной силы.

На поверхности явлений деловой жизни мы часто видим, что мелкие предпринимательские фирмы стараются придерживаться различной тактики конкурентного поведения против крупных, средних и таких же, как они сами, мелких компаний. А между тем, существуют виды деловой деятельности, в которых абсолютно доминирует мелкое предпринимательство. Это почти вся сфера потребительских, аудиторских, консалтинговых услуг, мелкое производство. В указанных областях практически невозможно доминирование конкурентов на отдельных рынках. Невозможна и глубокая отраслевая или нишевая специализация таких конкурентов. Субъекты малого бизнеса должны быть постоянно готовы к тактическому маневрированию немногочисленными финансовыми ресурсами в сторону наилучшего их размещения на локальном рынке. Они должны обладать и навыками применения различных тактических стереотипов конкурентного поведения, ведь от быстрой смены их под влиянием разных обстоятельств нередко зависит судьба всего бизнеса таких компаний.

Напротив, субъекты крупного предпринимательства чрезвычайно ограничены в возможностях быстрой смены тактических поведенческих моделей. Такие фирмы действуют, как правило, в таких секторах рынка, где появление мелких компаний возможно лишь в том случае, когда последние имеют признаки фирм-новаторов, субъектов инновационного бизнеса, профессионально обновляющих те или иные компоненты деловой деятельности внутри упомянутых секторов. К примеру, в большинстве отраслей машиностроения, металлургической промышленности, сырьевых отраслях преобладает крупный бизнес. Модели тактического поведения крупных компаний по отношению к другим крупным компаниям, а также к мелким и средним субъектам предпринимательского бизнеса не могут не отличаться друг от друга.

***Третьим ключевым объективным тактическим детерминантом*** силы конкурентного поведения компании является ее человеческий потенциал, являющийся, как мы помним, обязательным элементом ее конкурентного потенциала. Человеческий потенциал любой предпринимательской фирмы выступает не только как кадровый ресурс данной фирмы, но и как ресурс формирования и осознанного осуществления модели конкурентного поведения. Он образует личный ресурс конкурентоспособности субъектов предпринимательского бизнеса, который рассматривается и как элемент стратегического конкурентного потенциала фирмы (мы об этом говорили в материалах предшествующей главы учебника), и как важный ресурс силы его тактического поведения.

Одним из наиболее значимых вопросов, возникающих в процессе моделирования тактики конкурентных действий, является, к примеру, следующий: как сопоставить потенциал личной конкурентоспособности сотрудников фирм-конкурентов, рассматриваемый в качестве тактического детерминанта их конкурентного поведения? Каждый из сотрудников компании, включая их менеджеров и высших менеджеров, обладает личными профессиональными, деловыми и нравственными качествами, физическими и интеллектуальными возможностями, «силой ума», амбициями к карьерному росту, предрасположенностью к лидерству и конфликтованию, темпераментом и энергетическим потенциалом. Каждый из них является изобретательным или безыскусным, хитрым или бесхитростным, ловким и маневренным в выполнении должностных обязанностей или неповоротливым. Упомянутые качества определяют действия каждого из сотрудников предпринимательской фирмы, а, следовательно, все они, так или иначе, воздействуют на формирование и исполнение моделей конкурентного поведения всей фирмы. Поэтому мы и относимся к ним как к личностному тактическому ресурсу конкурентоспособности данной фирмы.

Данный ресурс проявляется посредством таких особенностей действий предпринимательской фирмы, как креативность (нацеленность на творчество), амбициозность, стремление к постоянному росту и самосовершенствованию, поддержание стабильных межличностных и внутрифирменных деловых отношений, либо поощрение внутрифирменного соперничества. Важность данного тактического ресурса конкурентоспособности субъектов бизнеса состоит в том, что в отличие от стратегической мотивации конкурентных действий, содержание которой задается, как правило, лишь владельцами и высшими руководителями компаний, тактическая мотивация конкурентных действий этих субъектов бизнеса в гораздо большей степени зависит от того, как именно мотивированы отдельные служащие компании.

Будучи объединены во внутрифирменные группы (малые или большие), сотрудники компании формируют аналогичные групповые (коллективные) качества, групповые мотивы деятельности, а также объ-

ективно складывающиеся групповые (коллективные) тактические ресурсы конкурентоспособности своей фирмы.

Содержательные мотивы личной выгоды и личной экономической безопасности определяют тактику действий каждого из сотрудников компании, включая высших руководителей данной компании, когда они нанимаются на работу и в процессе исполнения ими своих должностных обязанностей. Такую точно роль играет и групповая мотивация членов внутрифирменных локальных коллективов. Поэтому работодателям следует учитывать, в какой мере содержательные трудовые мотивы служащих фирмы соответствуют содержательной мотивации данной фирмы как единого целого на совершение предпринимательской деятельности и порождаемых ею конкурентных действий.

Руководству фирмы, ее владельцам не может быть безразлично, как именно поведет себя тот или иной рядовой сотрудник фирмы или группа сотрудников в процессе тактического противостояния этой фирмы и ее соперников. В стратегическом плане действия отдельных работников не представляют для руководства компании столь жгучего интереса, если, конечно, речь не идет о лицах с ярко выраженными креативными способностями, стратегически необходимыми для последовательного развития компании, либо о ведущих специалистах служб самого стратегического планирования развития данной компании. Между тем, в тактическом плане каждый рядовой работник предпринимательской фирмы может стать проводником тактических успехов в соревновании с другими фирмами и источником тактических неудач.

Подготовка и выполнение сотрудниками компании трудовых функций опирается также на их технологическую мотивацию, в составе которой мы без особого труда обнаружим известные нам по названиям мотивы поведения. Таковыми являются мотив превосходства над коллегами и профессионального самоутверждения, мотив беспрекословного подчинения инструкциям, нормам, правилам, приказам и другим документам фирмы, имеющим директивный характер (мотив добросовестного труда), мотив творческого начала в труде, мотив принижения конкурентов, мотив внешнего успеха, мотив комфортности отношений внутри трудового коллектива, мотив азарта, мотив риска.

Указанная мотивация характерна для разных сотрудников компании. При формировании тактических моделей конкурентного поведения компаний и в процессе следования им определяющее значение имеет мотивация владельцев данных компаний и их высших руководителей, уполномоченных принимать решения в сфере тактики конкурентных действий. В отдельных случаях существенную роль играет и трудовая мотивация рядовых сотрудников компании.

Нет сомнений в том, что любые кадровые достижения и неудачи взаимно соперничающих фирм-конкурентов будут использованы менеджментом той и другой противоборствующей стороны в процессе создания и применения различных тактических моделей конкурентного

поведения. Конечно, возможность разностороннего соизмерения указанных качеств всех без исключения сотрудников собственной фирмы и фирмы-соперника, а также различных внутрифирменных групп имеется лишь в теории. Практически это пока не удавалось никому. В настоящее время составной частью тактики соперничества в бизнесе становится сопоставление личных качеств высших руководителей компаний, каждый из которых, бесспорно, входит в число решающих элементов конкурентного потенциала любого современного субъекта предпринимательского бизнеса.

***Четвертым ключевым объективным тактическим детерминантом*** силы, определяющим выбор модели конкурентного поведения, выступает реальный организационный потенциал субъектов предпринимательского бизнеса. Различия в организационном устройстве компаний и в способах структурирования организационно-правовых форм предпринимательского бизнеса обусловливают и различия данных компаний в тактике их конкурентных действий.

Фирмы, обладающие сильной централизацией, как правило, отличаются высокой оперативностью в решении тактических задач и в выдвижении тактических целевых установок, чем компании с более высоким удельным весом демократических процедур в механизме принятия решений и контроля их выполнения. Теоретически, таким фирмам было бы сподручнее держать курс на последовательное опережение конкурентов. Однако на практике такая легкость оказывается достижимой лишь в тех случаях, когда тактические задачи выглядят простыми и ясными вследствие небольшого числа легко узнаваемых и «просчитываемых» соперников, против которых одновременно может быть применено небольшое число стереотипных моделей конкурентного поведения. Не исключено, что признание обыкновенной линейной организационной структуры наиболее подходящим решением, приведет к тому, что тактика конкурентных действий компании во многом будет обусловлена характером и масштабами личности первого руководителя данной компании.

Такую модель конкурентного поведения демонстрируют субъекты бизнеса, имеющие авторитарный стиль управления. Менеджер компании, добившись успехов, начинает рассматривать все свои действия как адекватные, оптимальные, наиболее обоснованные и не считает нужным обсуждать их с кем-либо. Однако авторитарные решения могут оказаться удачными и неудачными, при этом всю полноту ответственности за неудачную тактику действий компании несет ее единоличный руководитель.

Напротив, компании, организованные по матричному принципу, обладающие большим разнообразием иерархических лестниц и внутрифирменных вертикальных коммуникаций, немалым числом филиалов и региональных представительств, превосходят соперников в разнообра-

зии одновременно применяемых тактик. Степень зависимости результатов деловой деятельности предпринимательской фирмы от личных способностей (а порой – и настроения) первого лица данной фирмы здесь гораздо меньше. Такая структура обеспечивает большую маневренность компании, но зато не дает ей новых скоростных возможностей.

Здесь стоит отметить, что различные внутрифирменные организационные структуры предпринимательского бизнеса по-разному воздействуют на формирование тактических поведенческих моделей. Упор на линейность в организации внутрифирменного менеджмента лучше подходит для стабильной тактики конкурентных действий в условиях относительной определенности внешнего окружения и однообразия тактических задач на постановочной стадии, в частности, отсутствия задач конкурентного доминирования (стратегического и тактического). Упор на распределение функций менеджмента, делегирование полномочий во внутрифирменном управлении больше подходит для маневренной тактики конкурентных действий в условиях относительной неопределенности внешнего окружения и разнообразия тактических задач.

Разумеется, копаться во внутренней структуре человеческого, организационного, предпринимательского потенциала фирмы и ее конкурентов, а также нюансах их составления и развития не имеет практического смысла, если речь идет о выработке стратегии конкурентного поведения данной фирмы. Ведь все указанные выше элементы конкурентного потенциала могут меняться в течение всего долгосрочного периода развития деловой деятельности. Однако это приобретает важное значение, когда руководство компании приступает к выработке тактики действий и определению перечня приемов конкурентного поведения, на которые оно может решиться в течение оперативно планируемого периода концентрированной или фланговой конкуренции с конкретным соперником.

Другую группу тактических детерминантов силы конкурентного поведения субъектов бизнеса составляют ***субъективные детерминанты***. Субъективные тактические детерминанты конкурентного поведения формируются в головах владельцев и менеджеров компаний. Они содержатся в различных бизнес-проектах, которые эти менеджеры выводят на рынок, свято веря в то, что данные бизнес-проекты жизненно необходимы людям и обществу как единому целому. Субъективными тактическими детерминантами конкурентного поведения субъектов бизнеса являются:

- степень угадывания и предугадывания идеальной модели конкурентного поведения;
- степень правильности определения тактических целевых установок, тактических задач, конкурентного поля и состава приемов, воо-

ружившись которыми, данная фирма могла бы выступить против выбранного соперника;

- степень угадывания (предугадывания) уровня конкурентоспособности фирмы-соперника;
- характер выбора поведенческих мотивов, их соподчинения, сочетания или фактического замещения;
- степень своевременности и быстроты внесения тактических коррективов в свое поведение, в том числе и тех, которые в перспективе могли бы привести к изменению конкурентной стратегии;
- уровень обработки, анализа и применения полученной извне деловой информации, включая информацию о конкурентах;
- степень полноты привлекаемой для принятия тактических решений деловой информации, включая информацию из открытых и закрытых источников.

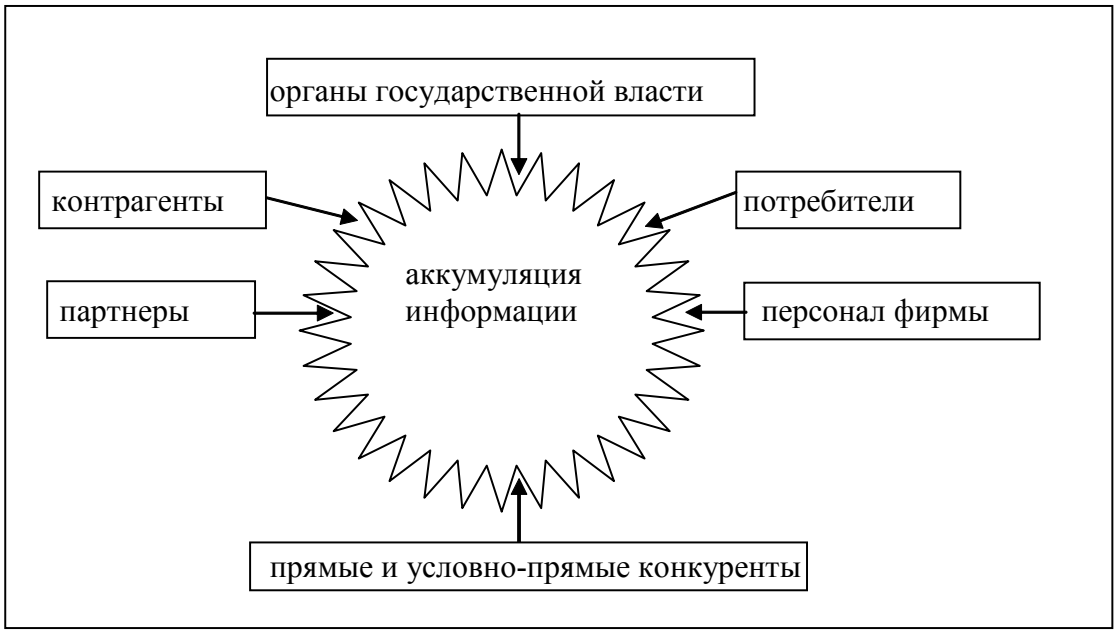



***Рис. 5.6.*** *Информация как субъективный тактический детерминант силы конкурентного поведения субъектов бизнеса*

Субъективные детерминанты тактики конкурентных действий определяются уровнем компетентности основных руководителей компании, их умом, эрудицией, хитростью, личной энергетикой. Однако они не сводятся к этим чертам людей, представляющим собой, как мы недавно выяснили, часть ресурсов их личной конкурентоспособности. Рассматриваемые тактические детерминанты силы выражаются в том, в какой мере людям, работающим в компании, особенно на руководящих должностях, удается использовать данные ресурсы в своих повседневных конкурентных действиях. В этом и состоит субъективный характер данных детерминантов силы конкурентного поведения.

## 5.12. Сила и интенсивность тактики конкурентного поведения

Под воздействием различных тактических детерминантов силы конкурентного поведения компаний формируются параметры и масштабы этой силы. В процессе проведения конкурентных приемов компании должны быть сильнее намеченных соперников, а также уметь осуществлять большее число конкурентных действий в единицу времени и более напряженно, чем их соперники, не уступающие по силе. Поэтому ключевыми условиями успешного проведения приемов конкурентной борьбы являются опережение соперников в размере конкурентной силы, превосходство над соперниками, опережение их в умении этой силой воспользоваться и в интенсивности конкурентных действий. В повседневном оперативном планировании тактического поведения субъектов предпринимательского бизнеса важное значение приобретают конкретные значения силы и интенсивности конкурентных действий и конкурентных приемов, проводимых ими.

Для обоснованного применения тех или иных тактических моделей конкурентного поведения недостаточно обращения руководителей предпринимательской фирмы лишь к общим и абстрактным определениям силы конкурентного поведения. Сила конкурентных действий любого субъекта предпринимательского бизнеса имеет свои слагаемые, к числу которых следует отнести:

- размеры предпринимательской фирмы и ее относительно обособленных структурных подразделений;
- степень устойчивости внутрифирменных коммуникаций компании, уровень целостности ее организационной структуры;
- число относительно обособленных структурных подразделений и степень их интеграции в действия предпринимательской фирмы как единого целого;
- масштабы распространения ее деятельности (охват одновременно осуществляемых видов предпринимательского бизнеса);
- сравнительная степень интенсивности конкурентных действий в каждой из избранных областей предпринимательского бизнеса (коэффициент распыления конкурентной силы);
- степень материальной и технологической обоснованности конкурентных действий; уровень вооруженности субъектов бизнеса современными технологиями сбора, обработки и анализа информации, в том числе закрытой, а также технологиями распространения позитивной информации об успехах (действительных или мнимых) собственного бизнеса и о неудачах (действительных или мнимых) конкурентов, применение которых не противоречило бы нормам права;
- степень обладания другими материальными и технологическими возможностями, позволяющими вести конкурентную борьбу, в том числе профессиональный уровень и уровень оснащения служб по связям с

общественностью, по маркетингу, внутренней и внешней безопасности компании;

- характер конкурентных позиций, занимаемых данной фирмой в каждой из областей бизнеса;
- степень устойчивости каждой из конкурентных позиций, занимаемых рассматриваемой фирмой;
- степень прочности и надежности профессиональных, деловых и личных коммуникаций фирмы и ее руководителей в органах власти и управления;
- степень эффективности преодоления данной фирмой относительной неопределенности условий осуществления конкурентных действий;
- степень стратегической зависимости предпринимательской фирмы от внешнего окружения;
- характер конкурентного статуса рассматриваемого субъекта предпринимательского бизнеса;
- степень устойчивости положения данного субъекта бизнеса в цепочках ценностей;
- уровень мастерства руководителей и рядовых работников компании в практическом применении всех перечисленных выше объективных слагаемых конкурентной силы. Это мастерство является самостоятельным слагаемым конкурентной силы компании и, в свою очередь, состоит из таких свойств сотрудников компании, как ум, гибкость, маневренность, хитрость, расчетливость, взвешенность в оценках, опытность, интуиция, талант, функциональную, технологическую и тактическую подготовку сотрудников;
- степень эффективности конкурентных действий предпринимательской фирмы в форс-мажорных обстоятельствах.

Перечисленные слагаемые конкурентной силы субъектов предпринимательского бизнеса должны учитываться ее руководством при разработке, а затем внедрении и стратегии конкурентного поведения, и его тактики. Однако в процессе стратегического планирования конкурентных действий важно учитывать не только наличную, фактическую силу компаний, но и возможности ее наращивания в течение всего периода реализации принимаемой стратегии. При планировании тактики действий, т.е. в процессе формирования тактических стереотипов конкурентного поведения менеджеры компании могут оперировать лишь наличными силовыми возможностями данной компании.

Обратимся теперь к конкретизации интенсивности проведения приемов конкурентной борьбы в условиях, когда субъектам предпринимательского бизнеса данные приемы оказываются по силам или почти по силам. Интенсивность проведения субъектами предпринимательского

бизнеса приемов конкурентной борьбы имеет следующие ***качественные характеристики***:

- напряженность конкурентных действий;
- энергичность конкурентных действий;
- скорость осуществления конкурентных действий;
- настойчивость в осуществлении конкурентных действий;
- острота конкурентных действий;
- разнообразие одновременно производимых конкурентных действий;
- мобильность конкурентных действий;
- плотность конкурентных действий в единицу времени.

Поскольку, как мы помним, качественные характеристики интенсивности конкуренции имеют количественное выражение, приемы конкурентной борьбы могут оказаться более или менее энергичными, более или менее острыми и настойчивыми, более быстрыми или более медленными, более или менее плотными, более или менее мобильными. Для полного описания степени интенсивности приемов конкурентной борьбы следует также подчеркнуть, что данные приемы обладают различной степенью разнообразия, они применяются на различных конкурентных полях и являются более или менее напряженными.

Более конкретными определениями интенсивности проведения конкурентных приемов выступают такие, например, как плотное наступление, быстрое контрнаступление, мобильное отвлекающее маневрирование, настойчивая самоизоляция, напряженное отступление, острая или даже ожесточенная конкуренция.

Интенсивное проведение приемов конкурентной борьбы, прежде всего, могут быть определены в качестве ***разнообразной конкуренции*** (другое определение – ***пестрая конкуренция***). Совершая любые из указанных выше видов конкурентных действий, субъекты предпринимательского бизнеса применяют различные методы ценовой и неценовой конкуренции на разных конкурентных полях. С отдельными проявлениями такого сочетания разнообразных методов конкуренции мы уже знакомились, рассматривая скрытую ценовую конкуренцию. Важно подчеркнуть, что чем разнообразнее арсенал применяемых одновременно методов конкурентных действий, тем интенсивнее конкуренция и тем, стало быть, сильнее выглядит тот или иной субъект бизнеса.

Тактические конкурентные действия могут осуществляться с большей или меньшей скоростью. Они могут быть названы ***быстрой конкуренцией***, когда действия субъектов бизнеса вне зависимости от того, являются они реакцией на встречные действия соперников или хорошо подготовленным экспромтом, настигают соперников в кратчайшие сроки.

Тактика конкуренции субъектов бизнеса может быть названа ***настойчивой***, если избранные методы ценовой/неценовой конкуренции в отношении конкретных представителей внешнего окружения компании применяются изо дня в день вплоть до достижения запланированных результатов.

Тактика конкуренции предпринимательских фирм может претендовать на определение ***плотной***, когда одно конкурентное действие немедленно следует за другим, причем концентрированное соперничество ведется сразу на многих полях, возможно, в комбинации с фронтальным противостоянием многим соперникам сразу, причем против каждого из них используется своя комбинация приемов. Степень плотности тактических конкурентных действий определяется применительно и к конкурентному поединку отдельно взятых соперников, как бы в соответствии с принципом «один на один», и применительно к совокупности фронтальных конкурентных действий, применяемых одновременно против всего внешнего окружения.

Тактика конкуренции субъектов предпринимательского бизнеса может быть названа ***мобильной***, когда соперничающие компании оказываются в состоянии переключаться с одной модели конкурентного поведения на другую, с одной группы превалирующих методов конкуренции на другие. Степень мобильности приемов конкуренции состоит именно в умении прекратить применение одних методов конкуренции в пользу других, а затем, в случае необходимости, возобновить их использование.

Тактика конкуренции соперничающих компаний может быть охарактеризована как ***острая***, если применяемые приемы конкуренции состоят из чувствительных ударов по соперникам. Субъекты бизнеса могут отыскать наиболее уязвимые места в конкурентном потенциале противостоящей стороны и именно на этом поле сконцентрировать собственный инструментарий форсированных конкурентных действий.

Разновидностью острого конкурентного соперничества следует признать ***обоюдоострую конкуренцию***. В ходе такого столкновения каждой из сторон удается обнаружить слабости и конкурентные недостатки соперника; каждый конкурент пытается сконцентрировать свои ресурсы реальной конкурентоспособности для осуществления тактических конкурентных действий. Обычно такое положение складывается в процессе встречного наступления соперников, когда каждый из субъектов бизнеса пренебрегает в принципе моделями оборонительного поведения, рассчитывая подавить конкурентов за счет обострения борьбы. Именно такая конкуренция часто вполне справедливо называется ***ожесточенной***.

И еще одной разновидностью тактики острого конкурентного соперничества является ***многосторонняя острая конкуренция***. Для нее характерна обстановка острой борьбы между тремя и более соперниками, каждый из которых стремится остро действовать одновременно против остальных.

Тактика конкурентного поведения может осуществляться с большей или меньшей энергией. Она может быть определена как ***энергичная конкуренция*** в том случае, когда взаимные тактические воздействия и противодействия осуществляются субъектами бизнеса одновременно остро, настойчиво и быстро. Высокая степень энергетики действий конкурентов против своего окружения является одним из двух обобщающих параметров интенсивности конкуренции.

Другим обобщающим параметром интенсивности тактики конкурентного поведения компании выступает степень напряженности конкурентных приемов. Тактические приемы обладают высокой степенью напряженности и потому могут быть названы ***напряженными***, если уровни воздействия соперников друг на друга и взаимного противодействия оказываются примерно равными по энергетике, плотности, разнообразию и мобильности. Высокая степень напряженности конкурентных действий всегда свидетельствует о примерном равенстве сил субъектов бизнеса и об отсутствии у них реальных конкурентных преимуществ над противоборствующей стороной.

Уточним – степень интенсивности тактики конкурентного поведения является лишь одним из показателей тактической силы конкурентов, однако сам по себе этот показатель не оценивает уровень обоснованности, рациональности, последовательности и эффективности данной тактики. Например, определение степени интенсивности конкуренции почти никак не прояснит вопрос о том, в какой мере тактика конкурентных действий является ресурсоемкой или ресурсосберегающей, как именно в производимых действиях отражается уровень конкурентоспособности компании, насколько точно следует данная компания своим тактическим целевым установкам.

Между тем, тактические конкурентные действия могут оказаться одновременно интенсивными, но ошибочными и неудачными; возможно, напротив, и счастливое сочетание высокой интенсивности конкурентных действий, с одной стороны, и удачного выбора видов, направлений и методов конкуренции, - с другой. Степень интенсивности воздействия конкурентов друг на друга и степень интенсивности отражения воздействий должна быть достаточной для того, чтобы каждая сторона сумела обеспечить достижение и поддержание тактических конкурентных преимуществ, а при этом – все конфликтующие стороны умудрились сохранить в процессе соперничества свой деловой суверенитет.

К примеру, стремящиеся к обеспечению необходимого уровня интенсивности конкурентных приемов менеджеры компании обычно стараются добиться удачного сочетания методов ценовой и неценовой конкуренции. Степень интенсивности конкуренции (острота, настойчивость, плотность, энергия конкурентных действий) снизится, если субъекты предпринимательского бизнеса, увлекшись деятельностью по дифференциации продукции и улучшению каналов сбыта, допустят рост цен

на свою совокупную продукцию. В этом случае вместо скрытых эффектов от ценовой конкуренции компания получит уменьшение конкурентных преимуществ в ценовой сфере, что приведет к выдавливанию ее из цепочек ценности. К таким же конечным последствиям обязательно приведет субъектов бизнеса и чрезмерное увлечение открытой ценовой конкуренцией (использованием снижения цен в рамках продуктовой конкуренции как основным инструментом конкурентных действий) в ущерб действиям по улучшению товарного ассортимента, проникновению в новые отрасли, секторы рынка и цепочки ценностей.

Нельзя забывать, что приемы конкурентного поведения компаний могут быть затратоемкими (ресурсоемкими), предметно дифференцирующими, предметно сфокусированными, затратосберегающими (ресурсосберегающими) в зависимости от вида и направления конкурентных действий.

Вступая в конкурентное соперничество, руководителям компании следует исходить из того, что не все модели конкурентного поведения, известные в теории, являются доступными и посильными их компании, не ко всем она оказывается готовой. Необходимо остановиться лишь на тех моделях и приемах, применение которых обусловлено достигнутым данной компанией уровнем реальной конкурентоспособности. Фактор силы оказывает определяющее влияние на понимание степени тактической выгодности конкурентного поля, к которому внимательно присматривается руководство всякой компании с устойчивым конкурентным статусом. Степень тактической выгодности конкурентного поля, обусловливается двумя «силовыми» причинами.

***Первой «силовой» причиной тактической выгодности*** такого поля является способность данной компании к проведению конкурентных приемов с относительно невеликим риском наткнуться на сильный контрприем со стороны соперника. Например, снижение предпринимательской фирмой цены на товар в условиях кажущейся неизменности уровня потребительских характеристик данного товара, представленного на рынке, может натолкнуться на «внезапное» обогащение аналогичного товара, принадлежащего конкуренту, новыми потребительскими достоинствами или потребительской ценностью для другого рыночного сегмента.

Данное явление может быть определено как ***симметрия взаимного тактического противодействия конкурентов***. Эта симметрия образуется в результате успешного проведения соперниками контрприемов, которые порой просто обнуляют вероятные положительные результаты базисных приемов. Возможность проведения соперниками контрприемов превращает сам базисный прием конкурентного поведения субъекта бизнеса в относительно рискованное мероприятие. Минимизация такого или любого подобного риска делает рассматриваемое конкурентное поле тактически выгодным для компании.

***Второй*** «***силовой***» ***причиной тактической выгодности*** конкурентного поля является силовое превосходство компании в проведении избранных приемов. Осознание такого превосходства всегда имеет тактический характер. Если компания не встречает равных себе соперников в проведении скрытой ценовой конкуренции на том или ином локальном рынке, то такое конкурентное поле следует признать тактически выгодным для этой компании.

Вместе с тем подобное положение никогда не имеет абсолютный и вечный характер. Нельзя упускать из виду, что тактические конкурентные действия на том же самом поле, что когда-то пришлось по душе руководителям предпринимательской фирмы, могут позднее начать расцениваться соперниками рассматриваемой фирмы как вполне самостоятельно освоенные. Больше того, они могут начать восприниматься соперниками компании как вполне приемлемые инструменты тактического ограничения конкурентного позиционирования данной компании. В этом случае компания может попасться на те же самые приемы, которые она заготовила для своих противников, не будучи в должной степени подготовленной к проведению контрприемов. Данное явление следует определить как ***симметрию аналогичных моделей конкурентного поведения***.

Предпринимательские фирмы с неустойчивым конкурентным статусом, как правило, расценивают конкурентные поля как тактически выгодные или тактически невыгодные либо под определяющим влиянием эмпирических данных и относительно небольшого опыта конкурентного поведения (это характерно для компаний-дебютантов), либо под воздействием сравнительных оценок тактических действий компаний, обладающих устойчивым конкурентным статусом.

Действуя на тактически выгодных конкурентных полях, субъекты бизнеса имеют все возможности для сохранения и укрепления не только тактических конкурентных позиций, но и конкурентного статуса в целом. Ведь его устойчивость зависит и от выбора компанией конкурентной стратегии (по известной нам формуле И. Ансоффа, «оптимальной стратегии»), и от тактических детерминантов силы конкурентного поведения на разных полях и по разным направлениям конкуренции. Под воздействием указанных факторов и происходит интегрирование тактических и стратегических конкурентных позиций данных субъектов бизнеса.

Исходя из этого, можно, далее, оценить, к примеру, что же такое «оптимальная стратегия фирмы», а также «степень оптимальности стратегии фирмы». Заметим только, что в оценке конкурентного статуса фирмы по предложенной И. Ансоффом формуле совсем не учитывается влияние внешнего окружения фирмы, соотношение конкурентных позиций фирмы на разных секторах рынка, необходимость тактического маневрирования. Факторы внешней среды косвенно учитываются лишь

при выборе рыночной ниши, они влияют на выбор конкурентной стратегии и направлений формирования потенциала фирмы. Но четкого определения понятий «оптимальная» стратегия и «оптимальный» потенциал фирмы нет.

Между тем, способность субъектов предпринимательского бизнеса одновременно осуществлять конкурентное позиционирование на различных секторах и уровнях рынка зависит от тактических детерминантов силы конкурентного поведения субъектов бизнеса. Поэтому указанные детерминанты и оказывают влияние на формирование конкурентного статуса субъектов бизнеса, сохранение, воспроизведение и изменение его в действующей системе бизнеса.

# ГЛАВА 6. КОНКУРЕНТНЫЕ СИТУАЦИИ В БИЗНЕСЕ

## 6.1. Модели и типы конкурентных ситуаций. Симметричные и асимметричные конкурентные ситуации. Принцип конъюнктурного опережения

Тактика действий любого субъекта предпринимательского бизнеса состоит из взаимосвязанных целостных эпизодов, образующих единую систему. В свою очередь каждый из целостных эпизодов развития конкурентного поведения всех противостоящих сторон и их взаимодействия на тактическом уровне составляет ***конкурентную ситуацию***. Логика перехода субъектов бизнеса от стратегического конкурентного позиционирования к тактическому позиционированию определяется необходимостью не только оперативного планирования действий компании в краткосрочном и среднесрочном периодах, но и выстраивания каждой конкурентной тактической ситуации в отдельности.

Всякая конкурентная ситуация имеет объективное содержание, состав участников, а также закономерности формирования, развития (в том числе обострения и притупления), разрешения и воспроизведения. Объективное содержание конкурентной ситуации состоит в контактном взаимодействии соперников, каждый из которых стремится извлечь сиюминутную выгоду и не допустить реализации встречных угроз, исходящих от противной стороны.

Такое взаимодействие осуществляется посредством контактов сторон, которые могут иметь реальный или виртуальный характер. Реальный характер контактного взаимодействия сторон называется ***ситуационным противоборством*** конкурентов. Оно может представлять собой первичное (случайное или прогнозируемое) столкновение соперников, либо эпизод борьбы между ними в том случае, когда противостояние соперников, действительно, приводит к их противоборству.

Виртуальный характер контактного взаимодействия субъектов бизнеса возникает в ходе ***соперничества*** их ***предпринимательских брендов***. Противники внешне как будто не соприкасаются между собой,

не мешают действиям друг друга, которые осуществляются на разных частях рынка товаров и услуг, в том числе рынка идентичных и однородных товаров и услуг. Прямых контактов между соперниками нет, но виртуально они контактируют между собой. Каждая сторона влияет на конкурентное позиционирование другой стороны, противопоставляя ее бренду свой собственный бренд. В этой ситуации налицо виртуальное конкурентное взаимодействие соперников, причем данные соперники, возможно, даже не задумываются о том, что они находятся в ситуации соперничества с порой совсем не известным им или малоизвестным противником.

И реальное, и виртуальное контактное взаимодействие соперников имеет начальные и конечные временные рамки и занимает, тем самым, фиксируемый во времени интервал, в течение которого отношения сторон пребывают в ***однородном состоянии***. Переход их отношений в новое состояние свидетельствует о завершении данного эпизода их тактического взаимодействия и о наступлении новой конкурентной ситуации между ними.

Каждая конкурентная ситуация имеет свой ***предмет***, под которым понимается объективно существующая или воображаемая проблема, служащая основой их контактного взаимодействия. Предмет конкурентной ситуации всегда определяется необходимостью реализации каждым из субъектов бизнеса своих деловых интересов и претворения в жизнь стратегических и тактических целевых установок, которые явно или неявно задевают деловые интересы других субъектов бизнеса.

Конфликт интересов сторон, обусловливающий их стратегическое и тактическое противостояние, протекает всегда в определенной конъюнктурной обстановке и потому разворачивается как последовательная смена эпизодов такого противостояния. Характер самих данных эпизодов - конкурентных ситуаций - зависит от баланса сил противостоящих соперников, конъюнктуры рынка в межпродуктовом, продуктовом, отраслевом и межотраслевом измерениях на разных частях рынка товаров и услуг, а также от многочисленных ситуационных особенностей внешней среды бизнеса.

В число участников конкурентной ситуации входят прямые, условно прямые и косвенные соперники. Прямые конкуренты, сталкивающиеся между собой в той или иной конкурентной ситуации, называются ***ситуационными соперниками***. Условно-прямые соперники составляют ***ситуационную конкурентную оболочку*** взаимодействия ситуационных соперников, которые противостоят друг другу, борются между собой, проигрывают и выигрывают друг у друга, находясь под пристальным вниманием их общих противников, конкурирующих с каждым из них в межотраслевом направлении. Косвенные конкуренты образуют ***конъюнктурную среду*** их соперничества.

Реальное и виртуальное конъюнктурное соперничество субъектов бизнеса может иметь многосторонний, двусторонний, либо односторонний характер. В реальной жизни конкурентные ситуации всегда имеют ***многосторонний характер***. Это значит, что в них участвует три и более соперничающие стороны. Данные стороны относятся к числу прямых, условно-прямых и косвенных соперников, так или иначе втянутых в данную ситуацию. Многосторонние конкурентные ситуации могут быть классифицированы более детально, но это является задачей специальных научных исследований.

Конкурентные ситуации могут трактоваться как ***двусторонние***, т.е. такие, в которых участвуют лишь две соперничающие стороны. Модель двусторонней конкуренции может иметь естественный или искусственный характер. Естественный характер такой модели наблюдается во время отрыва двух конкурентов от остальных соперников до такой степени, что те перестают оказывать на каждого из них серьезное влияние, а также в условиях абсолютной стабильности ситуационной конкурентной оболочки и конъюнктурной среды. Модель двусторонней конкурентной ситуации часто рассматривается и как искусственная. Ее применяют для объяснения некоторых общих закономерностей развития конкурентных ситуаций в бизнесе.

Указанная модель используется, к примеру, для объяснения возможных способов фиксации завершения конкурентной ситуации. Таковыми являются следующие способы:

- выход из ситуации в форме «***выигрыша – проигрыша***»; это означает, что конкурентная ситуация завершилась победой одного из ситуационных соперников над другим, приобретением победителем конкурентного преимущества (или преимуществ) над поверженным противником;
- выход из ситуации в форме «***выигрыша – выигрыша***»; это означает, что конкурентная ситуация завершилась тем, что ни один из ситуационных соперников не приобрел ни одного конкурентного преимущества над другим (а другой, соответственно, не понес никаких сравнительных потерь), но тем не менее выиграли оба; они либо договорились между собой о совместных действиях, в частности составили альянс, направленный против обнаруженных общих противников, либо решили разделить осваиваемые обоими сектора и сегменты рынка, либо взаимно обогатились опытом деловой деятельности, стратегии и тактики конкурентного поведения;
- выход из ситуации в форме «***проигрыша – проигрыша***»; это означает, что конкурентная ситуация завершилась тем, что ни один из ситуационных соперников не приобрел ни одного конкурентного преимущества над другим, но они оба понесли потери в сравнении с их общими противниками, в том числе теми, кто придерживается тактики мародеров.

***Односторонними*** признаются конкурентные ситуации, которые переживают отдельные субъекты предпринимательского бизнеса, как правило, придерживающиеся тактического стереотипа креативного конкурентного поведения[103] – в момент творческих поисков и находок, до непосредственного выхода на рынок с новым товаром, - либо тактической модели обособления бизнеса. Такие субъекты бизнеса, действительно, в каких-то ситуациях могут не иметь ни реальных, ни виртуальных ситуационных соперников. Подобные ситуации имеют схожие черты с внутриличностными конфликтами, изучаемыми современной психологией и социологией.

Тактические задачи, возникающие перед субъектами предпринимательского бизнеса в ходе осуществления ими конкурентных действий, базируются на ***принципе опережения*** представителей внешнего окружения. Указанный принцип является важной основой тактического конкурентного поведения компаний. Он состоит в необходимости обязательного опережения собственными действиями действий прямых, условно-прямых и косвенных соперников, включая их противодействие данной компании.

Действия компаний во всех конкурентных ситуациях базируются на применении ***принципа*** конъюнктурного (ситуационного) ***опережения***, который составляет основу упомянутого принципа тактического опережения. Его смысл состоит в необходимости опережения соперников для более успешного, по сравнению с ними, вхождения в конкурентную ситуацию, пребывания в ней (владение ситуацией, контроль над ситуацией), развития ситуации, выхода из нее, а также для лучшего понимания ситуации, ее прогнозирования и моделирования (создание ситуации для себя и соперников).

Опережение разнообразных соперников необходимо субъектам предпринимательского бизнеса и на стратегическом уровне их конкурентного целеполагания. Всякие конкуренты, независимо от категории последних, должны быть постоянно сзади. Однако практическая реализация данного принципа осуществляется субъектами бизнеса именно на тактическом уровне конкурентного целеполагания. Другое дело, что если в ходе конкурентной гонки той или иной компании удается опередить соперников в отдельных элементах деловой деятельности на отдельных рынках или в общественном сознании, а данные соперники признаются стратегически важными конкурентами, противодействующими указанной компании в стратегических областях ее бизнеса, тактическое опережение соперников трактуется менеджментом компании как стратегически значимое.

---

[103] Существо данного поведенческого стереотипа мы изучим в следующей главе учебника.

Ситуационное опережение соперников проявляется в следующих ***формах***:

- установление временной монополии на отдельных локальных или местных участках национального рынка;
- опережение прямых соперников в отдельных элементах деловой деятельности (более низкие цены, большее разнообразие товаров и способов их сбыта, более интересный набор полезных свойств предлагаемых товаров, более высокое качество данных товаров, более высокий уровень сервиса, др.);
- опережение прямых и условно-прямых соперников в способах навязывания потребителям своей продукции;
- опережение потребительских ожиданий и самостоятельное моделирование структуры и содержания грядущего потребительского спроса с помощью создания и внедрения в общественное сознание стереотипов «правильного» потребления, выгодного данным субъектам бизнеса;
- опережение функционально ценных партнеров по бизнесу в выдвижении новых инициатив по развитию сотрудничества, которые выглядели бы привлекательно для них, опережение прямых соперников в заключении сделок с новыми функционально ценными контрагентами, а также выход из деловых коммуникаций с контрагентами, которые не представляют функциональной ценности;
- опережение других субъектов бизнеса в создании привлекательного имиджа, формировании общественной репутации, а также в установлении и укреплении эффективных деловых коммуникаций с органами государственной власти и управления.

Принцип опережения нельзя распространять на конкурентные столкновения предпринимательской фирмы со всеми без исключения соперниками на всех конкурентных полях. Он ***применим*** по отношению к двум категориям соперников. ***Первой категорией*** являются стратегические конкуренты компании. Действия данных соперников должны постоянно опережаться, особенно на тех конкурентных полях, которые признаются как стратегические. В противном случае, не посвящая время и не уделяя внимания наращиванию тактических конкурентных преимуществ, компания не сможет, в итоге, рассчитывать и на обеспечение стратегических конкурентных преимуществ.

***Второй категорией*** соперников являются малоизученные конкуренты данной компании. Такие предпринимательские фирмы в дальнейшем могут быть оценены как ее стратегические конкуренты, либо – как малозначительные конкуренты компании, либо они могут быть признаны вне конкуренции. Конкурентные действия в отношении таких соперников всегда подвержены тактическому риску, однако опережение этих соперников тактически необходимо именно из-за возможных по-

терь, обусловленных относительной неопределенностью их конкурентного статуса.

Принцип опережения абсолютно ***неприменим*** в отношении конкурентов субъектов предпринимательского бизнеса, которые признаются вне конкуренции. Таких соперников опередить невозможно даже на короткое время, можно лишь создать иллюзию опережения. Но подобная иллюзия, если она формируется не умышленно, таит немалые угрозы данному субъекту бизнеса. Эти угрозы возникают и со стороны недостаточно оцененных соперников, и со стороны других представителей внешнего окружения субъекта бизнеса, становящихся вольными или невольными свидетелями неравного поединка, и со стороны сотрудников данного субъекта бизнеса, не желающих рисковать своим служебным положением на фоне опасного противостояния с непредсказуемым исходом.

В зависимости от категорий субъектов бизнеса, пытающихся (или не пытающихся по каким-либо прагматическим или романтическим причинам) опередить своих ситуационных соперников выделяются и типы конкурентных ситуаций. Типами конкурентных ситуаций являются следующие:

- ***асимметричная конкурентная ситуация***; для нее характерны ситуационное доминирование одного из соперников над другим (другими) и, соответственно, обратная конъюнктурная зависимость его соперников от него;
- ***симметричная конкурентная ситуация***; для нее характерны относительный баланс сил ситуационных соперников и отсутствие ситуационного конкурентного доминирования.

Каждый из названных типов конкурентных ситуаций имеет особенности, обусловленные характером конкурентной ситуации, причем применение понятий симметрии и асимметрии для изучения конкурентных ситуаций не является случайным.

Симметрия является важным признаком любого элемента живой и неживой природы. Симметрия в прямой конкуренции представляет собой идеальное состояние деловых отношений, при котором налицо «общество равных возможностей». Все конкуренты в равной мере могут проиграть, либо выиграть у соперников или конкретного соперника. Для симметричной конкурентной ситуации характерны борьба за выигрыш и за избежание проигрыша между соперниками, относящимися к одной и той же весовой категории. Технологии конкурентного столкновения подобных соперников могут оказаться разными, например, таковыми могут быть борьба конкурентов по существующим правилам, борьба их между собой «без правил» или мирное, т.е. внешне бесконфликтное сосуществование их в данной конкурентной ситуации.

В реальной жизни полная симметрия не обнаруживается, однако, ни в одной их конкурентных ситуаций. Каждая из них всегда содержит тенденцию нарушения симметрии. Именно эта тенденция отражает объективное стремление субъектов бизнеса обязательно выиграть конкурентную ситуацию у соперников, обеспечив возможности его опережения.

В конечном итоге развитие данной тенденции порождает возникновение асимметричных ситуаций в бизнесе. Для асимметричной конкурентной ситуации характерна технология выигрыша через подавление зависимых конкурентов, пребывающих в более легкой весовой категории и потому, на первый взгляд, обреченных на проигрыш независимо от степени интенсивности сопротивления подавлению. Спасти их могут ошибки соперников в применении приемов наступления, удачное сочетание приемов прямой, косвенной защиты и отвлекающих маневров, перерастание концентрированного противостояния сторон в многоцелевое или фронтальное, либо возникновение форс-мажорных обстоятельств.

Последовательная реализация принципа конъюнктурного опережения соперников происходит посредством понимания, владения и управления конкурентной ситуацией. Конкурентная ситуация, в которую вольно или невольно попадают субъекты предпринимательского бизнеса, является предметом ***конъюнктурного*** (***ситуационного***) ***управления***[104]. Оно опирается на методологию стратегического и тактического (оперативного) управления конкурентным поведением компании, а ее основой является ситуационное (конъюнктурное) решение, принимаемое руководством субъектов бизнеса.

В соответствии с выбранными критериями измерения тактических циклов определяются и эпизоды тактических действий – конъюнктурные действия. Управление ими начинается с выделения исходной неделимой клеточки, внутри которой между соперниками происходят непосредственные (многократные, однократные) контакты. От характера данной клеточки зависит вид конкурентной ситуации.

---

[104] Далее на страницах учебника вы постоянно будете сталкиваться с тем, что ситуационность и конъюнктура трактуются как однопорядковые категории. Перейти к использованию какого-либо из указанных терминов, не прибегая к услугам другого, нам мешает то обстоятельство, что каждое из рассматриваемых понятий широко применяется в разных разделах экономической теории и теории бизнеса, по сути, в качестве синонимов, но в отрыве от другого понятия. ***Конъюнктура***, согласно общему смыслу данного термина, – это ситуационное состояние рынка, характеризуемое достигнутым в данный момент времени соотношением спроса и предложения на товары, услуги и другие ценности, уровнем инвестиционной и предпринимательской активности, динамикой цен и другими показателями.

## 6.2. Виды конкурентных ситуаций

Исходная клеточка конкурентного соперничества может состоять из одного-единственного контакта, либо из серии контактов, образующих целостную ситуацию. Как и в спорте или на охоте, противоборство соперников в бизнесе представляет собой совокупность контактов, которые можно ярче всего охарактеризовать с помощью терминологии, применяемой в шахматных поединках, а именно: дебют, миттельшпиль, эндшпиль. Попробуем применить указанную терминологию для определения ***видов конкурентных ситуаций***. Дебютная ситуация – это начало тактических действий, миттельшпиль – это ситуация середины тактических действий, эндшпиль - это завершающая ситуация в ходе проведения тактических действий.

Проводя подобное или иное разграничение, важно не забывать, что ни один из названных видов конкурентных ситуаций не исчерпывает всей полноты тактики конкурентных действий, а является лишь отдельным специфическим эпизодом в процессе развертывания тактики поведения субъектов бизнеса. Каждый из них обладает функциональными признаками, своими особенностями привлечения и применения маневров и приемов конкуренции, конкурентных комбинаций, а также степень интенсивности конкурентных действий, многообразие форм конкурентных действий и манер конкурентного поведения. В своей совокупности они составляют определенную модель конкурентного поведения субъектов бизнеса, либо гибрид моделей.

***Дебютная ситуация*** открывает любую из тактических моделей конкурентного поведения компаний (концентрированное наступление на основе тактики первого хода, либо тактики второго хода, фланговое наступление, фронтальное наступление, модели обороны, контрнаступления, согласительных или отвлекающих действий, изоляции, отступления, вступления в бизнес, др.). Каждая из них имеет свою дебютную специфику, но в целом дебютные ситуации обладают следующими ***функциональными признаками***:

- содержание дебютной ситуации состоит в мобилизации субъектами предпринимательского бизнеса конкурентного потенциала для фронтального, концентрированного, либо флангового противостояния внешнему окружению в соответствии с выбранной ими моделью тактики действий для приобретения стартовых (дебютных) конкурентных преимуществ над противником (противниками); руководителям компаний целесообразно помнить о том, что дебютная ситуация обязательно должна быть обязательно выиграна;

- выигрыш дебютной ситуации состоит в приобретении субъектом бизнеса стартовых (дебютных) конкурентных преимуществ над противником или противниками; таковыми могут стать ажиотаж в среде по-

купателей по поводу предстоящего снижения или увеличения цен на предлагаемые товары/услуги, формирование потребительских ожиданий по части появления на рынке нового товара/услуги (в том числе в конкретном магазине), размещение привлекательной и эффектной рекламы, завоевание права на выполнение государственного заказа, др.;

- проигрыш дебютной ситуации состоит в обнаружении субъектами бизнеса сравнительных дебютных конкурентных недостатков на фоне более удачного проведения дебютных ситуаций соперниками; проигрыш конкурентной ситуации означает, что компания не сумела должным образом мобилизовать свой конкурентный потенциал для развертывания тактических действий, напротив, она понесла материальные или моральные потери уже на старте.

Вхождение субъектов предпринимательского бизнеса в дебютные ситуации может быть добровольным или вынужденным, прагматически мотивированным (целенаправленным) или немотивированным (бесцельным). Бесцельное вхождение компаний в дебютные ситуации не представляет для нас большого интереса, поэтому обратимся к вариантам прагматически мотивированных дебютных действий.

При ***добровольном и прагматически мотивированном*** вхождении компании в дебютную конкурентную ситуацию ее главной ситуационной задачей становится быстрая реализация плодотворной дебютной идеи. Это, как правило, форсированный захват конъюнктурных позиций, состоящий в завоевании ситуационных (конъюнктурных) выгод и осуществлении дебютных угроз в отношении прямых и условно-прямых соперников. Удачное решение данной задачи оборачивается выигрышем компанией дебютной ситуации, неудачное решение – проигрышем дебютной ситуации.

Успехи субъектов предпринимательского бизнеса в дебютных ситуациях, в которые они вступают добровольно, зависят от того, в какой мере им удается опередить соперников и в завоевании выгод, и в осуществлении угроз. Дебютные выгоды представляют собой исходные прообразы тактических конкурентных преимуществ, которые должны быть закреплены в последующих эпизодах реализации компанией избранной модели конкурентного поведения. Завоевание их важно и в материальном отношении (формирование доходной базы компании уже на старте), и с точки зрения развития корпоративных PR (public relations). Нередко компания одерживает победу в конкурентном поединке или при фронтальном наступлении, осуществив крайне удачный дебют.

Помимо приобретения дебютных выгод субъектам предпринимательского бизнеса, добровольно вступающим в новую конкурентную ситуацию, не следует забывать и об осуществлении дебютных угроз. Необходимость в наличии таких угроз содержится в самом характере дебютного конкурентного столкновения компаний, каждая из которых обязана оповестить свое окружение о начале собственного присутствия

в конкурентной среде. Сделать это можно, лишь посредством тех или иных угроз.

Для завоевания конъюнктурных выгод и осуществления дебютных угроз субъектам бизнеса следует воспользоваться своим главным оружием – правом первого хода, которое позволяет им быстро овладеть стартовой инициативой. Право первого хода дает компаниям возможность опережения прямых и иных соперников прямо на старте, при этом важной задачей для дебюта является – не упустить стартовую инициативу тут же, на старте.

Наряду с добровольным вхождением компаний в дебютную ситуацию нередко наблюдается и ***вынужденное*** вхождение в такую ситуацию. Данное явление принято называть ***попаданием в непредвиденную ситуацию***. Попадая в подобную ситуацию, прагматически мотивированный конкурент оказывается перед острой необходимостью решения главной ситуационной задачи, состоящей в перехвате уже занятых соперниками более выгодных конъюнктурных позиций и в отражении уже осуществленных угроз. Невозможность осуществления компанией первого хода вынуждает ее сделать второй ход, причем как можно скорее.

Определяющее значение фактор опережения соперников в овладении стартовой инициативой имеет ***при относительно симметричной дебютной ситуации***. Здесь важна степень внезапности начала развертывания самого дебюта. Каждая из соперничающих сторон стремится использовать внезапность дебюта для втягивания конкурентов в борьбу на тактически невыгодных для тех конкурентных полях. Ее задачей является нарушить симметрию ситуации и постараться приобрести хотя бы некоторые черты доминирования над соперниками (или одним соперником). Это можно сделать только при условии определенных ошибок со стороны конкурентов, которые обычно совершаются вследствие того, что данных конкурентов удалось застать врасплох внезапными действиями.

***При асимметричной дебютной ситуации*** одна из соперничающих сторон изначально имеет перевес в силе, поэтому именно она является прагматически мотивированным инициатором дебюта, обладает правом первого хода и стремится к опережению конкурентов за счет нанесения форсированных ударов. Другим субъектам бизнеса не остается ничего иного, кроме попыток перехвата дебютной инициативы за счет искусного сочетания различных приемов конкурентного поведения, отвлекающего маневрирования и создания защитных комбинаций (ловушек, капканов), завлечения на тактически невыгодные конкурентные поля, а также комбинаций с жертвами за пределами стратегического ядра бизнеса. Шахматное правило, согласно которому в начальной стадии соперничества наблюдается естественное равенство сил каждой из сто-

рон, причем стороны имеют примерно равные шансы в дебютной борьбе, неприменимо к конкуренции в системе современного бизнеса.

Можно выделить следующие виды дебютных ситуаций:

- стратегически обусловленный дебют (его иногда некорректно называют дебютной стратегией); такой дебют определяется жестким следованием руководства компании стратегическому выбору стереотипов конкурентного поведения, направлений и полей конкуренции; подобные дебюты отличаются заданностью и отсутствием маневренности в тактическом поведении субъектов бизнеса;
- маневренный тактический дебют; оперативно разрабатывая и планируя тактику конкурентного поведения компании, ее руководство допускает, что дебютная ситуация может не вписаться в утвержденную стратегию конкурентного поведения данной компании; это придает самому дебюту маневренный характер; конкурентные преимущества, достигнутые в ходе таких маневров, часто невозможно определить на предстартовой стадии;
- конъюнктурный дебют; такой дебют часто оказывается напрямую не обусловленным ни стратегией, ни утвержденной тактикой поведения субъектов бизнеса – решения о вхождении в дебютную ситуацию и о проведении дебютных действий принимаются мгновенно, под воздействием конъюнктурных изменений, осмысленных руководством предпринимательской фирмы; как правило, такие решения косвенно обусловливаются выбором тактики и/или стратегии конкурентного поведения данной фирмы, но иногда они имеют абсолютно эвристический характер – именно так совершались все великие открытия в современном бизнесе;
- хулиганский дебют; такой вид дебюта состоит в постоянном воспроизведении субъектами бизнеса разнообразных угроз внешнему окружению, демонстрирующих готовность данного субъекта бизнеса немедленно вступить в столкновение и борьбу с соперниками (и, разумеется, одержать победу); такие угрозы совершаются без видимых причин, как бы «из хулиганских побуждений», но компании часто пользуются хулиганским дебютом для втягивания зазевавшихся или не совладавших с нервами соперников в столкновение на заведомо невыгодных для них конкурентных полях путем поддержания у них ощущений постоянной опасности и недовольства отсутствием адекватных ответов на угрозы.

Дебютные ситуации развиваются неторопливо вялотекуще, либо на высокой скорости, стремительно, плотно, мобильно, энергично, остро или не очень, с использованием разных форм конкурентных действий (агрессивно, азартно, рискованно, осмотрительно, т.д.), во враждебной (это чаще всего встречается во время конъюнктурного, либо хулиганского дебюта) или иной манере. Завершение дебютной ситуации являет-

ся вместе с тем и началом миттельшпиля - серединной ситуации тактических действий субъектов бизнеса.

***Миттельшпиль*** продолжает тактику конкурентного поведения компаний, вышедших из дебютного эпизода. Для миттельшпиля характерны следующие функциональные признаки:

- является определяющим эпизодом любой тактической модели конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса; базисные и иные приемы конкурентного поведения, тактические маневры и комбинации конкурентных действий наиболее полно реализуются именно в серединной ситуации противостояния субъектов бизнеса своему окружению; выигрыш и проигрыш в миттельшпиле предопределяет тактическое конкурентное позиционирование субъектов бизнеса;
- призван развить дебютный успех компаний при его наличии – закрепить возникшие конкурентные преимущества, - либо преодолеть или ликвидировать последствия неудачного дебюта;
- тактическое поведение конкурентов имеет наибольшую зависимость от форс-мажорных обстоятельств именно в миттельшпиле;
- соперничество в миттельшпиле предопределяет окончательные итоги тактического периода конкуренции субъектов бизнеса, которые подводятся в эндшпиле.

Противостояние конкурентов в миттельшпиле характеризуется наибольшей концентрацией конкурентных действий. Именно в этом эпизоде компании стремятся достичь своих главных тактических целей. Данный эпизод является эпицентром тактического конкурентного маневрирования и проведения тактических комбинаций. Не вполне научное, но очень популярное выражение «переломить ситуацию» также в наибольшей степени характерно именно для миттельшпиля (по-научному следовало бы сказать: «изменить баланс сил в ситуации»).

Изменение баланса конкурентных сил в ситуации миттельшпиля означает не перемены в составе конкурентного потенциала соперников, а повышение или понижение степени интенсивности применения тактических приемов (плотности, скорости, энергии, мобильности, пр.). Такие перемены способны повысить, либо, наоборот, понизить накал противостояния сторон. Ситуация может «ухудшиться», либо «улучшиться» - на самом деле речь идет об усилении, либо об ослаблении конкурентов в миттельшпиле.

Усиливая, либо ослабляя свои действия, один из соперников вынужден постоянно маневрировать среди конкурентов, интенсивность действий которых также может претерпевать изменения. Поэтому миттельшпиль – это наиболее «маневренная» часть всякой модели конкурентного поведения компаний. В процессе маневрирования в миттельшпиле непримиримые противники могут вдруг стать тактическими союзниками, а близкие друзья и единомышленники – злейшими врагами. Конфликты интересов соперников и партнеров по бизнесу могут сгла-

живаться, либо ослабляться. В том случае, если отношения соперников не претерпевают никаких изменений, наблюдается ***закрытый миттельшпиль*** (стороны взаимно закрыты и не обнаруживают заинтересованности в модификации отношений), если же наблюдается модификация отношений (например, ослабление или прекращение борьбы), налицо частично или полностью ***открытый миттельшпиль***.

На этапе миттельшпиля можно устранить последствия неудачных решений, которые имели место в дебютной ситуации, в частности в достижении симметрии конкурентной ситуации, либо в ее преодолении и в формировании асимметричной конкурентной ситуации. В миттельшпиле одни конкуренты должны стремиться закрепить свои дебютные достижения и усилить давление на соперников, а другие, напротив, должны преодолеть складывающиеся тенденции давления на них, а при случае перехватить инициативу и обезвредить противников. Именно здесь чаще всего применяются «домашние заготовки», включая отвлекающее комбинирование, использование которых в дебюте является преждевременным.

Важное значение для конъюнктурного поведения предпринимательских фирм в миттельшпиле имеет и способность быстро адаптировать свои тактические действия к форс-мажорным обстоятельствам. С форс-мажором приходится, конечно, считаться и в дебюте, однако, любая дебютная ситуация может быть легко прекращена без особых последствий для компании, между тем, попав в миттельшпиль, данная компания вынуждена искать более гибкие решения.

Конъюнктура и случайность – разные явления, сиюминутное в бизнесе не означает случайного. Под форс-мажором обычно понимаются явления, имеющие чрезвычайный характер. Форс-мажорные обстоятельства (роль случая, по М. Портеру) играют немаловажную роль и в конкурентном позиционировании субъектов бизнеса и в обретении, удержании и изменении ими конкурентного статуса, и в тактическом поведении в ситуации миттельшпиля.

К таким обстоятельствам принято относить природные катаклизмы, внезапные перемены в политике, включая войны, неожиданные смещения в структуре сырьевых ресурсов, бурные всплески потребительских предпочтений. Случайные и чрезвычайные события обязательно влияют на конкурентное поведение субъектов бизнеса. Но они воздействуют и на состав применяемых компанией тактических приемов.

Форс-мажорные обстоятельства могут полностью сменить приоритеты деятельности субъектов бизнеса, слабого отраслевого конкурента сделать сильным конкурентом с нишевой специализацией, креативного конкурента превратить в лидера массовых продаж, а некоторых локальных чемпионов возвести в ранг полностью состоявшихся глобальных конкурентов. Миттельшпиль – это эпицентр корпоративных трансформаций под воздействием форс-мажора. Именно здесь компании

чаще всего приходится вспоминать о включении аварийной сигнализации. Как подчеркивает М. Портер, случайные события «могут свести на нет преимущества старых конкурентов и создать потенциал для новых фирм, способных заменить старые по достижению необходимого уровня конкурентоспособности в новых, изменившихся условиях»[105].

Одновременно с тактическим маневрированием в миттельшпиле компании охотно изменяют и форму конкурентных действий. При этом:

- формы конкурентных действий проявляются в соответствии с развитием конкурентных ситуаций, причем в каждой подобной ситуации выбор той или иной формы конкурентных действий зависит не только от устойчивых факторов, но и от сиюминутных, включая настроение уполномоченных менеджеров компании, их физическое состояние;
- один и тот же вид конкурентных действий может по мере развития конкурентной ситуации приобретать последовательно сменяемые друг друга формы.

В результате тактических действий соперников в миттельшпиле каждая из противоборствующих сторон приходит к ***эндшпилю***, под которым понимается завершающий эпизод тактического конкурентного взаимодействия. Завершение (концовка) тактического цикла связаны с исчерпанием договоренностей или окончанием периода отсутствия каких-либо договоренностей, завершением сделки, прекращением действия односторонних или многосторонних обязательств, отражением или снятием адресных угроз, утратой (по доброй воле или вынужденно) прав на ведение деловой деятельности. Для эндшпиля характерны следующие функциональные признаки:

- выигрыш или проигрыш субъектов бизнеса в эндшпиле зависит не только от конкурентных действий компаний в течение самого эндшпиля, но и от предшествующих эпизодов тактического цикла;
- эндшпиль не в состоянии развить и закрепить результаты предшествующих конкурентных ситуаций; изменить баланс сил субъекты бизнеса могут, лишь опираясь на грубые просчеты соперников, если те способны на них в завершающем эпизоде тактического цикла;
- выигрыш или проигрыш эндшпиля свидетельствует о победе, либо о поражении компании в завершающемся тактическом цикле (поэтому победителем в конкурентном поединке признается лишь та компания, которой наилучшим образом удалась концовка поединка);
- следствием этой победы или поражения является стартовое тактическое конкурентное позиционирование субъектов бизнеса в новом тактическом цикле; поэтому усиление компании именно в эндшпиле по

[105] Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993, с.146.

сравнению с предшествующими конкурентными ситуациями целесообразно лишь для обеспечения нового удачного дебюта.

Концовка тактического цикла важна для его адекватного завершения, а также – в условиях, когда деловая жизнь любого субъекта предпринимательства представляет собой бесконечную борьбу за выживание, - для начала нового тактического цикла. Правильное поведение компаний в эндшпиле служит основанием последующего развития тактики действий данной компании. Характер действий ее в эндшпиле обусловливает состояние, в котором субъекты бизнеса выходят из взаимного противостояния и вступают в новое противостояние. Делая это, стороны либо воспроизводят прежнюю симметрию или асимметрию конкурентных ситуаций, либо достигают ранее отсутствовавшей симметрии, либо соглашаются на ее нарушение в дебюте нового цикла.

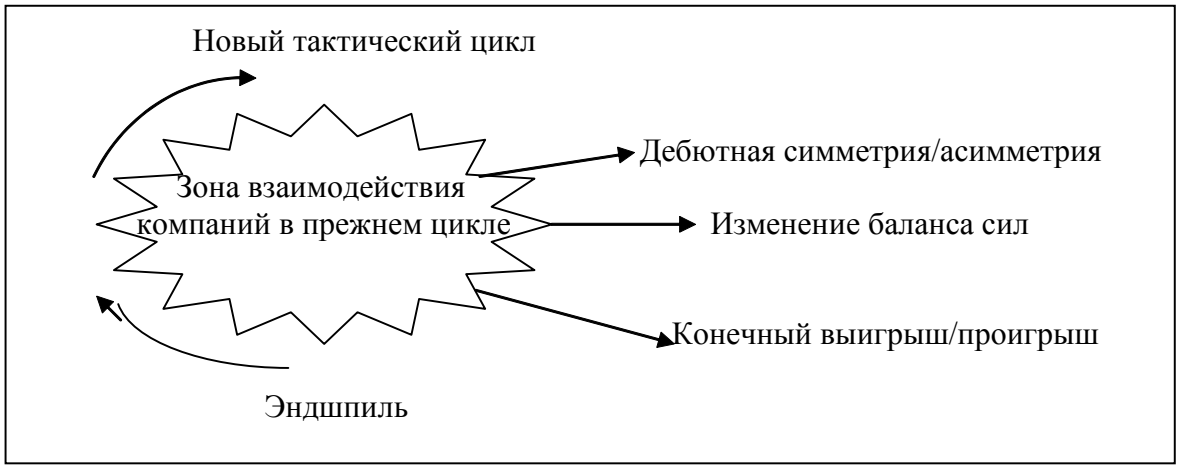



***Рис. 6.1**. Перерастание эндшпиля в новый тактический цикл*

Можно выделить следующие виды ситуаций эндшпиля:

- стратегически обусловленный эндшпиль. Определяется жестким следованием руководства компании своему стратегическому выбору; подобные эндшпили, как и стратегически обусловленные дебюты, отличаются заданностью и отсутствием маневренности в тактическом поведении субъектов бизнеса;

- маневренный тактический эндшпиль. Конкурентные преимущества, достигаемые в ходе маневров при завершении тактического цикла, определяются и параметрами победы, и условиями предстартовой стадии нового цикла, как правило, не известными заранее; - конъюнктурный эндшпиль, имеющий эвристический характер – завершение тактического цикла осуществляется под определяющим воздействием внезапных ситуационных озарений;

- хулиганский эндшпиль. Такой вид эндшпиля, как и хулиганский дебют, состоит в воспроизведении субъектами бизнеса разнообразных угроз внешнему окружению, демонстрирующих неудовлетворенность

результатами завершившегося цикла и готовность субъекта бизнеса непременно одержать победу в новом цикле;

- располагающий эндшпиль. Его особенность состоит в том, что, какими бы ни были результаты завершающегося цикла, субъекты бизнеса демонстрируют готовность к взаимовыгодному сотрудничеству в будущем;

- возбуждающий эндшпиль. Его особенность состоит в создании в конкурентной среде представлений о том, что в будущем все сложится для внешнего окружения компании гораздо лучше, чем раньше.

В завершение данного параграфа учебника «Теория и практика деловой конкуренции» отметим, что выигрыш или проигрыш компании, ее победа или поражение зависит от того, какие именно приемы применяются соперниками для развития конкурентной ситуации. Таковыми могут быть действия, прямо обусловленные содержанием избранной тактической модели конкурентного поведения, ***конъюнктурные маневры***, к которым компании прибегают под влиянием ситуационного баланса сил и интересов сторон, и ***конъюнктурные комбинации***, представляющие собой сочетание конкурентных действий, приходящихся именно на данный эпизод тактического цикла, и конъюнктурных маневров. Конъюнктурное маневрирование является составной частью тактического маневрирования предпринимательских фирм. Осуществляя удачное конъюнктурное маневрирование, компании обогащают инструментарий и актуализируют тактику своего конкурентного поведения.

## 6.3. Парадокс синхронизации ситуационного конкурентного поведения. Casus belli в конкурентной борьбе

Для конкретизации представлений о фактическом развитии любой конкурентной ситуации, в ходе которой противоборствующие стороны стараются добиться конкурентного преимущества и сделать данную ситуацию асимметричной в свою пользу, необходимо обратиться к понятиям синхронного и асинхронного взаимодействия соперников.

В процессе конкурентного взаимодействия сторон действие каждой из них всегда должно встречать противодействие. Оно может оказаться немедленным и адекватным по силе, и в этом случае мы говорим о синхронном взаимодействии соперников. Под ***синхронным взаимодействием*** соперников в процессе развития конкурентных ситуаций понимается положение, при котором:

- действия всех соперников обусловлены необходимостью их обязательного реагирования на встречные действия конкурентов, и эти реакции непременно возникают;

- превентивные (предупредительные) конъюнктурные действия конкурентов по отношению к своему окружению рассматриваются как

непременные реакции на предшествующие ситуации с участием данных конкурентов.

Вместе с тем противодействие субъектов бизнеса конкурентной среде может оказаться запоздалым, неадекватным, либо его просто может не быть. В этом случае мы говорим об асинхронном (рассогласованном) взаимодействии соперников. Под ***асинхронным взаимодействием*** соперников в процессе развития конкурентных ситуаций понимается положение, при котором:

- действия субъектов бизнеса опираются на их несвоевременные и неадекватные реакции на встречные действия конкурентов;
- превентивные конъюнктурные действия конкурентов по отношению к своему окружению не наблюдаются – тем самым, не наблюдается реакций конкурентов на предшествующие ситуации.

Понятия синхронности и асинхронности взаимодействия конкурентов в процессе развития конкурентных ситуаций возникают при рассмотрении действий данных конкурентов, направленных на выигрыш той или иной конкурентной ситуации за счет опережения соперников. Стремясь к опережению конкурентов, субъекты бизнеса одновременно стараются добиться синхронности собственных тактических действий по отношению к действиям соперников и асинхронности ответов на свои действия со стороны тех же соперников. Они устремляются к успеху в опережении соперников и потому пытаются воспрепятствовать адекватности ответных действий конкурентов, но в то же время, они стремятся избежать неудач в столкновении и борьбе с теми же конкурентами и потому пытаются синхронизировать свои ответы на угрозы извне.

Как мы помним, в процессе соперничества конкуренты способны осуществлять превентивные (предупредительные) и реактивные конкурентные действия. С помощью превентивных конкурентных действий соперники, прежде всего, стараются опередить конкурентов, с помощью реактивных действий – не отстать от них, хотя руководители компаний могут ставить перед собой и обратные задачи. Компании должны быть способны и готовы к осуществлению и тех, и других действий, но с каждым из них руководство компании связывает определенные задачи – либо добиться успеха в опережении соперников, либо преуспеть в избежании опасностей и предотвращении угроз.

Необходимость преследования обеих целей одновременно можно назвать ***парадоксом синхронизации*** ситуационного конкурентного поведения, а реальную картину взаимодействия соперников внутри той или иной конкретной ситуации – ***синхронизирующе-десинхронизирующей диспозицией*** (***СДД***). И способность к опережению субъектами предпринимательского бизнеса своих соперников в каждом из эпизодов их тактического взаимодействия, и способность к противодействию такому опережению следует отнести к числу важней-

ших элементов их реальной конкурентоспособности, их важнейших тактических конкурентных преимуществ.

Парадокс синхронизации ситуационного конкурентного поведения влияет на любые конъюнктурные решения субъектов предпринимательского бизнеса. Им приходится делать это, исходя из желания не только приобрести сравнительные конъюнктурные выгоды, но и избежать опасностей, которые подстерегают их при столкновении и борьбе с соперниками. Одни из них (субъекты бизнеса с более сильным конкурентным статусом) в определяющей степени ориентированы на извлечение выгод вследствие опережения соперников, другие (субъекты бизнеса с более слабым конкурентным статусом) – на избежание опасностей и неудач, связанных с их отставанием от соперников.

Тот факт, что предпринимательские фирмы объективно побуждаются к решению обеих ситуационных задач, не означает, что все они на деле в равной мере нацелены на решение каждой из них. Синхронизирующе-десинхронизирующая диспозиция предполагает наличие в конъюнктурном поведении конкурентов двух сторон – усиления синхронности их реакций на смену ситуаций и на действия соперников, а также усиления давления на конкурентов с тем, чтобы десинхронизировать их реакции со своими и добиться их опережения.

Между тем, ради сиюминутной выгоды или сиюминутного комфорта безопасности компания может проигнорировать вторую сторону СДД, увлекшись лишь первой ее стороной. Ведь субъектам бизнеса свойственно игнорировать менее вероятные отрицательные события ради более привлекательных конъюнктурных целей. Однако реальная синхронизирующе-десинхронизирующая диспозиция отражает устремления и первого и второго рода, которые могут содержаться в действиях любого представителя конкурентной среды.

Руководителям компаний-конкурентов не следует забывать принцип, сформулированный У. Томасом («***теорему Томаса***»), в соответствии с которым, «если ситуация определяется как реальная, она реальна по своим последствиям». Надо понимать, что развитие синхронизирующе-десинхронизирующей диспозиции всех конкурентных ситуаций (дебют, миттельшпиль, эндшпиль) осуществляется всеми участниками конкурентного столкновения и борьбы одновременно. Следовательно, в каждый данный момент времени субъектам бизнеса необходимо поддерживать и развивать способности и к опережению соперников, и к противодействию отставания от них.




***Рис. 6.2**. Парадокс синхронизации*

Выигрыш субъектом бизнеса той или иной конкурентной ситуации зависит от того, в какой мере приоритеты в развитии СДД соответствуют объективным возможностям компании стремиться к синхронизации действий, либо к нарушению синхронности. В отличие от стратегических концепций конкурентного поведения компаний и даже моделей их тактического конкурентного поведения конъюнктура улавливает то ситуационно-конкретное, что присуще конкурентному потенциалу фирмы и что может быть применено непосредственно по отношению к сопернику, столкновение с которым уже состоялось.

Ключевое значение для предопределения успеха имеет способность руководства предпринимательской фирмы сориентировать свой стратегический и тактический потенциал на достижение немедленных конъюнктурных выгод и избежание внезапных ситуационных угроз, конъюнктурную интенсификацию или экстенсификацию фактически производимых данной фирмой конкурентных действий. В процессе конъюнктурного противостояния соперникам важна предельная конкретизация того, что именно связывается с уровнем конкурентоспособности и конкурентной силой – собственной и противной стороны.

Необходимость конъюнктурного противодействия не абстрактному, бумажному конкуренту, а вполне реальному заставляет субъектов бизнеса проводить сопоставления индикаторов конкурентоспособности и факторов силы, руководствуясь следующими соображениями:

- такие сопоставления следует проводить в режиме реального времени;
- их целесообразно осуществлять, сравнивания все аспекты конкурентного потенциала соперников, в том числе фиксируя, по возможности, скрытые резервы конкурентоспособности;
- подобные сопоставления необходимо проводить в разрезе различных участков рынка, на которых действуют соперники;

- прежде чем вообще решиться на применение тех или иных приемов конкурентного поведения субъектам бизнеса следует отработать на тренировках рабочие схемы координации своих действий.

Развитие СДД зависит от степени интенсивности тактических конкурентных действий каждой их сторон в сложившейся ситуации и от резервов интенсификации этих действий (их уплотнения, обострения, ускорения, энергетической мобилизации, др.). Чем более значимыми для компании представляются выгоды в связи с незначительностью угроз или угрозы в связи с труднодостижимостью выгод, тем более интенсивными могут оказаться ситуационные реакции, тем более асинхронными будут выглядеть действия сторон. Данная зависимость может усиливаться вследствие ошибок восприятия ситуаций и ситуационного поведения соперников, а также вследствие преднамеренного повышения степени неопределенности реакций соперников за счет осуществления отвлекающих маневров и проведения маневренных комбинаций, привносящих в конкретную ситуацию дополнительные элементы опасности.

Чем меньше конкуренты осведомлены о подстерегающих их опасностях и их источниках, тем больше шансов добиться неотвратимости угроз, создаваемых специально для данных конкурентов. Наиболее опасными для них становятся конкурентные ситуации, в процессе развития которых угрозы извне осознаются, но недооцениваются. Чаще всего такие угрозы реализуются компаниями с помощью уже известного нам приема сдвоенного удара: соперники бывают готовы к первому удару, но расслабившись после его успешного отражения, они оказываются не вполне готовыми к отражению или к предотвращению второго форсированного удара, следующего непосредственно за первым.

В период изменения рыночной конъюнктуры предпринимательская фирма вынуждена приспосабливаться не только к подвижкам в балансе сил с прямыми конкурентами, но и к динамике спроса, потребительских ожиданий, товарного предложения, мер государственного регулирования рынков и других факторов. Конъюнктурное маневрирование компаний в любом открытом миттельшпиле основано на явном учете ими всех данных факторов.

В условиях относительной неопределенности конъюнктуры синхронизирующе-десинхронизирующая диспозиция может находиться под определяющим влиянием как конкурентов с более сильным конкурентным статусом, так и зависимых конкурентов, озабоченных лишь соблюдением собственной безопасности и помышляющих разве что о случайных выгодах и приятных сюрпризах. Конъюнктурный характер действий этих компаний проявляется в их маневрах, влияющих на изменение поведения их окружения, либо адаптирующих их собственную деловую деятельность к новым условиям.

Маневрирование субъектов бизнеса в открытом миттельшпиле состоит в том, что предпринимательские фирмы приспосабливают свои решения к прогнозируемым решениям конкурентов (***ситуационная синхронизирующая адаптация***), либо своими действиями побуждают конкурентов на новые реакции, как бы «создают», моделируют эти реакции (***ситуационная креативная десинхронизация действий конкурентов***). Для конкурентов с более сильным конкурентным статусом СДД является барьером, который необходимо преодолеть, а для конкурентов с более слабым конкурентным статусом – барьером, который необходимо всячески укрепить.

В действиях соперников и с более сильным конкурентным статусом, и с более слабым, как правило, всегда наблюдается стремление к синхронизации взаимодействия с противником в складывающейся или в уже сложившейся конкурентной ситуации. Отдельные элементы такого ситуационного поведения имеют место в процессе реализации различных тактических моделей конкуренции. В этих случаях синхронизация действий субъектов деловых отношений выступает как равнодействующая различных приемов конкурентного поведения и конъюнктурных решений соперников по бизнесу.

Синхронизирующая адаптация субъектов бизнеса к действиям конкурентов требует ситуационной диагностики конкурентных действий. Необходим конъюнктурный анализ ценовой и товарной политики конкурентов, изучение их сбытовой и коммуникационной политики, прогнозирование их будущих действий, проектирование своих превентивных действий. В зависимости от результатов такого анализа компания может синхронизировать свое ситуационное поведение. Нередко по итогам подобных изысканий выясняется, что гораздо практичнее и рациональнее вообще не связываться с конкурентами настолько насколько это позволяет рыночная ситуация.

В целостном виде такое стремление является достоянием априорно и апостериорно применяемых тактических моделей согласительных действий. В процессе выработки ситуационных договоренностей каждый из субъектов бизнеса старается в этом случае учесть интересы противостоящих сторон. Участники переговоров совместно анализируют ситуацию и ищут подходы к ее разрешению, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником. Внимание концентрируется либо на общности деловых интересов сторон (в том числе «и за счет баранов»), либо на общности других внешних соперников. Спорные проблемы дифференцируются, и те из них, обсуждение которых явно не приведет к позитивным результатам, исключаются из корзины предметов переговоров. Участники переговоров ориентированы на поиск взаимных выгод и устранение взаимных угроз.

Вместе с тем, в конъюнктурном поведении компаний всегда несложно заметить и стремление к асинхронному возвышению над противниками.

Заинтересованность компаний с более сильным конкурентным статусом в асинхронном взаимодействии сторон, проявляется уже в дебюте, но становится преобладающей в миттельшпиле. Она проявляется в том, что, даже уступив сопернику (соперникам) право первого хода, конкуренты с более сильным статусом всегда стремятся не к уравниванию шансов, а к перехвату инициативы и – в дальнейшем – к форсированным наступательным действиям. Если их соперники, даже сумев сделать первый ход, в миттельшпиле не находят адекватной защиты от более сильного конкурента, происходит перерождение акцентов асинхронности и конкурентное преимущество в опережении переходит к соперникам. Асимметрия ситуации теперь состоит в доминировании соперника с объективно более сильным конкурентным статусом. Дебютные угрозы конкурентов с более слабым конкурентным статусом могут быть определены как попутные, способные спровоцировать тактику действий сторон, определяющие их энергетическую мобилизацию, плотность и остроту, но не ведущие к достижению тактических выгод и не защищающие от опасностей.

Усиление асинхронности со стороны фирм с более сильным конкурентным статусом выражается в создании соперникам разнообразных трудностей в достижении их целей, давлении на них с помощью разнообразных приемов неценовой и ценовой конкуренции, подведении соперников к опасному положению, из которого может немедленно начаться перерастание конкурентного столкновения в конкурентную борьбу, а при необходимости – и в конкурентную войну (наиболее острую и полномасштабную форму конкурентной борьбы)[106]. Подобные транс-

[106] Полезно привести определение, сделанное польским логиком Т. Котарбиньским: «Борьба является той формой деятельности, где люди нарочно затрудняют друг другу достижение целей, усиливая давление принудительных ситуаций, критических положений, ситуаций с единственным выходом» (Котарбиньский Т. Трактат о хорошей работе. М.: Мысль, 1975, с.224). Описывая ситуацию борьбы, Т. Котарбинский выделил следующие действия, которые, в идеале, должны быть асинхронными:

- создавать трудности противнику;
- концентрировать силы, добиваясь превосходства над противником в решающем месте схватки; препятствовать концентрации сил противника;
- заботиться о свободе движения и о сковывании движения противника;
- ослаблять мощь противника, внося раздор в его ряды;
- выводить из строя прежде всего центральные органы системы противника, координирующие его действия;
- тщательно защищать свои центры управления и координации; быстро восстанавливать выведенные из строя элементы системы;
- использовать метод «свершившегося факта»: заранее принять выгодную позицию, захватить с упреждением территорию противника;
- быть активным и в нападении, и в обороне, совмещая эти функции в едином действии;

формации обычно нуждаются в так называемом *casus belli* - официальном поводе к началу конкурентной войны. Его определение и публичная демонстрация для оправдания всех последующих действий в отношении противников является пиком, высшей точкой в реализации стремления компаний с более сильным конкурентным статусом к усилению асинхронности ситуационного взаимодействия.

Заинтересованность компаний с более слабым конкурентным статусом в асинхронном взаимодействии сторон состоит в максимальном оттягивании *casus belli*, а в идеале – в предотвращении возможности его возникновения. Это достигается посредством приобретения и удержания свободы маневра в миттельшпиле, солидарного кооперирования с возможными союзниками, ведения разнообразных согласительных переговоров на началах позиционного торга.

Позиционный торг представляет собой такую версию конкурентной ситуации, при которой стороны ведут переговоры, причем каждая из них ориентирована на конфронтацию с другой. Участники торга стремятся к навязыванию соперникам своих деловых интересов в полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены результатами этого торга. При этом стороны стараются скрыть или исказить информацию о своих истинных намерениях и целях. Часто позиционный торг используется субъектами бизнеса исключительно как отвлекающий тактический маневр, способный усилить асинхронность взаимодействия сторон конкурентной ситуации.

Конъюнктурное поведение компаний в открытом миттельшпиле включает в себя следующие основные составляющие развития СДД:

- способность руководства компании понять и правильно оценить ситуацию, в которой находится данная компания;
- умение приспособить внутренние регламенты, нормы и правила к изменившейся конъюнктуре;
- умение заставить соперников делать то же самое;
- способность избегать явных конфликтов, открытых столкновений, либо, напротив, их моделировать;
- исключительная гибкость в принятии управленческих решений, способность вносить в них мгновенные ситуационные изменения, поправлять ошибки, возникшие из-за некомпетентности или по иным причинам.

---

- использовать «метод проволочек», когда время работает против соперника;
- прибегать к методу потенциализации, демонстрируя свою мощь и помня, что угроза часто бывает сильнее исполнения;
- маскировать намерения и захватывать соперника врасплох;
- завлекать соперника в нужные пункты, заставляя его двигаться принудительно, по заранее спланированной траектории.

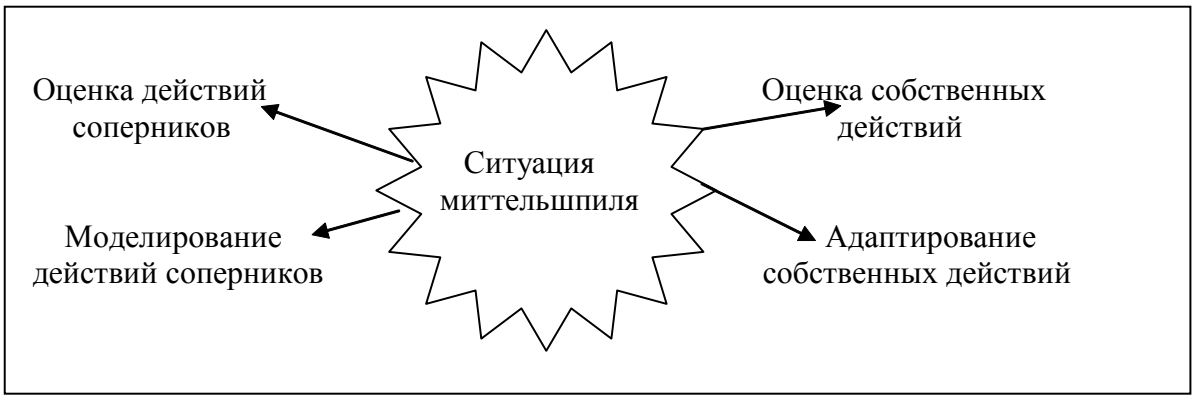



***Рис. 6.3.*** *Маневрирование компаний в миттельшпиле*

Принимая курс на усиление асинхронности, руководство компании должно хорошо понимать общие последствия такого решения, которые не могут быть сведены к частным последствиям - положительным или отрицательным результатам, выигрышу или проигрышу ситуации. Обратимся к данным последствиям, имеющим общий характер.

***Во-первых***, компания, должна быть постоянно готова к тому, что любая конкурентная ситуация может оказаться не только ожидаемой, но и ***неожиданной***. Неожиданные ситуации дарят предпринимательским фирмам:

- неожиданные проблемы;
- неожиданные продолжения, решения, приятные и неприятные сюрпризы.

Дороги бизнеса, как и дороги судьбы не только вымощены благими намерениями субъектов предпринимательства, приступающих к делу в надежде осчастливить себя и свое ближайшее окружение – за счет, разумеется, более отдаленного окружения. Они, как и улицы больших городов, полны неожиданностей, и это, будем реалистами, не литературный образ, а суровая действительность, к освоению которой должны быть способны (конкурентоспособны) и постоянно готовы прагматически мотивированные руководители фирм.

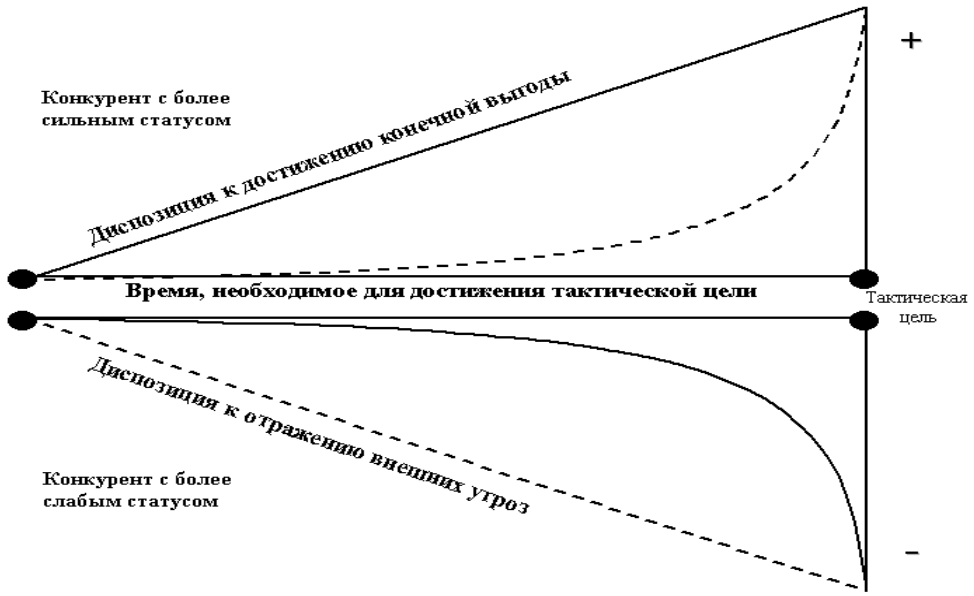
К сожалению, приятные сюрпризы в бизнесе встречаются намного реже, чем неприятные. Конъюнктурные неожиданности, если компания не может справиться с ними сразу, способны породить цепь тактических неожиданностей, которые в дальнейшем будут существенно влиять на ее действия, вплоть до возникновения *casus belli*. Наличие внешних угроз в сочетании с перспективой отставания от соперников в завоевании все новых и новых конъюнктурных выгод, постепенно формирующих тактически выгодные конкурентные позиции, заставляют компании, попавшие в непредвиденные ситуации, немедленно произвести ответные действия. В обратном случае вместо опережения соперников, данные

компании могут отстать от них навсегда, лишив себя возможности повышения реальной конкурентоспособности.

Иногда, столкнувшись с какой-либо неожиданной ситуацией, даже имеющей стратегический характер, говорят о немедленном применении против такого-то соперника такой-то стратегии. Но надо понимать, что стратегию так просто применить нельзя. Ее надо выработать, спланировать, подготовить коллектив к выполнению функций, работающих на реализацию данной стратегии. То, что в подобных случаях называется стратегией, на самом деле называется ситуационным поведением и ситуационным решением. Принимая ситуационное решение, руководство предпринимательской фирмы старается быстро, как того требует развитие ситуации, применить один или несколько известных ему приемов конкурентного поведения (базисных, страховочных или встречных), которые находятся в его тактическом арсенале и могут соответствовать стратегическому стереотипу, используемому им, либо рассматриваться как тактический маневр.

***Во-вторых***, курс на асинхронизацию ситуационного взаимодействия конкурентов не только таит угрозу возникновения конъюнктурных неожиданностей, но и повышает значимость такого фактора развития деловой деятельности, как собственная ***удача***, сопровождаемая ***неудачами*** соперников. Понятия удачи и неудачи, иначе говоря, везения и невезения в бизнесе вообще имеют конъюнктурный характер. Можно, конечно вести речь об удаче стратегического или тактического выбора компаний, но надо понимать, что такая удача (или неудача) выявляется только в процессе ситуационного взаимодействия сторон. Именно в развитии конкурентных ситуаций наиболее полно раскрывается значение относительной неопределенности результатов деловой деятельности, поэтому каждая ситуация содержит стремление любого из участников конкурентного столкновения побыстрее схватить Жар-птицу.

Стремление субъектов бизнеса не только к опережению конкурентов, но и к удаче часто сказывается на степени интенсивности, манерах поведения и характере форм конкурентных действий. Замечено, что чем мощнее диспозиция конкурентов с более сильным статусом к достижению конкурентных выгод, тем острее их реакции на угрозы с целью препятствия этому. Чем сильнее диспозиция конкурентов с более слабым статусом к отражению внешних угроз, тем острее их реакции на получение конъюнктурных выгод.




Желание быть или хотя бы выглядеть удачливым конкурентом влияет на усиление враждебности, повышение агрессивности конкурентных действий субъектов бизнеса, формирует их стремление к азартному риску, пренебрежению правовыми нормами и традициями делового оборота. Между тем, часто бывает так, что *casus belli* содержится в незначительных, на первый взгляд, элементах конкурентной ситуации, например, во враждебной до оскорбительности манере поведения одного из соперников по отношению к другому.

***В-третьих***, *casus belli* содержится и в явлении, которое определяется в современной социологии как ***когнитивный диссонанс***. Речь идет о расхождении между принятым тактическим и ситуационным поведением компании, с одной стороны, и навязываемым извне, - с другой стороны. Данное явление всегда имеет остроконфликтный характер. К нему приводит необходимость постоянной синхронизирующей адаптации субъектами бизнеса с более слабым конкурентным статусом своего поведения в любых складывающихся ситуациях, с одной стороны, и необходимость постоянной десинхронизации действий конкурентов, давлеющая над фирмами с более сильным конкурентным статусом.

Когнитивный диссонанс возникает в процессе реализации любых моделей конкурентного поведения (в наименьшей степени – моделей тактического согласия). Поэтому руководству предпринимательской фирмы важно всегда сохранять ситуационное хладнокровие и не поддаваться искушению развернуть боевые действия против соперников сразу же после его ощущения. Выдержка крайне необходима субъектам бизнеса в любой ситуации. Тактические, тем более, стратегические решения по выбору стереотипов и моделей конкурентного поведения или по их изменению следует принимать на трезвую голову, не рассматривая

конъюнктуру в качестве решающего фактора таких решений, хотя и принимая их в расчет. Надо понимать, что при желании в любой конкурентной ситуации нетрудно обнаружить какой-либо *casus belli*.

***В-четвертых***, общим последствием усиления асинхронности в ситуационном взаимодействии соперничающих субъектов бизнеса является конкурентный стресс. Под стрессом принято понимать состояние внезапного всплеска напряженности, вызванной трудностями, опасностями, возникающими у людей при неожиданном обнаружении проблем решения важных для них задач[107]. ***Конкурентным стрессом*** является шоковое состояние, в которое может попасть субъект бизнеса, внезапно оказавшись на обочине основного потока развития избранного вида деловой деятельности под воздействием направленных на него усилий соперников по десинхронизации его конкурентных действий.

Конкурентный стресс не является обязательным следствием действий конкурентов, но он вполне возможен, особенно при условии, что страдающие субъекты бизнеса могут оказаться подверженными ему. Обычно он возникает после публичной демонстрации соперниками *casus belli*. Чтобы предотвратить конкурентный стресс, менеджменту компании, осознавшей неизбежность концентрированного удара, следует одновременно уделить внимание всей совокупности элементов конкурентоспособности, ибо потери хотя бы в одном звене могут привести к утрате компанией не только ситуационных и тактических конкурентных позиций, но и способности адекватно воспринимать складывающуюся конъюнктуру. Если это невозможно, менеджерам рассматриваемой компании стоит переключить свое внимание исключительно на применение приемов фланговых конкурентных действий.

[107] Понятие стресса (от английского *stress* – давление, нажим, напряжение) впервые ввел канадский физиолог Г. Селье в 1936 году при описании механизма физиологической адаптации. Стресс обычно трактуется как сложное психофизиологическое состояние людей. В зависимости от причины, породившей это состояние, говорят о психическом, либо эмоциональном стрессе.

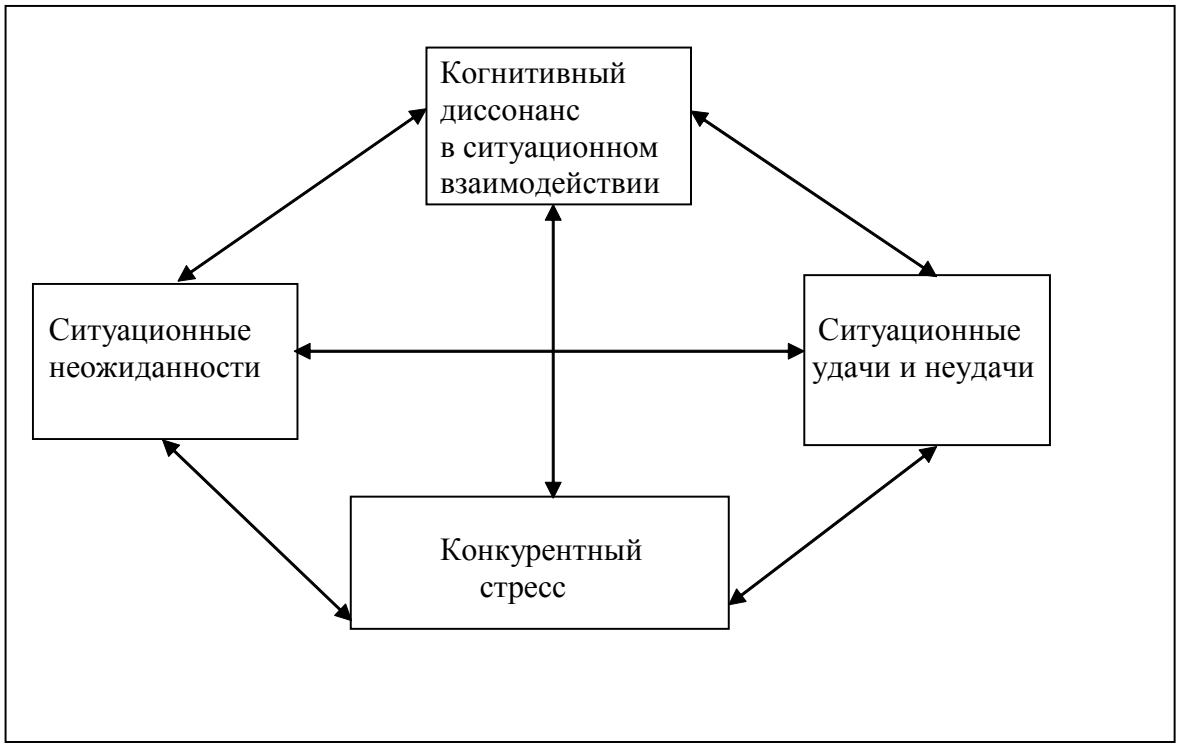



***Рис. 6.4.*** *Синхронизирующе-десинхронизирующая диспозиция (каждая стрелка – потенциальный casus belli)*

## 6.4. Разведка и контрразведка как инструменты снижения тактических рисков и управления конкурентными ситуациями

Вероятно, нет лучшего совета конкурирующим субъектам бизнеса, чем следующий: думая о выгодах, готовьтесь к борьбе. Соответствующий *casus belli* должен быть всегда наготове. Замечательно, если военные действия можно сделать менее жесткими ради всеобщего блага. Однако надо понимать, что подходящий *casus belli* может оказаться под рукой и у прямого конкурента. И тогда уже приходится не только думать о собственной конъюнктурной, тактической или стратегической выгоде, но и об отражении угроз.

Прагматически мотивированное руководство любого из субъектов предпринимательского бизнеса должно строить свой расчет на успешную реализацию выбранной стратегии конкурентного поведения, опираясь на значимость каждой конкурентной ситуации и на понимание необходимости достижения выигрыша ее или хотя бы избежания в ней поражения. При этом важной особенностью каждой конкурентной ситуации является то, что подавляющее большинство конкурентов до последней минуты скрывает свои намерения и маскирует свои планируемые

поступки, стремясь застать соперников врасплох внезапными действиями[108].

Для снижения ситуационных рисков в процессе развития любого тактического цикла, в том числе для преодоления неожиданных угроз, диссонансов, стрессов и неудач, субъекты предпринимательского бизнеса охотно прибегают к использованию таких специфических инструментов деловой деятельности, как конкурентная разведка и конкурентная контрразведка.

В любой конкурентной ситуации независимо от ее вида перед субъектами бизнеса возникает задача упреждающего выявления источников внутренних и внешних угроз безопасности бизнеса, как и резервов конкурентоспособности, которые порой оказываются гораздо лучше известными соперникам, чем собственному менеджменту. Именно поэтому в арсенале оперативного и ситуационного управления конкурентным поведением компаний так много похожего на инструментарии тайных спецслужб.

Под ***конкурентной разведкой*** понимается профессиональная деятельность внутренних подразделений компании или привлекаемых специализированных фирм:

- по наблюдению за конкурентами, сбору, доставке, обработке, оценке и распространению среди уполномоченных сотрудников актуальной информации о сильных и слабых сторонах конкурентов;
- по обнаружению, выявлению, анализу и прогнозированию их истинных намерений, приготовлений и уже осуществленных действий;
- предупреждению об опасных точках во взаимном столкновении соперников, которые могут перерасти в опасные состояния борьбы, порождая разнообразные *casus belli*, а затем и в катастрофы[109].

Такая информация должна обладать необходимым уровнем достоверности, разнообразия и полноты. Ее использование представляет важность в целях оказания влияния на развитие конкурентных ситуаций в части своевременной синхронизирующей адаптации субъектами бизнеса своего поведения, а также десинхронизации действий конкурентов и возникновении форс-мажорных обстоятельств. Получаемая информация (ее можно квалифицировать как разведывательные данные (разведданые)) необходима субъектам бизнеса для пребывания в состоянии готовности контролировать ход выполнения сделки, формирования и исполнения различных деловых договоренностей, формировать последо-

[108] Как справедливо замечает профессор И.К. Беляевский, «благородство князя Святослава, предупреждавшего врагов: «Иду на вы», на конкурентном рынке было бы, по крайней мере, наивным» (Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз. М.: Финансы и статистика, 2001, с.281).

[109] Катастрофа (от греч. *katastrophé*) - уничтожение, гибель, бедствие, влекущее за собой тяжелые последствия.

вательность конкурентных действий и предвидеть последовательность конкурентных действий соперников в целях оказания им достойного сопротивления.

В содержательной книге А.И. Доронина «Бизнес-разведка» сформулированы следующие ***цели разведывательной деятельности*** субъектов предпринимательского бизнеса:

- своевременное обеспечение руководства надежной и всесторонней информацией об окружающей предприятие среде; выявление факторов риска, которые могут затронуть экономические интересы предприятия и помешать его нормальному функционированию;
- организация максимально эффективной информационной работы, исключающей дублирование структурными подразделениями предприятия функций друг друга;
- выработка краткосрочных и долгосрочных прогнозов влияния окружающей среды на хозяйственную деятельность предприятия; разработка рекомендаций по локализации и нейтрализации активизирующихся факторов риска;
- усиление благоприятных и локализация неблагоприятных факторов влияния окружающей среды на хозяйственную деятельность предприятия (управление рисками)[110].

Разведывательная деятельность субъектов предпринимательского бизнеса опирается на информацию, находящуюся в открытом доступе (так называемую открытую информацию), полузакрытую и закрытую информацию, к которой следует подобраться с помощью методов конкурентного шпионажа.

Задачи, стоящие перед руководством компании в период организации сбора ***открытой информации***, состоят в обеспечении высокого уровня информированности по вопросам, суть которых известна или может легко быть известна конкурентному окружению. Самое важное заключается в том, чтобы, по возможности, не отстать от динамично развивающихся потоков информационного движения. Приобретение первичной информации, находящейся в открытом доступе, включает в себя:

- сбор данных на основе публикаций в СМИ, материалов, размещенных на различных Web-сайтах сети Internet, текстов публичных выступлений с различных трибун;
- сбор данных, официально публикуемых и озвучиваемых конкурентами (списки учредителей, данные бухгалтерских балансов, имена руководителей и членов Попечительского совета, бизнес-планы, др.);
- съем информации, представленной на различных выставках и иных презентационных мероприятиях, в которых принимают участие

[110] См.: Доронин А.И. Бизнес-разведка. М.: Ось-89, 2002, с.19.

конкуренты, включая фотографирование менеджеров конкурирующей фирмы;

- приобретение и изучение продукции конкурентов, а также официально публикуемой технической документации, в том числе инструкций по использованию данной продукции;

- сбор информации во время личного посещения конкурирующих компаний, ознакомления с подходами к организации и управлению их деятельности в ходе выполнения совместных проектов, участия в ассоциациях и альянсах, проведения мероприятий по обмену опытом;

- сбор информации стажерами, в том числе студентами вузов, проходящими производственную или преддипломную практику в конкурирующих компаниях.

***Полузакрытая информация*** о соперниках, представляющая интерес для субъектов бизнеса, содержится в различных базах данных, которые, хотя в принципе и не являются секретными, но, вместе с тем, и не публикуются в открытой печати. Таковыми являются учредительные документы компаний, хранящиеся в регистрационных палатах, сведения о дочерних и зависимых обществах, биографические сведения и карьерные данные об их владельцах и руководителях, их юридический и фактический адреса, адреса проживания и номера сотовых телефонов менеджеров компании, информация о событиях, имевших место в предшествующие периоды деятельности сотрудников компании, сведения о долях их участия в других компаниях, а также иная подобная информация.

Сбор и анализ такой информации полезен руководителям субъектов предпринимательского бизнеса по следующим причинам. Во-первых, возглавляемые ими компании не должны испытывать информационного голода. Во-вторых, они должны быть обеспечены актуальной информацией, которая может оказаться недоступной другим конкурентам. В-третьих, такая информация может включать достоверные сведения, характеризующие деятельность конкурирующей фирмы, а также ее должностных лиц и владельцев в неблагоприятном свете, что всегда полезно для проведения против нее отвлекающих тактических действий. В-четвертых, обладание полузакрытой информацией воспринимается конкурентами как важный признак «крутизны» субъекта бизнеса.

***Закрытая информация*** о соперниках содержится в сведениях, имеющих конфиденциальный характер, либо составляющих коммерческую тайну, либо составляющих государственную тайну. Сбор такой информации выступает в форме конкурентного шпионажа и имеет законный, либо незаконный характер.

Закрытой является информация о том, что именно происходит «на кухне» предпринимательской фирмы, куда руководство фирмы предпочитает не допускать конкурентов. Каждый субъект бизнеса может ока-

заться обладателем государственных секретов, и в этом случае на него налагаются обязательства по их надежному хранению. К сведениям, составляющим ***государственную тайну***, относятся секретные данные, состав которых определяется правительством страны.

Каждая компания также обладает собственными коммерческими секретами. Под ***коммерческими секретами*** (***коммерческой тайной***) фирмы понимаются сведения, не являющиеся государственными секретами, но связанные с производственно-технической и другими сторонами деятельности данной фирмы, разглашение (передача, утечка) которых может нанести ущерб ее интересам. Совокупность коммерческих секретов такой фирмы может быть разделена на две группы: секретную деловую и технологическую информацию.

***Секретная деловая информация*** фирмы обычно включает в себя финансовые отчеты и прогнозы, банковские счета, кредиты, условия контрактов и договоров, ближайшие и перспективные планы фирмы, условия продаж, коды и процедуры доступа к информационным сетям.

К ***технологическим секретам*** фирмы могут быть причислены данные о ее ресурсном потенциале, объеме производственных мощностей, технологическом и кадровом обеспечении бизнеса, конкретных «ноу-хау», нормах расхода сырья, а также информация о незащищенных патентами изобретениях, используемых в производстве.

***Конфиденциальными*** считаются сведения о внутрифирменных взаимоотношениях сотрудников компании, в том числе трудовых контрактах и условиях работы на фирме, а также о параметрах сделок данной компании со своими партнерами. Разглашение конфиденциальной информации чревато нанесением ущерба этим отношениям, что, несомненно, негативно скажется на их продолжении.

Мы предлагаем для дальнейшего использования термин «конкурентный шпионаж», а между тем в различных публикациях можно столкнуться с другими определениями, например, «промышленный шпионаж», «экономический шпионаж», которые привлекаются для описания соответствующих действий конкурентов. Как мы полагаем, с помощью упомянутых дефиниций следует давать характеристику явлениям, имеющим разное содержание. Все названные категории, конечно, связаны с конкурентными действиями на различных уровнях рынка товаров и услуг. Но между ними есть и различия.

Так, под ***экономическим шпионажем*** следует понимать сбор секретных данных общегосударственного значения, которые могут отражать развитие национальной экономики как единого целого или ее отдельных отраслей и компаний. Неразглашение таких сведений имеет стратегическое значение для достижения макроэкономической конкурентоспособности, приобретения общегосударственных экономических выгод и укрепления национальной экономической безопасности. К об-

ратным последствиям ведет разглашение секретных данных с помощью лиц и организаций, занимающихся экономическим шпионажем.

Под конкурентным шпионажем в узком смысле слова (далее – ***конкурентный шпионаж***) понимается сбор субъектами предпринимательского бизнеса закрытой информации о соперниках, которая не имеет общегосударственного значения. Разглашение такой информации не содержит угрозу национальной безопасности, но, разумеется, является крайне опасной для самой компании, служащей источником информации.

Разновидностью конкурентного шпионажа, осуществляемой в сфере промышленного бизнеса, является ***промышленный шпионаж***. Его предметом выступают закрытые сведения, утаивание которых от соперников, либо разглашение имеет немаловажное значение именно для поддержания устойчивости субъектов предпринимательства, действующих в отраслях промышленности, либо, соответственно, для обеспечения их неустойчивости. Иными разновидностями конкурентного шпионажа являются коммерческий шпионаж, шпионаж в сфере информационного бизнеса, шпионаж в банковском деле и другие.

***Легальный характер*** конкурентного шпионажа наблюдается в тех случаях, когда субъекты бизнеса применяют против соперников отдельные упомянутые выше приемы разведывательной деятельности (обмен опытом, стажировки, участие в совместных проектах) для приобретения закрытых сведений. Кроме того, подобные сведения добываются в ходе переговорного процесса о подготовке сделок или о совместных деловых начинаниях – для более качественной проработки вопросов сотрудничества на предварительной стадии всегда требуется обширная информация. Секретные сведения могут приобретаться и в случае, когда одна из предпринимательских фирм финансирует или спонсирует деятельность другой, а за это получает доступ «на кухню» компании-выгодоприобретателя. И, наконец, подобные сведения могут добываться и вовсе путем опроса сотрудников компании-конкурента.

Все перечисленные возможности успешно реализуются в условиях, когда соответствующие должностные лица по каким-то причинам не принимают на себя обязательства по неразглашению коммерческих секретов и конфиденциальной информации, а также когда руководство компании не определило или не утвердило надлежащим образом состав самих секретных сведений.

***Нелегальный характер*** конкурентного шпионажа наблюдается в тех случаях, когда ради сбора секретных сведений субъекты предпринимательского бизнеса умышленно прибегают к нарушению закона. Нелегальный конкурентный шпионаж осуществляется с целью овладения рынками сбыта, подделки товаров, дискредитации или устранения конкурентов, срыва переговоров по контрактам, перепродажи фирменных секретов, шантажа определенных лиц, создания условий для подготовки и проведения террористических и диверсионных мероприятий. Наи-

больший интерес при этом проявляется к ряду показателей деловой деятельности компаний, а именно:

– финансовые отчеты и прогнозы;

– сведения о дебиторской и кредиторской задолженности компании, о наличии ликвидного имущества, об имеющихся обеспечительных сделках (залог, поручительство, о количестве выданных или авалированных данной компанией векселей);

– маркетинг и политика цен;

– технические параметры существующей и разрабатываемой продукции;

– условия контрактов;

– перспективные планы развития деловой деятельности;

– кадровая политика компании; структура кадрового обеспечения;

– условия продажи, слияния или присоединения компаний;

– организационная структура и особенности менеджмента компании;

– элементы систем доступа к информационным сетям и серверам компании.

К вышеизложенному следует добавить, что рассматриваемые показатели деловой деятельности компании, служащей объектом конкурентного шпионажа, интересуют ее соперников в связи с особым интересом к таким сферам ее деятельности, как:

– научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

– финансовые операции компаний, в том числе финансирование проектов;

– направления деятельности в сферах реального и финансового инвестирования;

– особенности технологического процесса, спецификация продукции, результаты испытаний;

– прямые продажи, и, в частности, режим поставок товаров, список заказчиков, конъюнктура рынка, сведения о заключаемых сделках, а также отчеты о реализации продукции;

– материальное и технологическое обеспечение бизнеса, в том числе данные о вводе в строй новых, расширении или модернизации существующих производственных мощностей, технологическом переоборудовании бизнеса;

– предпринимательская философия руководителей фирм-конкурентов, стратегия и тактика ведения ими бизнеса.

Затраты на нелегальную разведку составляют в среднем 1,5% торгового оборота крупных концернов. Так, в некоторых японских фирмах разведывательной работой постоянно занимаются до 250 человек. По данным журнала «Тайм», из-за хищений производственных секретова-

мериканские фирмы терпят убытки примерно в 20 млрд. долларов в год. Можно без всякого преувеличения утверждать, что конкурентный шпионаж является единственной современной сферой предпринимательского бизнеса, которая не страдает от периодически возникающих в национальной экономике любой рыночно ориентированной страны кризисов.

В настоящее время выявлены различные ***способы нелегальной конкурентной разведки***, к числу которых относятся подкуп, шантаж, переманивание служащих фирмы-конкурента и их превращение в осведомителей, внедрение своей агентуры в состав сотрудников фирмы-конкурента, а также источники в органы государственного управления и специализированные компании, имеющие возможность получать конфиденциальную информацию (суды, налоговые органы, коммерческие банки, др.), подслушивание телефонных разговоров, кража документов, проникновение в компьютерные и вычислительные сети фирмы-конкурента, съем информации с каналов связи «втемную». Соотношение данных способов разведки представлено на следующем рисунке:




***Рис. 6.5.*** *Способы нелегальной конкурентной разведки*

Конкурентная разведка может выполнять ***пассивную функцию***, которая состоит в постоянном наблюдении за действиями соперников. Информация, получаемая в процессе пассивной разведки, бывает необходимой менеджменту предпринимательской фирмы для выработки необходимой оценки потенциала, уровня конкурентоспособности и масштабов силы соперников для поддержания себя в состоянии перманентной готовности к проведению наступательных, оборонительных или иных тактических действий против них. Успешное выполнение пассивной разведывательной функции позволяет субъектам бизнеса держать под контролем различные конкурентные ситуации.

Конкурентная разведка может выполнять и ***активную функцию***, которая состоит в целенаправленном сборе и обработке информации для управления конкурентными ситуациями, принятия быстрых, порой мгновенных конъюнктурных решений, обусловленных самыми свежими, сфокусированными на определенном аспекте деятельности представителей конкурентного окружения данными. Успешное выполнение на-

званной функции позволяет субъектам бизнеса своевременно избежать неприятных сюрпризов и не стать заложником стресса.

Разнообразным разведывательным действиям (легальным и нелегальным) соперников субъекты предпринимательского бизнеса должны противопоставить активную контрразведывательную деятельность. Под ***конкурентной контрразведкой*** понимается профессиональная деятельность компании:

- по затруднению и предотвращению наблюдения за своими действиями извне, а также сбора, обработки и распространению актуальной информации о своих сильных и слабых сторонах;
- по массовому или адресному сокрытию информации об опасных ситуациях, либо по намеренному распространению ее в целях своевременного ознакомления своего окружения с подлинным положением дел или отвлечения внимания конкурентов от наиболее важных аспектов конъюнктуры своего положения;
- по утаиванию и камуфлированию своих истинных намерений, приготовлений и осуществляемых действий; по изготовлению и распространению массовой или адресной дезинформации о действиях фирмы; по производству ситуационного блефа, имеющего характер пропаганды или контрпропаганды;
- по выявлению подготовительных действий соперников, направленных на обострение конкурентных ситуаций, предотвращению навязываемых *casus belli*;
- по прекращению несанкционированного доступа соперников к сведениям, не подлежащим разглашению;
- по изобличению агентуры, осведомителей, а также сотрудников компании, допускающих халатность в процессе хранения и обработки секретной информации, а также по предупреждению и пресечению попыток инфильтрации и вербовки агентуры конкурентами, недобросовестными партнерами и криминалитетом;
- по профилактической проверке лояльности сотрудников компании в сочетании с применением мер по прикрытию сотрудников.

Выполнение вышеперечисленных действий способствует снижению угроз и превращению деловой деятельности в менее опасное занятие. При этом ставятся под сомнение и способности соперников по эффективному управлению данной конкурентной ситуацией.

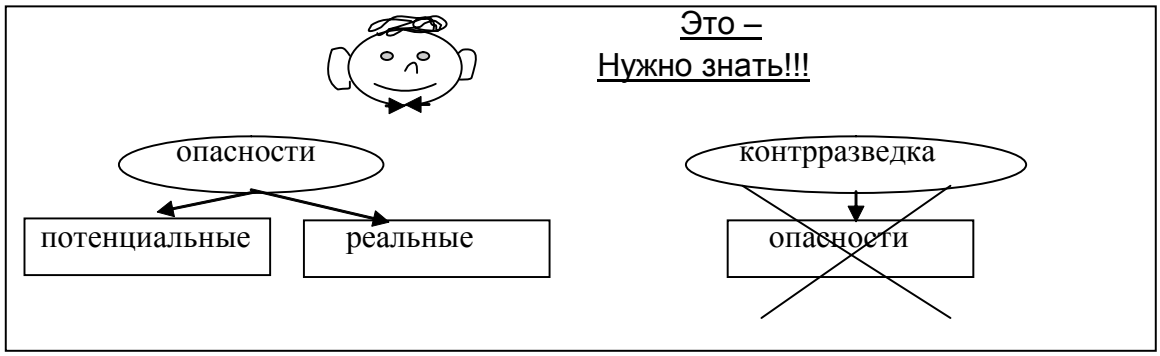



***Рис. 6.6.*** *Контрразведка как инструмент превращения опасных ситуаций в безопасные*

В процессе осуществления контрразведывательной деятельности следует четко представлять, что противник может использовать различные каналы утечки конфиденциальной информации. К основным категориям источников, обладающих конфиденциальной информацией относятся:

– люди, способные выступать не только источниками информации, но субъектами злонамеренных действий противника; таковыми, в частности, являются сотрудники филиалов и региональных представительств компании, от которых обычно легче получить секретную информацию, чем от работников головного офиса[111];

– документы, размещенные на различных материальных носителях информации;

– публикации, в которых разглашаются (умышленно или необдуманно) конфиденциальные сведения и коммерческие секреты;

– технические носители информации, а именно видео-, кино- и фотоматериалы, магнитные носители (ленты, диски, дискеты, стриммеры), компакт-диски, распечатки данных и программ, информация на мониторах персональных компьютеров и табло индивидуального или коллективного пользования;

---

[111] Привлечение к доверительному сотрудничеству людей может принести удачу в том случае, когда удачным окажется выбор психологического типа осведомителей или агентов. «Предателями интересов предприятия, - замечает А.И. Доронин, - как правило, становятся:

- ущербные и закомплексованные люди, одержимые страстями или наделенные какими-то пороками; страдающие непомерным самомнением и, как им кажется, не оцененные по достоинству;
- корыстолюбивые, ставящие превыше всего личную выгоду и собственное благополучие;
- злобные и мстительные, не умеющие прощать нанесенные им обиды и оскорбления;
- беспринципные азартные игроки, готовые ради сомнительного удовольствия поставить на карту собственную судьбу и судьбу своих близких» (Доронин А.И. Бизнес-разведка. М.: Ось-89, 2002, с.42).

– технические средства обеспечения бизнеса, такие как телефоны и телефонная связь, телевизоры и промышленные телевизионные установки, радиоприемники, радиотрансляционные системы, системы громкоговорящей связи, усилительные системы и другие, которые по своим параметрам могут быть источниками утечки конфиденциальной информации, а также автоматизированные системы обработки информации;

– продукция компании, являющаяся ценным источником информации, особенно новая, еще не поступившая на рынок продукция, либо ее разработки;

– производственные отходы - так называемый бросовый материал, который может многое рассказать о характере бизнеса компании и ее продукции; тем более, что он получается почти безопасным путем на свалках, помойках, местах сбора металлолома, в мусорных корзинах офисов.

Обезвреживание таких источников становится главной задачей контрразведывательной деятельности субъектов бизнеса в целях обеспечения мер по «управлению» конкурентными ситуациями. Конкурентные ситуации окажутся вполне управляемыми, если разведка и контрразведка превратятся на фирме в целостный комплекс мотивированных действий.

Разведку и контрразведку нельзя считать самостоятельными конкурентными действиями или приемами конкурентного поведения, они лишь создают информационную базу для быстрого конъюнктурного выбора и последующего тактического поведения субъектов предпринимательского бизнеса.

# ГЛАВА 7. РОЛЕВЫЕ ФУНКЦИИ И РОЛЕВОЙ СТАТУС КОНКУРЕНТОВ

## 7.1. Конкурентный центризм. Театральные аналогии конкурентного соперничества

Конкуренция в современной системе бизнеса испытывает, как мы помним, влияние двух тенденций – центробежной и центростремительной. Субъекты бизнеса хотят убежать от соперников путем опережения их в каждом эпизоде тактического цикла, но, вместе с тем, они стремятся друг к другу в надежде обрести высокую потребительскую, функциональную и общественную оценку своих достижений. Они, таким образом, стараются одновременно и убежать из «центра», и устремиться к «центру».

Отношения взаимно соперничающих субъектов предпринимательского бизнеса, постоянно вступающих между собой во фронтальные, фланговые или концентрированные столкновения, подвержены явлению, которое следует определить как конкурентный центризм. Под ***конкурентным центризмом*** здесь и далее понимается неизбежность вращения системы конкурентных отношений вокруг центра притяжения всех субъектов данных отношений, подобно вечному вращению Планеты Земля вокруг своей оси, а спутников этой планеты – вокруг нее самой.

Что же, в свою очередь, представляет собой этот «центр притяжения» (или просто «центр»)? Наиболее простыми определениями, видимо, могут стать дефиниции типа «мир конкурентов»[112] или «сообщество конкурирующих компаний». Более сложными следует признать подходы, которые базировались бы на принципе аналогии. Такие аналогии можно обнаружить, например, в рамках уже не раз упоминавшегося на страницах учебника социобиологического подхода, привнесшего немало полезных элементов в современную теорию конкуренции.

Подобный подход применяется в научных исследованиях и учебных пособиях, базирующихся на использовании классификации типов предпринимательских фирм, созданной всемирно известным швейцарским экспертом Харальдом Фризевинкелем, в теории конкуренции. Речь

[112] Термин «мир конкурентов» впервые использовался нами в книге «Конкуренция: реалии и перспективы». Данный термин раскрывался следующим образом: «…Мир конкурентов. Что это такое? Это естественное состояние рыночных отношений, при котором товаропроизводители поощряются и побуждаются к активной предпринимательской деятельности, связанной с производством и сбытом продукции. Каждый из конкурентов испытывает, хотя и с разной степенью остроты, монополистические устремления, которые, однако, уравновешиваются самим механизмом рыночного соперничества» (Рубин Ю.Б., Шустов В.В. Конкуренция: реалии и перспективы. М.: Знание, 1990, с.11).

идет о «зверином обозначении» различных типов компаний, по-разному действующих против своего конкурентного окружения. В рамках рассматриваемого подхода субъекты предпринимательского бизнеса получают такие, к примеру, определения, как «хитрые лисы», «могучие слоны», «гордые львы», «неповоротливые бегемоты», «серые мыши» и другие[113].

Заметим, что, подобные определения чаще всего применяются для обозначения конкурентного статуса компаний, хотя их авторы, как правило, не пользуются при этом термином «конкурентный статус субъектов бизнеса». В живой природе, действительно, сложился и конкурентный статус льва (которого можно называть и гордым, и страшным, и еще по-всякому), и конкурентный статус слона, и конкурентный статус мыши (которая, кстати, далеко не всегда бывает серой), и конкурентный статус хитроумной лисы, особенно популярный в русском фольклоре.

Главным, что отличает рассматриваемую классификацию, является акцент на многообразие видов конкурирующих субъектов бизнеса. Образность сравнения конкурентов в бизнесе с конкурентами в живой природе имеет под собой важное основание – последовательную трактовку конкуренции как естественнонаучной категории в контексте междисциплинарной теории конкуренции.

Именно на этом поле и возникают привлекательные и непривлекательные сравнения людей, в том числе и субъектов предпринимательского бизнеса, с представителями фауны. Людей часто сравнивают – в соответствии с уровнем их реальной конкурентоспособности - с разными животными и в бытовом сленге, и в любимых народом баснях, и в научных трактатах. Например, широко распространены сравнения людей с волками (назовем хотя бы знаменитый перл времен советской контрпропаганды «человек человеку – волк»), зайцами, медведями, лисами, бегемотами, пантерами, тиграми, котами, баранами, козлами, змеями, всевозможными гадами и гадюками, пиявками, собаками, индюками, гусями, павлинами, макаками, гориллами, шакалами, акулами, щуками, свиньями, кобылами, телками, динозаврами, инфузориями, мокрицами и т.п.[114]. Интересно, что сравнения царей природы с большими по весу или хищными животными часто были призваны украсить

[113] Подробное описание классификации Х. Фризевинкеля заинтересованный читатель найдет в часто цитируемой книге А.Ю. Юданова «Конкуренция: теория и практика».

[114] Любопытно, что в фольклоре американских индейцев звериные обозначения (ястребы, соколы, койоты, бизоны, др.) использовались, как мы знаем, не только для определения конкурентного потенциала и конкурентного статуса людей, но и даже их имен собственных. Фантазии соотечественников ограничиваются, пожалуй, лишь привлечением русскоязычной версии названия царя зверей для использования в качестве имени собственного ребенка. Люди стремятся назвать новорожденного мальчика львом, руководствуясь разными мотивами. Но в таких поступках, все же в исходной основе направленных на обеспечение младенца не просто ярким, но и конкурентоспособным именем, несомненно, есть что-то первобытное.

палитру положительных оценок конкурирующих между собой людей и их деятельности, а сравнения с травоядными животными неизменно имели уничижительный характер.

Конечно, если трактовать «звериное обозначение» конкуренции исключительно как литературный образ, то, действительно, можно вообразить, будто серые (а также и белые) мыши конкурируют с бегемотами и слонами. Более того, к видовому ряду конкурентов – к перечисленным выше слонам, львам, бегемотам, лисам и мышам - стоит добавить таких замечательных представителей животного мира, как, к примеру, быстроногая газель, глупый пингвин, косолапый медведь, зоркий ястреб, прожорливый крокодил, пугливый страус, вонючий скунс, похотливая гиена. Каждое из упомянутых животных вполне может быть сравнимо по характеру осуществляемых ими конкурентных действий с отдельными субъектами бизнеса и, следовательно, обозначать «по-звериному» конкурентный статус предпринимательских фирм.

В действиях тех или иных компаний одновременно часто обнаруживается нечто и от льва, и от лисы, и от газели, и от волка, и от шакала, и от страуса. И это вполне естественно. Ведь образованные предприниматели изучили в школе обязательный курс зоологии, а особо одаренные из их числа – научились использовать собственный и чужой опыт, в том числе и опыт «меньших братьев», в процессе деловой деятельности.

Однако оставим образность выражения мыслей перу профессиональных литераторов – «властителей дум» и вспомним, что биологические прообразы процесса конкуренции между субъектами бизнеса следует отличать от биологических детерминантов эволюции конкуренции в деловых отношениях и в деловой деятельности под влиянием конкуренции как фактора биологического прогресса на основе естественного отбора.

В мире, действительно, насчитывается великое множество видов животных, и все они, без сомнения, конкурируют между собой. Но наиболее важным для эволюции видов является все же внутривидовая конкуренция. Львы сражаются друг с другом за доступ на охотничью территорию и за право на продолжение рода, а в результате выживают те из них, кого, действительно, справедливо было бы назвать «гордыми львами».

Субъекты бизнеса, конечно, конкурируют не только между собой, но и, образно говоря, с представителями фауны, однако сегодня фауна вполне может рассматриваться не столько как равноправный соперник, сколько как совокупный объект соперничества. Подобно этому, каждый уважающий себя лев относится к антилопе гну не столько как к сопернику, сколько как к скачущей еде, за которую стоит побороться со львами конкурирующего прайда. Его центризм состоит в приверженности родному прайду, дающему ему дополнительные шансы на выживание, а также, вместе с тем, и в стремлении сыграть вполне определенную роль

внутри этого прайда. Центризм его жертв состоит в приверженности родному стаду, удачное пребывание в котором позволяет затеряться от бдительных глаз озабоченных хищников.

Биологические аналогии имеют важное значение для теории и практики современной деловой конкуренции, но они не исчерпывают состава основ центризма конкурентных отношений между субъектами бизнеса. Из большого перечня особенностей конкуренции в живой природе для нас наиболее важным является следующее:

- осознание огромного многообразия представителей фауны, виды, формы, направления и методы конкурентных действий которых, нацеленные на приобретение доминирующих позиций, так или иначе проецируются на конкуренцию в системе бизнеса;
- учет того обстоятельства, что эволюция живой природы осуществляется посредством дифференциации ее видов и образования подвидов; аналогом этому является дифференциация и специализация субъектов предпринимательского бизнеса;
- определение типов конкурентного статуса субъектов бизнеса по аналогии с типами внутривидового конкурентного статуса в мире животных; указание на изменчивость конкурентного статуса субъектов бизнеса;
- понимание того, что отношения субъектов бизнеса внутри конкурентной среды являются, в отличие от отношений между обитателями заповедников живой природы, объектами законодательного и корректирующего централизованного воздействия со стороны общественных и государственных органов.

Центр взаимного притяжения и взаимного отторжения конкурентов имеет не столько биологическую, сколько социальную основу. На первый взгляд, таковым может быть признан рынок, на котором регулярно происходит взвешивание и сопоставление конкурентных преимуществ субъектов бизнеса, а также полезных эффектов результатов их предпринимательской деятельности. Но простое упоминание рынка без указания на конкретную роль, исполняемую тем или иным субъектом бизнеса на рынке, также не способно объяснить явление конкурентного центризма. Поэтому обратимся к другим аналогиям «центра» и «центризма», более характерным для стратегического, тактического и конъюнктурного конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса.

На страницах учебника «Теория и практика деловой конкуренции» мы не раз сравнивали соперничество субъектов бизнеса с противостоянием любителей и профессионалов спорта, в том числе футболистов, борцов, шахматистов, поклонников восточных единоборств и хоккея с шайбой. Спорт как разновидность профессиональной и предпринимательской деятельности был помещен в специализированные конкурент-

ные анклавы, но спорт как общее свойство состязательных отношений в любой сфере человеческой деятельности был отнесен к числу атрибутов конкурентного поведения субъектов бизнеса, их владельцев и руководителей.

Спортивный, а также военный и охотничий подходы к рассмотрению технологии соперничества субъектов бизнеса, в частности, к трактовке выигрыша и проигрыша, победы и поражения, определению видов конкурентных ситуаций и структуры тактических циклов соперничества, открывает возможности применения принципов спортивной аналогии для описания конкурентного центризма. Однако прежде чем явиться на стадион, где проходят спортивные соревнования, субъектам предпринимательского бизнеса следует возникнуть на подмостках конкурентного театра, где происходит назначение компаний на ту или иную конкретную роль в мире конкурентов и где, собственно, и начинается добровольное или вынужденное исполнение компаниями этих ролей.

Мы впервые прибегаем к ***театральной аналогии*** на страницах учебника «Теория и практика деловой конкуренции». Данная аналогия имеет право на существование по следующим причинам:

- во-первых, театр – это центр притяжения людей, испытывающих интерес к оказанию эстетических услуг посредством перевоплощения, либо к приему таких услуг;
- во-вторых, любые театральные постановки или театрализованные представления являются средоточием разнохарактерных действий, которые производятся разными по значению субъектами, обладающих неодинаковым функционалом;
- в-третьих, театральное искусство, несмотря на игру актеров и мизансцены, весьма реалистично; оно порождает ассоциации с реально существующими событиями, людьми и причинно-следственными связями, захватывает пространство и время, обладает законченностью и наглядностью;
- в-четвертых, театр, как и спорт, представляет собой вид профессиональной и предпринимательской деятельности, который вполне может быть помещен в отдельный конкурентный анклав;
- в-пятых, театральные представления выступают как особый вид искусства, для осуществления которого, как и для достижения успехов в спортивной борьбе и в конкурентной борьбе, требуется достижение, поддержание и по возможности постоянное развитие определенного уровня исполнительского мастерства;
- в-шестых, театральные действия, как и конкурентные, являются, с одной стороны, организованными в определенную систему, не стихийными, а с другой стороны, они, как и конъюнктурное поведение субъектов предпринимательского бизнеса, производятся под влиянием вдохновляющего начала;

- в-седьмых, аналогия именно с театральным искусством дает нам возможность применения таких категорий, как «распределение ролей», «ролевые функции», «дебют», «сверхзадача», «либретто», «закулисная активность» - с частью из них мы уже успели познакомиться.

Поведение субъектов предпринимательского бизнеса всегда имеет характер сценического действия, ограниченного в пространстве и во времени, обладающего определенным поведенческим инструментарием, набором выразительных средств и адресованного зрителям – внешнему окружению, которое аплодисментами и кошельком, либо топотом ног должно проголосовать за высокую, либо низкую оценку достижений конкурентов. Именно поэтому для определения содержания конкурентного центризма в системе современной деловой деятельности вполне применим термин «театроцентризм», впервые примененный великим русским режиссером К.С. Станиславским.

Явление театроцентризма можно обнаружить в различных областях деятельности людей – отсюда и часто встречаемые в жизни «театральные» аналогии, такие, к примеру, как «театр боевых действий», «военный театр», даже «анатомический театр». ***Конкурентный театроцентризм*** в современной системе бизнеса состоит из: взаимодействия постановщиков конкурентных представлений, конкурентов как таковых, выполняющих разнообразные ролевые функции, потребителей товаров и услуг, предлагаемых конкурентами (зрителей), поставщиков театрального реквизита, партнеров по кооперативным связям (композиторов, художников, преподавателей актерского мастерства), цензоров и критиков (органов по антимонопольному регулированию рынков, средств массовой информации, производителей молвы и телефонной антирекламы) и иных представителей внешнего окружения.

Современный рынок представляет собой сцену (или арену) конкурентных столкновений и конкурентной борьбы субъектов бизнеса, своего рода театр боевых действий[115]. Секторы рынка различаются между собой в соответствии с жанрами театральных постановок, сегменты рынка – в соответствии со вкусовыми пристрастиями внешнего окружения (потребительскими и иными предпочтениями). Сам рынок включает в себя разные уровни, которые вполне можно сопоставить с периферийным (местным), столичным (общенациональным) и международным театром, где вдохновенно работают мировые звезды. Но самое главное – сталкивающиеся друг с другом и борющиеся между собой субъекты предпринимательского бизнеса выполняют определенные ролевые

[115] Здесь и далее принцип театральной аналогии в процессе рассмотрения конкурентного центризма захватывает все существующие жанры театральных постановок, включая драматический театр, оперное и балетное искусство, музыкальный театр, цирк, эстрадные представления, имеющие театрализованную форму, и другие жанры, в основе которых лежит драматургическое или сценарное начало.

функции, вполне похожие на сценические роли актеров настоящего театра.

Ролевые функции соперничающих компаний имеют ключевое значение в процессе реализации конкурентного театроцентризма. Стремясь к реализации деловых интересов, выполнению стратегических установок, использованию отработанных или новых методов конкуренции, применению тактических приемов, каждая предпринимательская фирма добровольно или вынужденно принимает к исполнению вполне определенную ролевую функцию.

## 7.2. Особенности формирования ролевых функций субъектов предпринимательского бизнеса

Под ***ролевой функцией*** фирмы-конкурента понимается синхронизирующе-десинхронизирующая диспозиция, которую принимает данная фирма по отношению к своему окружению – роль, которую играет эта фирма в тех или иных конкурентных ситуациях или на протяжении всего тактического цикла по отношению к другим, противостоящим ей субъектам бизнеса. Другое определение ролевой функции субъекта предпринимательского бизнеса – его ***конкурентное амплуа***.

В каждой роли, исполняемой субъектами предпринимательского бизнеса, можно отыскать стратегическую, тактическую и конъюнктурную составляющие сценического образа. Вместе с тем наблюдаемые зрителями, в режиме реального времени, действия всякого конкурента непосредственно выражают специфические черты конкурентных ситуаций, фактически проживаемых компаниями, осуществляемых ими в процессе соперничества.

Любая театральная постановка обладает особенностями, присущими только ей одной. На каждом спектакле актер как бы заново создает свою роль, а сам спектакль, в отличие, например, от кинофильма, по-новому раскрывает драматургию литературного или сценического первоисточника. Так же и субъектам бизнеса, приступающим к проведению конкурентных приемов, приходится всякий раз действовать по-новому в рамках очередного тактического цикла, воздействуя на сценических партнеров (прямых и условно-прямых соперников), либо противодействуя им под внимательным присмотром заинтересованных зрителей (контрагентов, потребителей, общественности).

Чтобы лучше понять, в чем же состоит ролевая функция конкурента, обратимся к основам ее формирования. Следует выяснить, каким образом, в какой среде и под влиянием каких условий и факторов происходит создание, а при необходимости - воссоздание роли каждого из соперников на подмостках сцены современного бизнеса. Обратим внимание на следующие ***закономерности дифференциации ролевых***

***функций конкурирующих компаний*** (распределения и исполнения ролей в конкурентном театре):

- дифференциация ролевых функций имеет тактический характер, она опирается на стратегическую концепцию конкурентного поведения каждой компании, но не всегда автоматически следует за ней; то, что иногда именуется «стратегией роли», представляет собой ее рабочий сценарий, который не исключает импровизации – тактического и ситуационного маневрирования, применения отвлекающих приемов и комбинаций;
- смена тактических циклов может сопровождаться и сменой компаниями ролевых функций наподобие смены актерами своих сценических амплуа в ходе артистической карьеры;
- ролевые функции конкурентов могут видоизменяться и в пределах одного тактического цикла в том случае, когда фирму подстерегают конъюнктурные неожиданности, обусловленные парадоксом синхронизации конкурентных ситуаций;
- степень устойчивости ролевых функций субъектов бизнеса зависит от степени устойчивости их конкурентного статуса, степени тактической и ситуационной маневренности, уровня мотивации конкурентного поведения, степени интенсивности конкурентных действий и степени устойчивости выполняемых субъектами бизнеса предпринимательских функций;
- ролевые функции выполняются компаниями добровольно или вынужденно; и добровольное, и обязательное ролевое функционирование субъектов бизнеса опираются на объективную необходимость выполнения компаниями вполне определенной роли. Вхождение в угадываемую роль всегда имеет рискованный характер и требует «перевоплощения» - полномасштабного погружения данной компании в избранную роль, которую ей предстоит играть некоторое время – возможно, всю жизнь.

Конкурентный театроцентризм вовлекает в центробежные и центростремительные потоки субъектов бизнеса, выполняющих разные роли. Поэтому на современном рынке можно встретить кого угодно: и серьезных мужей, представляющих респектабельный бизнес, и склонных к аферам «великих комбинаторов», и азартных карточных и биржевых игроков, и агрессивных дебютантов, готовых, подобно малолетним озлобленным драчунам, расквасить нос первому встречному, и несимпатичных «отморозков», способных «кинуть» уважаемых партнеров по бизнесу, и криминальных авторитетов, убежденных в своем праве на борьбу без правил или по своим только им одним ведомым правилам (так сказать, «по понятиям»).

Все тактические приемы и модели конкурентного поведения компаний имеют ролевой характер и соответствуют конкурентному амплуа этих компаний. Любая встречающаяся на практике модель конкурентно-

го поведения не только состоит из приемов, которые применяются компаниями в процессе их взаимного противостояния, но и отражает совокупность их ролевых функций.

Чтобы лучше понять, как ролевое поведение компаний моделируется на деле, следует вспомнить определение сущности стратегических стереотипов конкурентного поведения, рассмотренное в главе 4 нашего учебника. Напомним, что стратегическим стереотипом конкурентного поведения субъектов бизнеса является установленный и постоянно воспроизводимый, общий для предпринимательской фирмы и ее сотрудников порядок осуществления конкурентных действий.

Стратегические поведенческие стереотипы проявляются посредством ***тактических поведенческих стереотипов***, которые применяются в краткосрочном периоде непосредственного соприкосновения (проведения конкурентных приемов) с представителями внешнего окружения компании и представляют собой то типичное, что свойственно приемам и моделям конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса в процессе их непосредственного взаимодействия с соперниками. Они опираются на тактические цели (целевые установки на непосредственное соприкосновение с конкурентами), тактические задачи и на тактическую мотивацию (мотивацию непосредственного соприкосновения с конкретными соперниками, включая мотивы извлечения наибольшей выгоды и обеспечения наилучшей защиты от внешних угроз).

Названные стереотипы и имеют ролевой характер. Это значит, что каждый из субъектов предпринимательского бизнеса обязательно играет какую-либо типовую (стереотипную) роль. Каждая ***роль***, исполняемая на сцене конкурентного театра, непременно имеет ***стереотипный характер***. Все вместе они составляют ролевую цепочку или ролевое кольцо, участники которого представляют собой своеобразный актерский ансамбль.

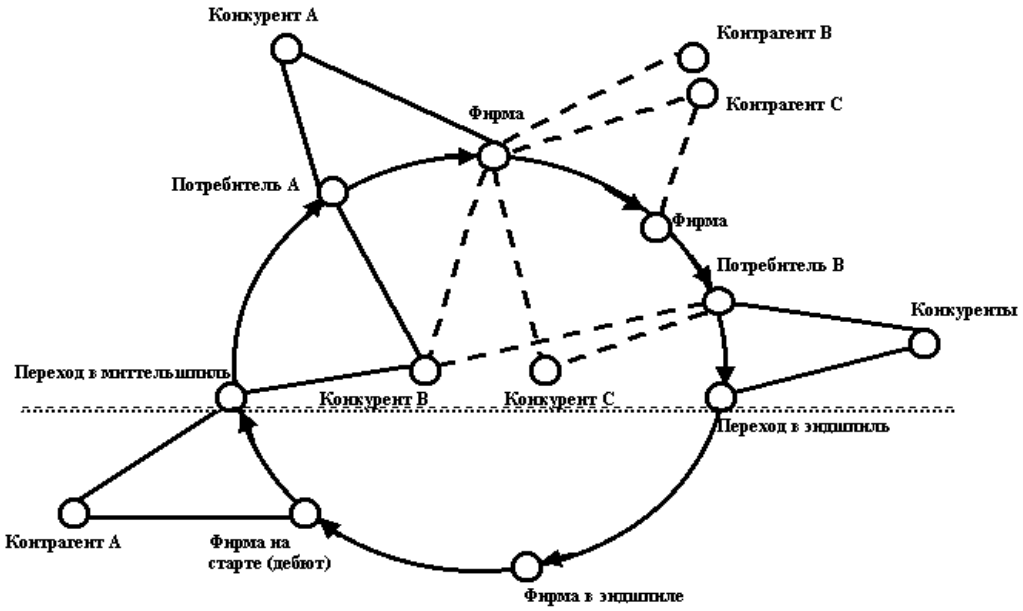



***Рис. 7.1***. *Ролевое кольцо тактического цикла*

Под ***ролевым кольцом*** понимается алгоритм взаимодействия каждого из субъектов бизнеса со своим окружением, а также взаимная обусловленность этих действий перекрещивающимися деловыми интересами сторон. Кольцо является еще одной геометрической фигурой, призванной описать особенности взаимного пересечения субъектов бизнеса наряду с уже известными нам треугольниками, шарами и пирамидами. Образ ролевого кольца, являющегося плоскостным сечением шара, полезен для понимания принципа стереотипного распределения ролей в конкурентном театре, т.е. в конкурентной среде.

Научное представление о ролевом кольце, объединяющем разнообразных субъектов бизнеса, полезно при:

- выборе субъектами бизнеса роли для исполнения в течение очередного тактического цикла;
- рассмотрении вопроса о ролевых возможностях каждой конкурентной функции;
- определении ролевого стереотипа (сценического образа) каждого из соперничающих субъектов бизнеса;
- выявлении баланса ролей, исполняемых компаниями в системе бизнеса (ролевого баланса).

«Роль» - это поведенческая функция, складываемая из двух переменных: стратегических и тактических целевых установок субъектов бизнеса, с одной стороны, и ожиданий внешнего окружения, - с другой

стороны. В течение своей деловой жизни каждая компания может играть разные роли, причем во всех случаях предпосылками успеха в выборе роли одновременно выступают и субъективная предрасположенность руководителей или владельцев компании, и объективный баланс предпочтений, интересов, потребностей и конъюнктурной готовности внешней среды к восприятию вполне определенного образа в исполнении того или иного конкурента.

Выбор роли происходит не случайно и не только под влиянием ранее сформированной предпринимателем точки зрения. Важным лимитирующим фактором, на который обязаны обращать внимание прагматически мотивированные руководители всякой компании-конкурента, является ограниченность конкурентного потенциала данных компаний и пределы ее реальной конкурентоспособности. Это не позволяет ей принять к исполнению любую роль, потребность в которой наблюдается в обществе, немедленно откликнуться на любой призыв потребителей/контрагентов/общественности и на импульсы собственных бизнес-идей.

Именно поэтому выбор роли каждым из субъектов бизнеса представляет собой частный случай общественного распределения ролей в системе бизнеса. Распределение ролей между субъектами бизнеса состоит в том, что каждому из них как бы предписывается определенная ролевая функция, каждый субъект предпринимательского бизнеса назначается на вполне определенную, а не иную роль и обязуется ее играть, по крайней мере, в течение одного тактического цикла. Он может исполнить ее талантливо, выжав из этой роли максимум полезного, но может сыграть ее неталантливо, бездарно, не будучи должным образом подготовленным к выполнению именно данной конкурентной функции, либо пребывая в своих мечтах в ином функциональном качестве, не обусловленном складывающимися обстоятельствами.

Добровольный выбор ролевой функции опирается на объективные и субъективные предпосылки. Руководство любой предпринимательской фирмы всегда стремится максимально объективировать свое сценическое решение с помощью:

- аналитических данных о сравнительном уровне силы и интенсивности конкурентных действий данной фирмы, величины ее конкурентоспособности и размерах конкурентного потенциала;
- фактических данных о результатах стратегического и тактического конкурентного позиционирования на различных рынках и о степени устойчивости своего конкурентного статуса;
- аналогичных данных о прямых и условно-прямых конкурентах и их способности оказывать воздействие или противодействие в ходе конкурентной борьбы;
- аналитических данных о степени перспективности освоенных и принятых данной фирмой к разработке рыночных ниш, о степени целе-

сообразности и возможностях специализации бизнеса данной компании или ее конкурентов, либо диверсификации ими своего бизнеса.

Проведение подобного анализа субъектами бизнеса объективных предпосылок своего ролевого функционирования называется ***предварительной ролевой диагностикой*** тактики конкурентного поведения. Субъективными предпосылками выбора руководством предпринимательской фирмы той или иной ролевой функции являются уровень компетентности и профессиональной подготовленности сотрудников и менеджеров фирмы, прежде всего, ее топ-менеджеров, а также наличие в арсенале данной фирмы плодотворных бизнес-идей и способность менеджмента компании к их привлечению и продвижению.

В том случае, когда выбор субъектами предпринимательского бизнеса ролевой функции происходит вынужденно, мы говорим о режиссуре их ролей и о возникновении особой функции по постановке этих ролей. Функцию режиссеров-постановщиков на сцене конкурентного театра выполняют разные люди и организации, причем осуществление данной функции является их собственной сценической ролью в современном бизнесе. Таковыми являются:

- государственные органы по антимонопольному регулированию рынка и иные федеральные и местные организации, отвечающие за соблюдение законности действий всех субъектов предпринимательского бизнеса;
- формальные и неформальные общественные организации, создающие общественное мнение о степени целесообразности тех или иных конкурентных действий, генерирующих негативные или позитивные общественные оценки деятельности субъектов бизнеса вплоть до настоящей конкурентомании - восторженного отношения к тому или иному конкуренту, будь он национальной гордостью, как «Газпром», или исчадием ада, как компания «МММ»;
- другие субъекты предпринимательского бизнеса, способные оказывать и оказывающие в действительности влияние на фирмы с зависимым конкурентным статусом, навязывая тем определенные ролевые функции;
- школы бизнеса, обучение в которых позволяет компаниям, их владельцам и руководителям освоить искусство перевоплощения, а также разобраться с объективно существующим составом ролей, подходам к их осмыслению, разучиванию и исполнению;
- консалтинговые компании, оказывающие содействие субъектам бизнеса в исполнении принятых ролей, а иногда – подменяющие их в этом деле.

Перечисленные выше структуры явно или неявно помогают субъектам бизнеса принять к исполнению определенную ролевую функцию,

именно поэтому они и относятся к категории режиссеров-постановщиков ролей в конкурентном театре. В том случае, когда выбор роли руководством компанией обходится без привлечения постановщиков со стороны, данная компания становится режиссером собственной роли (так сказать, «сама себе режиссер»).

На деле реальный выбор ролевых функций происходит, однако, на основе сочетания добровольности и принуждения (явного или неявного). Поэтому руководство компании обязано действовать самостоятельно, но, вместе с тем, оно не может обойтись без учета советов, рекомендаций и императивов извне.

Каждая из ролей, на которые назначаются конкуренты или которые избираются ими, обладает своими возможностями. Эти возможности обусловливаются ***ролевыми принципами поведения*** субъектов бизнеса:

- ***принципом перцептивности***. Каждая конкурентная роль в исполнении той или иной компании должна позитивно восприниматься внешним окружением данной компании, а сама компания, исполняя приобретенную роль, должна адекватно воспринимать интересы, потребности и предпочтения своего окружения, откликаясь на их изменения;
- ***принципом информационной коммуникативности***. Исполнение субъектами предпринимательского бизнеса принятой роли предполагает обмен деловой информацией по официальным и неофициальным каналам ее движения. Возможности роли заключаются в том, чтобы максимально расширить собственные входные информационные каналы и сузить выходные информационные каналы, а также по возможности повлиять на обратные изменения у конкурентов;
- ***принципом интерактивности***. Исполнение принятой роли должно в идеале способствовать регуляции поведения (в том числе стимуляции и коррекции поведения) прямых противников и всего конкурентного окружения компании посредством воздействия сценического образа на мотивы, целевые установки, процедуры принятия решений, приемы конкурентного поведения каждого из соперников.

Для успешного практического использования перечисленных выше ролевых возможностей необходимо обеспечение убедительности в процессе исполнения субъектами предпринимательского бизнеса принятой роли. Игра на сцене должна, прежде всего, обусловливать безусловное выполнение и результативность тактических целевых установок. Кроме того, исполнение роли должно оказаться образным - руководителям компаний следует позаботиться для этого о применении своими компаниями адекватных форм конкурентных действий, соответствующих роли поведенческих манер.

Субъекты предпринимательского бизнеса тактически действуют точно так же, как отдельные люди. В их действиях без особого труда можно найти те же поведенческие черты, что и в действиях людей – только не в индивидуальном, а в ассоциированном виде. Предпринимательские фирмы, как и люди, обладают физическими и интеллектуальными возможностями, «силой ума», амбициями к усилению позиций и к улучшению собственной репутации, предрасположенностью к лидерству и конфликтованию, темпераментом и энергетическим потенциалом. Каждая из них, действуя одновременно против большого числа противников, является изобретательной или безыскусной, хитрой или бесхитростной, ловкой и маневренной в осуществлении своих действий или неповоротливой как бегемот.

Поэтому не только тактические модели конкурентного поведения разных компаний оказываются различными, но и тактические манеры. Каждая из них старается проводить тактические приемы по-своему не потому, что хочет непременно отличаться от окружения, хотя бы в мелочах, а потому, что она не может действовать иначе. А это приводит к неодинаковой степени убеждения зрителей в полноте воплощения сценического образа.

Приемы конкурентной борьбы могут оказаться прямолинейными или хитрыми, ловкими или тяжеловесными. Отдельные фирмы могут уповать на свои размеры и численность персонала, наивно полагая, что «сила есть – ума не надо», но могут, напротив, увлечься комбинированием приемов, стараясь действовать по-хитрому, не забывая о том, что для проведения каждого из них необходимо обладать ресурсным и конкурентным потенциалом. Совокупность поведенческих манер, характерных для тактики действий субъектов бизнеса, образует содержание выразительных средств той или иной ролевой функции этого субъекта бизнеса.

Воплощение руководством компании ролевых принципов поведения данной компании осуществляется в процессе планирования тактики ее действий, которое представляет собой, наряду со стратегическим планированием конкурентного поведения компании, важную составляющую внутрифирменного планирования и называется, как нам уже известно, оперативным планированием. В процессе планирования руководство компании проектирует будущий ***сценический образ*** (другое определение – ***ролевой стереотип***), который необходимо воплотить в ходе организации деловой деятельности. Созданный сценический образ должен быть понятен внешнему окружению компании, обязательно иметь типичные черты (отсюда его второе определение как ролевого стереотипа) и динамически устойчивый характер.

Важное значение для реализации перечисленных выше принципов ролевого конкурентного функционирования субъектов предпринимательского бизнеса и формирования подходящего ролевого статуса имеет

внутривидовая функциональная дифференциация предпринимателей. Подчеркнем, что тактика действий, модели и приемы конкурентного поведения компаний могут быть выработаны и определены лишь строго в рамках дифференцированного подхода к субъектам предпринимательского бизнеса. Поэтому их характеристика окажется более или менее обоснованной лишь в пределах указания на функциональную специализацию компаний. Рассмотрение фирм-конкурентов в качестве субъектов предпринимательского бизнеса, использующих функционально определенные модели конкурентного поведения, и позволяет формулировать в процессе выработки различными компаниями тактики своих действий будущую ролевую принадлежность.

Устойчивый ролевой статус любой предпринимательской фирмы представляет собой создание и эксплуатацию типовых моделей конкурентного поведения, которые включают в себя типовые инструменты деловой активности. Это, к примеру, строительство типовых производственных, торговых, офисных и иных помещений; привлечение типичных для осуществляемого бизнеса видов сырья, материалов, комплектующих изделий, заемных средств; подбор персонала, который был бы в состоянии выполнять типовые поручения, и менеджеров, способных на принятие типичных решений, диктуемых обстоятельствами непосредственного соприкосновения с конкурентами и контролировать их выполнение (типичные решения могут оказаться стандартными и нестандартными, но они непременно должны символизировать решимость фирмы на совершение конкурентных действий, соответствующих избранной роли).

Ролевой статус предпринимательской фирмы определяется стратегическими стереотипами конкурентного поведения, он воспроизводит их в процессе непосредственного осуществления конкурентных действий, проведения конкурентных приемов. Сформулированные, утвержденные и реализуемые компанией стратегии конкурентного поведения обязательно используются в качестве основы ролевого функционирования данной компании, если, конечно, не происходит замещения стратегии тактикой или наоборот. Хотя проектирование стратегии и принятие ее руководством компании, несомненно, является результатом субъективной профессиональной деятельности, в которой, конечно, возможны и ошибки, отработка и применение любых конкурентных амплуа возможны лишь в пределах стратегических целевых установок, которые приобретают для сотрудников компании характер объективной реальности, во всяком случае - до тех пор, пока менеджмент рассматриваемой компании не решится на смену стратегии конкурентного поведения.

Вместе с тем, смена компанией ролевой функции, всегда означающая преодоление данной компанией своего конкурентного амплуа, порой имеет сугубо тактическое значение. Весьма часто, к примеру, один и тот же субъект предпринимательского бизнеса совмещает одно-

временно несколько ролей. При этом картина связей в ролевом кольце существенно усложняется, а возможности той или иной роли становятся менее очевидными для внешнего окружения компании. С одной стороны, это неплохо для камуфлирования компанией собственных действий в глазах прямых соперников. С другой стороны, это не позволяет добиться закрепления той или иной ролевой функции и, следовательно, препятствует интерактивному воздействию данной компании на внешнее окружение.

Для современной системы бизнеса характерно наличие баланса конкурентных ролей. Под ***ролевым балансом*** (другое название – ***ролевая структура***) понимается положение, при котором:

- каждая роль должна непременно найти подходящего исполнителя – субъекта бизнеса;
- конкурентные амплуа определяются как ведущие и ведомые ролевые функции;
- ролевые функции составляют систему – ***ролевой ансамбль***, они могут совершенствоваться и меняться не только под воздействием намерений субъектов бизнеса, но и в связи с перераспределением ролей и возникновением новых ролей внутри ансамбля.

Необходимость исполнения объективно существующих ролевых функций является очевидной вещью. Не менее очевидно и то, что ни одна из ролевых функций не может долго быть незанятой. Вопрос состоит лишь в том, какой именно исполнитель наилучшим образом подходит для замещения соответствующей роли. Соперничество субъектов бизнеса за обретение конкурентных преимуществ включает в себя поэтому, помимо прочего, достижение превосходства над соперниками в борьбе за искомое конкурентное амплуа. Если кто-либо из субъектов предпринимательского бизнеса не справляется с занятой им ролью, можно быть уверенным в том, что его место в ролевом ансамбле вскоре будет перераспределено в пользу другой компании. Поэтому необходимость соблюдения ролевого баланса и является одним из признаков ролевого кольца.

Важное значение имеет деление ролевых функций на ведущие и ведомые. К подробному изучению данного явления мы обратимся ниже, при рассмотрении спортивной составляющей ролевого статуса компаний. А пока обратим внимание на то, что, подобно распределению ролей на сценах настоящих театров, в конкурентном театре есть главные, второстепенные и эпизодические роли, встречаются свои солисты, примадонны и массовка. Солистами являются наиболее популярные предпринимательские фирмы, обладающие мощным брендом, массовку образуют мелкие специализированные и неспециализированные компании, хорошо известные разве что на небольших местных рынках ограниченному кругу контрагентов и потребителей.

И, наконец, надо понимать, что распределение ролей на сцене конкурентного театра является лишь начальной ступенью бизнес-представления. Далее, обладателям ролей предстоит создать настоящий ансамбль, формирование которого выступает – в противоположность процессу дифференциации ролевых функций субъектов предпринимательского бизнеса – процессом ***интеграции ролевых функций***. От того, насколько слаженной является сценическая труппа, зависит степень устойчивости status quo на любом локальном, местном, национальном рынке и его открытость для проникновения внутрь новых субъектов бизнеса. От этого же зависят аппетиты потенциальных конкурентов. Завершающей ступенью бизнес-представления является эндшпиль – заключительный эпизод очередного тактического цикла, по окончании которого возможно обновление состава ролей, их перераспределение и очередное перевоплощение субъектов предпринимательского бизнеса.

## 7.3. Ролевые функции дебютантов. Стратегия и тактика вхождения в предпринимательский бизнес

В совокупности ролей, исполняемых субъектами предпринимательского бизнеса, выделяются ***три периода*** ролевого функционирования, обусловленные наличием у данных субъектов бизнеса разных фаз их жизненного цикла. Первой является фаза рождения компании и вхождения ее в деловые отношения (фаза дебюта). На этой фазе своего жизненного цикла все без исключения компании непременно играют роль дебютанта. Речь идет в данном случае о дебюте не как об одном из видов конкурентных ситуаций, а о периоде жизни субъектов предпринимательского бизнеса, который обязан пережить каждый из них, сыграв при этом особую роль дебютанта.

Великое многообразие ролей, исполняемых субъектами современного предпринимательского бизнеса, возникает на второй их фазе жизненного цикла, которую можно определить как фазу полноценного и непрерывного ролевого функционирования. Третьей является фаза добровольного или вынужденного ухода компании из бизнеса, либо переход компании в руки новых владельцев.

Уже не один раз на страницах учебника «Теория и практика деловой конкуренции» мы упоминали о дебюте в бизнесе, стратегии и тактике конкурентного поведения компаний-дебютантов. Теперь мы имеем возможность изучить основные особенности этой специфической ролевой функции.

Начнем с вопроса о том, кого именно можно считать фирмой-дебютантом. Такая роль характерна для следующих компаний:

- недавно прошедших регистрацию в качестве легального субъекта предпринимательского бизнеса – в период, предшествующий выходу данных компаний на уровень полноценного стратегического целеполагания; владельцами данных компаний являются люди, ранее избегавшие

открытого или скрытого участия в предпринимательском бизнесе (назовем их ***новыми предпринимателями***);

- созданных такими же новыми предпринимателями, начавшими деловую деятельность, не завершив до конца процедуры регистрации субъекта бизнеса;
- перешедших в собственность новых предпринимателей по праву наследования;
- в которых произошла смена владельцев, повлекшая существенные изменения стратегического ядра деловой деятельности, направлений и предмета бизнеса; владельцами компаний становятся новые, либо не новые предприниматели;
- внедряющихся в новые области бизнеса под воздействием диверсификации без смены их владельцев;
- дебютирующих на рынках других государств.

Предпринимательские фирмы-дебютанты делятся на две категории. Первой категорией являются ***безусловные дебютанты*** – к их числу относятся компании и отдельные предприниматели, впервые входящие в деловую деятельность. Это все без исключения новые предприниматели, а также созданные или еще не созданные ими компании, стартующие на местном, локальном, национальном или международном рынке.

Второй категорией фирм-дебютантов являются уже состоявшиеся компании, принадлежащие опытным предпринимателям. Их дебют имеет относительный характер, поэтому такие фирмы могут быть определены как ***условные дебютанты***. К их числу относятся компании, диверсифицирующие бизнес, что определяется стратегическими решениями имеющихся или новых владельцев компании.

И безусловный, и условный дебют субъектов предпринимательского бизнеса на сцене конкурентного театра начинается с добровольного выбора ими ролевой функции. Именно в этот период предприниматели имеют возможность вполне осмысленно реализовать свое право на конкуренцию и сделать первые шаги в бизнесе. Заметим, что они могут никогда не воспользоваться этим правом и не превратиться в полноценных субъектов предпринимательского бизнеса. Впоследствии их конкурентное поведение может иметь вынужденный характер, но в дебюте любая предпринимательская фирма всегда действует сугубо добровольно.

Именно на данном этапе чрезвычайно важное значение имеет наличие плодотворных дебютных идей. Вступая в бизнес, дебютант должен понимать, что ему со старта уготована определенная роль, которую он может получить, пройдя фазу дебюта. Эта роль впоследствии, в процессе расцвета может быть изменена. Степень плодотворности дебютной идеи обусловливает интенсивность (скорость, энергию, мобильность) проживания дебютантами стартового периода своего становления и выхода на «проектную мощность».

Обратимся к первой категории дебютантов – безусловным дебютантам. Безусловный дебют – это не только время рождения, но и время становления и созревания. Первая часть дебюта – открытие (или легализация) нового бизнеса состоит из относительно простых действий, в ходе которых новые предприниматели лишь сообщают о своем существовании внешнему окружению. В этой части субъекты бизнеса особенно уязвимы для окружающих соперников, способных уничтожить потенциально опасного конкурента в случае распознания грядущих угроз с его стороны. Вместе с тем, субъекты бизнеса пока очень неопытны, они напоминают маленьких детей, которые не ведают что творят, но творят все равно, ибо у них нет другого выхода.

Во второй части дебюта субъектам бизнеса предстоит перейти от роли дебютанта к иной роли, соответствующей периоду зрелого бизнеса. Данный период знаменует становление компаний. Теперь на арене уже не малолетние существа, а, скорее, комплексующие подростки, которые делают неуверенные шаги в пока еще до конца не понятном и потому кажущимся абсолютно враждебным мире, но отчаянно пытаются состояться в качестве сильных конкурентов, мечтая об этом бессонными ночами. При этом одни из них готовы уступить, по незнанию, слабому сопернику, другие намерены бросить вызов всем на свете. В таком переходе нет и не может быть какой-то абсолютной заданности, но есть необходимость обязательного прохождения субъектами бизнеса объективно обусловленных этапов своего полноценного становления.

Главная проблема, которую предстоит решить безусловным дебютантам – это преодоление входных рыночных барьеров. На решение этой проблемы направлены стратегические и тактические целевые установки субъектов бизнеса в период их вступления в деловую деятельность. Под ***барьерами входа на рынок*** понимаются экономические, административные, технологические и другие ограничения, препятствующие вступлению новых предпринимателей на рынок для конкуренции с уже действующими на нем субъектами бизнеса.

Новые предприниматели-дебютанты, вступая в бизнес, всегда намерены отвоевать для себя достойную конкурентную позицию (или позиции), оттеснив в сторону старожилов рынка. Поэтому барьеры конкурентного позиционирования, выстраиваемые внешним окружением перед безусловными дебютантами, являются труднопреодолимыми. Разные представители внешнего окружения новых предпринимателей воздвигают перед ними различные барьеры.

Такие барьеры могут быть естественными (законными) и искусственными (незаконными). Ниже мы рассмотрим естественные входные барьеры. Вместе с тем, в нормативных актах различных стран, в том числе России, барьеры входа на рынок трактуются как факты и обстоятельства правового, организационного, экономического, технологиче-

ского, финансового характера, препятствующие новым субъектам предпринимательства вступить на данный рынок[116], часто являющиеся следствием монополистической практики (государственной, ведомственной или корпоративной).

***Входные барьеры***, ***создаваемые потенциальными клиентами***, представляют собой сочетание экономических и социально-психологических факторов, определяющих поведение потребителей, и включают в себя:

- инерционную привязанность потребителей к определенным производителям и продавцам товаров/услуг, привычным моделям и маркам товаров, способам доставки товаров и оказания услуг, названиям компаний и именам их руководителей или владельцев;
- традиционное для большинства людей незнание структуры собственных потребностей и неумение прогнозировать ее эволюцию в долгосрочном и краткосрочном периодах;
- неприятие новых товаров/услуг вследствие национальных или религиозных причин;
- трудности в освоении и запоминании новых наименований моделей и марок товаров/услуг, сопутствующего сервиса, названий вновь возникших предпринимательских фирм, а также фамилий/имен их владельцев и руководителей при отсутствии у них острой необходимости в этом;
- опасения, обусловленные новизной и непривычностью всех перечисленных выше факторов, даже в том случае, когда выгода от совершения сделки с тем или иным новым предпринимателем представляется очевидной; стереотипная негативная реакция на любого дебютанта: «нет, все-таки я к тебе не пойду».

Таким образом, вступающие в бизнес дебютанты оказываются перед необходимостью преодоления всех этих барьеров в целях создания собственной клиентуры. Стратегические установки, возникающие при этом, обычно опираются на сочетание элементов таких противоположных стратегий конкурентного поведения, как стратегии разъединения и стратегия кооперативной солидарности. Субъекты бизнеса не могут ориентироваться на названные стратегии в чистом виде, как и на другие стратегии конкурентного поведения, поскольку они пока не обладают необходимым конкурентным потенциалом и не могут оценить размеров своей конкурентной силы. Поэтому они вынуждены придерживаться стратегии маневрирования среди других конкурентов, силы которых более известны, до тех пор, пока потребители не привыкнут к их присутствию на рынке.

---

[116] См.: «Порядок проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарных рынках». Приказ МАП РФ от 20 декабря 1996 г. №169, п.7.

Компании-дебютанты должны выглядеть в глазах потенциальных потребителей, с одной стороны, как партнеры или продолжатели известных брендов. Это обеспечивает им необходимую узнаваемость и избавляет от недоверия потенциальных потребителей на этапе их детства и отрочества. С другой стороны, чрезмерная привязанность к устоявшимся брендам также представляет немалую опасность. Наименьший отрицательный результат состоит в том, что компания-дебютант так и не начнет выглядеть в глазах клиентов вполне самостоятельным и самодостаточным субъектом бизнеса; наибольший отрицательный результат связан с возможностью поглощения такой компании предпринимательской фирмой, обладающей не только привлекательным брендом, но и потенциалом сильного интегратора.

Необходимость стратегического маневрирования дополняется также необходимостью тактического и ситуационного маневрирования. Определившись со стратегией преодоления потребительских барьеров, компании-дебютанты получают возможность выработки успешной комбинации тактических приемов и сочетания поведенческих моделей. Наиболее ответственным моментом выступает при этом первый эпизод – дебют первого тактического цикла в жизни компании-дебютанта. Дебют дебютанта во многом определяет характер его последующей деловой деятельности.

Дебют, напомним, является начальной стадией тактического цикла, основной задачей которого выступает мобилизация конкурентного потенциала. Для преодоления потребительских барьеров новым предпринимателям следует быть готовым к осуществлению достаточных затрат на ведение неценовой и ценовой конкуренции в условиях, когда сроки окупаемости таких затрат не могут быть заранее определены с достаточной определенностью. Величина таких затрат, как правило, значительно превосходит уровень аналогичных инвестиций старожилов рынка. В число таких затрат входят издержки, связанные с материальным обеспечением бизнеса, привлечением сотрудников, в том числе и посредством их переманивания из штата других компаний, затраты на технологическое развитие, на рекламу и продвижение товаров/услуг, а так же издержки, связанные с товарной дифференциацией, снижением цен, порой – ниже уровня себестоимости данных товаров/услуг, а также предоставлением всевозможных скидок к ценам и подарков потребителям.

Компании-дебютанты обязаны идти на подобные издержки, нередко значительно превосходящие по уровню затраты действующих предпринимательских фирм, поскольку, в соответствии с правилами всякого дебюта они непременно должны приобрести стартовую инициативу и этим, прежде всего, обратить на себя внимание, а, возможно, и привязать к себе потенциальных потребителей.

***Входные барьеры***, ***создаваемые потенциальными контрагентами***, состоят из таких же барьеров бренда, инерции и узнаваемости, какие применяют клиенты фирм-дебютантов, а также включают в себя следующие преграды новым предпринимателям:

- затруднение доступа к цепочкам ценностей, которое возникает у компании-дебютанта в процессе осуществления попыток внедрения в цепочки ценностей в качестве и потребителя сырьевых и иных производственных ресурсов, и поставщика товаров/услуг в существующие дистрибьюторские и дилерские сети;
- затруднение входа в сделки на рынках кредитных ресурсов и рынках ценных бумаг – в качестве ссудополучателя или корпоративного (институционального) инвестора;
- трудности при заключении партнерских соглашений о совместной деятельности или о взаимном учете деловых интересов.

Отмеченные выше стратегические и тактические особенности конкурентного поведения фирм-дебютантов проявляются и в процессе преодоления новыми предпринимателями вышеперечисленных барьеров. Так, войти в совместную деятельность со старожилами рынка стартующие на рынке субъекты бизнеса могут, зарекомендовав себя убедительным исполнением роли перспективного дебютанта. Естественно, внешнее окружение начнет считаться с их деловыми интересами лишь после того, как новые предприниматели сумеют обзавестись какой-то первичной клиентурой, отдающей им свои потребительские предпочтения, что, как мы помним, не обходится без дебютных затрат на приобретение стартовой инициативы.

Новым предпринимателям сложнее, чем фирмам, действующим на рынке некоторое время и приучившим окружение к своему присутствию, получить доступ к кредитным ресурсам коммерческих банков и других кредитных учреждений. Фирм-дебютантов, как правило, стараются не привлекать к участию в инвестиционных проектах и учредительском бизнесе. Однако компании, умеющие представить себя в достаточно выгодном свете за счет убедительного исполнения роли инициативного дебютанта, обладающего немалыми предпринимательскими перспективами, быстро преодолевают данный барьер недоверия.

Это стоит, как правило, не времени, а денег. Фирмам-дебютантам приходится нести, наряду с уже рассмотренными дебютными затратами, существенные издержки на разработку и презентации бизнес-планов, налаживание разнообразных PR-коммуникаций, в том числе, в среде вероятных спонсоров отдельных намечаемых проектов, а также коммуникаций в структурах власти и управления, которые могли бы при необходимости выступить гарантами финансовых, кредитных или инвестиционных сделок.

Компаниям-дебютантам следует максимально быстро внедриться и в цепочки ценностей, убедив, с одной стороны, поставщиков, а с дру-

гой стороны, - дилеров и дистрибьюторов в своей надежности, несмотря на молодость. Следует принять в расчет, что значительная часть дилеров/дистрибьюторов и поставщиков производственных ресурсов может проявить опасения в слишком быстром и плотном сближении с дебютантом из-за неясной позиции потенциальных клиентов. «Чем меньше число оптовых и розничных продавцов и чем сильнее они связаны с существующими производителями, тем тяжелее этот барьер для новых фирм. Чтобы обойти этот барьер, новая фирма может, например, создать соблазнительные условия для дилеров и дистрибьюторов, провести серьезную рекламную кампанию или предпринять какие-либо другие инициативы по поддержанию своего товара»[117].

Подобные и иные приемы конкурентного поведения, призванные убедить окружение в своей надежности и солидности, фирма-дебютант обязана предпринять и в отношении поставщиков (например, закупка материалов по более высоким ценам, чем это происходит в сделках данных поставщиков с конкурентами новых предпринимателей). Общим является затратный характер всех прилагаемых усилий.

***Входные барьеры***, ***создаваемые прямыми конкурентами***, отличаются от рассмотренных выше. Разница базируется на том, что входные барьеры, воздвигаемые контрагентами и потребителями, связаны с плохой узнаваемостью дебютантов, слабостью их бренда и вероятным отсутствием у них опыта работы в добросовестном предпринимательском бизнесе, между тем, входные барьеры, воздвигаемые прямыми конкурентами, обусловлены их опасениями по поводу вероятного усиления дебютантов в процессе становления новых субъектов бизнеса.

Данные барьеры включают в себя:

- более высокий профессиональный опыт деловой деятельности на рынках товаров/услуг, включая опыт конкурентного поведения; это позволяет использовать эффект жизненного цикла товара/услуги - компании-старожилы могут добиваться ценовых и неценовых конкурентных преимуществ, эксплуатируя собственный опыт работы на том или ином рынке;
- вхождение в эффективные цепочки ценностей в качестве поставщика товаров/услуг для дилеров и дистрибьюторов, либо в качестве их потребителя;
- наличие доступа к выгодно расположенным географически или более дешевым источникам сырья и других ресурсов;
- обладание ранее полученными патентами или уникальными «ноу-хау»;
- «замыкание» на себя вероятных партнеров по совместной деятельности, представляющих интерес для дебютантов;

[117] Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова, 3-е изд. СПб.: СпецЛит, 2000, с.65.

- наличие удобно расположенной и освоенной материальной базы деловой деятельности – в противовес лишь осваиваемой материальной базе дебютантов;
- инерционная привязанность потребителей к товарам/услугам фирм-старожилов, узнаваемость их бренда, привычки стереотипного потребительского взаимодействия с фирмами-старожилами;
- более благоприятные условия доступа компаний-старожилов к финансовым, инвестиционным и кредитным ресурсам, а также более благосклонное отношение внешнего окружения к участию таких компаний в инвестиционном и учредительском бизнесе;
- более отработанные PR-коммуникации и связи в структурах власти и управления;
- экономия в связи с отсутствием необходимости осуществления входа на рынок, в частности, экономия на условно-постоянных издержках, экономия от масштабов бизнеса.

Высота рассматриваемых барьеров зависит от характера рынка, на который пытается вторгнуться дебютант, а именно – от его уровня и степени консолидации. На отдельных местных рынках наблюдается высокая степень консолидации бизнеса в том или ином секторе, на других, напротив, налицо раздробленный характер отдельных секторов рынка. Уровень консолидации бизнеса может оказаться столь высоким, что дебютант просто в принципе не сумеет войти на такой сектор – этого не допустят доминирующие компании.

Напротив, вхождение на раздробленные товарные рынки, либо на рынки товаров/услуг, переживающие период становления, оказывается относительно менее затруднительным, так как именно на таких рынках фирмам-дебютантам легче сочетать стратегию разъединения и стратегию кооперативной солидарности, и осуществлять любое тактическое маневрирование. Кроме того, новые рынки вообще лучше реагируют на появление дебютантов – дебют новых предпринимателей сопровождается сразу же мощной инициативой по разработке новых товаров/услуг, не имеющих, по сути, серьезных аналогов на складах действующих компаний. Низкие входные барьеры, присущие раздробленным или новым секторам рынка, создают благоприятные возможности для уверенного дебюта и одновременно порождают ожесточенную конкуренцию дебютантов.

Отличия в содержании барьеров, создаваемых дебютантам конкурентами-старожилами, с одной стороны, контрагентами и потребителями, с другой стороны, обусловливают особенности стратегических и тактических установок, реализуемых дебютантами против своего окружения. Фирме-дебютанту следует одновременно развеивать подозрения и опасения тех представителей внешнего окружения, которые могли бы в перспективе стать контрагентами или партнерами нашего дебютанта,

усыплять бдительность сильных соперников и, напротив, всячески усиливать опасения и укреплять подозрения конкурентов, которые, согласно предварительным расчетам, не представляют для него серьезной угрозы.

Усыпление бдительности сильных конкурентов может опираться на стратегию кооперативной солидарности, по возможности, - на стратегию компромиссного сотрудничества, на стратегию обособления бизнеса (немедленное обозначение узкой нишевой специализации), даже на стратегию интегрирующей консолидации (в качестве слабого интегратора), либо на ее имитацию. Выполнение всех указанных стратегий конкурентного поведения всегда сопровождается тактическим маневрированием с широким применением приемов отвлекающего поведения, ибо только так фирма-дебютант может совместить обязательную стартовую инициативу с последствиями, в рамках которых такая инициатива обязательно оказывается наказуемой – внимательными и озабоченными соперниками[118].

Вместе с тем, форма-дебютант вполне может оказаться и сильным интегратором – по отношению к другим дебютантам. Тот факт, что на старте новые предприниматели оказываются не столь сильны, как компании-старожилы, не является основанием для безоговорочного отказа их руководства от использования стратегии интегрирующей консолидации и тактики поглощения других компаний. Чаще всего жертвами оказываются такие же новые предприниматели.

***Входные барьеры***, ***создаваемые*** безусловным дебютантам ***общественностью***, отличаются от всех, рассмотренных выше. Можно выделить три группы барьеров, обусловленных влиянием общества на ролевое поведение компаний-дебютантов.

***Входные барьеры первой группы*** обусловлены необходимостью законодательного и корректирующего регулирования поведения субъек-

---

[118] Каждая компания-дебютант должна серьезно оценить свои шансы войти на рынок и удержаться на нем в условиях когда:

- «существующие фирмы и раньше были агрессивны, защищая свои рыночные позиции от вновь входящих;
- существующие фирмы владеют важными финансовыми ресурсами, с помощью которых охраняют вход на свой рынок;
- существующие фирмы в состоянии воспользоваться своими связями с дистрибьюторами и потребителями для защиты своего бизнеса;
- существующие фирмы хотят и могут использовать политику снижения цен для сохранения своей доли на рынке;
- спрос на товар растет медленно, и это ограничивает возможности рынка впустить желающих присоединиться фирмы без ущерба для прибыли всех фирм-участников;
- для существующих фирм выход из рынка гораздо дороже, чем «борьба до конца» (Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова, 3-е изд. СПб.: СпецЛит, 2000, с.65).

тов предпринимательского бизнеса независимо от их конкурентного стажа. К примеру, новые коммерческие банки, как и не новые, обязаны неукоснительно выполнять нормативы Банка России. Новые страховые компании и инвестиционные фонды также обязаны, приступая к бизнесу, соблюсти требуемые предписания. Вступление в бизнес фирм-дебютантов часто ограничивается необходимостью получения специальных лицензий (разрешений на деятельность), соблюдения санитарных и противопожарных правил, экологических стандартов. Обязательным условием является и соблюдение закона, на что уполномоченные органы государственного управления начинают обращать внимание с момента регистрации новой предпринимательской фирмы.

Вместе с тем, государственные органы управления часто вынуждены не создавать барьеры дебютантам, а содействовать преодолению тех из них, которые имеют искусственный характер и являются следствием государственной или иной монополистической практики. Неправомерными действиями по созданию искусственных барьеров со стороны государства признаются, например, необоснованный отказ в регистрации предпринимательской фирмы и выдаче лицензий, установление прямых запретов на осуществление отдельных видов деятельности или производство определенного вида товаров (в том числе в зависимости от формы собственности или места нахождения субъекта бизнеса), установление административных ограничений на перемещение товаров, введение требований на проведение дополнительной сертификации изделий, создание привилегий для отдельных фирм, что затрудняет их соперникам вступление на данный рынок. Признание подобных действий незаконными влечет за собой снятие таких искусственных входных барьеров.

***Входные барьеры второй группы*** обусловлены необходимостью соблюдения традиций, в том числе традиций делового оборота и правил приличия, нравы, национальные, географические и иные особенности развития деловой деятельности, которые не имеют законодательного закрепления, но, тем не менее, компании обязаны с ними считаться, особенно в период своего дебюта.

***Входные барьеры третьей группы*** обусловлены возможностью злоупотребления служебным положением облеченными властью должностными лицами управленческих, властных и правоохранительных организаций. Данные барьеры нельзя никогда сбрасывать со счета, ибо, хотя подобные действия, как правило, является незаконными, они, к сожалению, нередко наблюдаются в жизни, отрицательно влияя на желание молодых компаний-дебютантов закрепиться на тех или иных участках рынка товаров и услуг.

Стратегия и тактика конкурентного поведения дебютантов по отношению к таким барьерам складывается из двух частей – с одной стороны, новым предпринимателям необходимо выработать в себе законопослушание и потребность в соблюдении принятых в обществе правил

поведения, а с другой стороны, им приходится использовать буквально каждую лазейку в законе и иных правоустанавливающих документах для утверждения на рынке. Порой искусство маневрирования в хитросплетениях закона выглядит в глазах потребителей гораздо более весомым конкурентным преимуществом, чем иные неценовые конкурентные действия.

## 7.4. Ролевая функция условных дебютантов. Десять правил удачного дебюта

Наряду с новыми предпринимателями ролевую функцию дебютантов часто играют и субъекты бизнеса, которых следовало бы отнести к числу старожилов рынка. Таковыми являются компании, осуществляющие диверсификацию бизнеса, либо пытающиеся освоить международный рынок товаров и услуг.

Диверсификацию бизнеса иногда относят к числу самостоятельных стратегий конкуренции, наряду со специализацией субъектов предпринимательства. На наш взгляд, диверсификация деловой деятельности, равно как и ее специализация представляет собой комбинации различных моделей конкурентного поведения, в которых находят отражение элементы разных конкурентных стратегий. Заметим, что специализацию бизнеса и его диверсификацию не следует рассматривать как однопорядковые явления.

Специализация деловой деятельности, если она не связана с освоением одной-единственной вновь открытой ниши или небольшого числа родственных ниш новыми предпринимателями, выступает как особая ролевая функция в период зрелости компании. Выполнение данной функции может обеспечить фирме конкурентные преимущества лишь при ее соблюдении полистратегического подхода (стратегия прагматической изоляции плюс стратегия механической монополизации, либо стратегия интегрирующей консолидации, либо стратегия простого разъединения), а также при сочетании этой фирмой тактики обособления бизнеса с наступательными действиями.

Диверсификация деловой деятельности, осуществляемая в межпродуктовом, отраслевом или межотраслевом направлениях, всегда имеет признаки условного дебюта. Приступая к диверсификации своего бизнеса, предпринимательская фирма начинает одновременно проживать сразу две жизни. Одна из них – это жизнь зрелого субъекта бизнеса на освоенных секторах рынка товаров и услуг, другая – жизнь условного дебютанта на новых секторах рынка.

Раздвоение жизни одной и той же предпринимательской фирмы вынуждает данную фирму так же следовать полистратегическому подходу при планировании своих конкурентных действий. Такой подход неизбежен. Он обусловлен необходимостью освоения новых рынков, поддержания, либо укрепления конкурентных позиций на ранее освоен-

ных рынках, а также усиления интегральных конкурентных позиций на национальном (или локальном) рынке как на едином пространстве, в том числе посредством взаимного обогащения разных видов предпринимательского бизнеса. Именно в период диверсификации деловой деятельности субъекты бизнеса сталкиваются с необходимостью исполнения одновременно, как минимум, двух ролевых функций – ту или иную роль зрелого конкурента и роль условного дебютанта.

О диверсификации бизнеса мы не раз вспоминали на страницах учебника «Теория и практика деловой конкуренции», но еще никогда не говорили о ней как о ролевой функции уловного дебютанта, исполняемой субъектами предпринимательского бизнеса. Диверсификация деловой деятельности применяется субъектами бизнеса в разных случаях. В мелком неспециализированном бизнесе данная процедура чаще всего выступает как следствие неспособности компании развивать прежний вид деловой деятельности в силу различных причин. Мелким фирмам, как мы помним, легко менять профиль своих деловых предпочтений.

В крупном стандартном бизнесе указанная процедура применяется в силу следующих причин:

- развитие освоенных компанией секторов рынка обнаруживает тенденцию к замедлению. В этом случае диверсификация бизнеса может рассматриваться руководством такой компании как инструмент снижения предпринимательских рисков;
- развитие освоенных компанией секторов рынка не обнаруживает тенденции к замедлению (возможно даже наблюдается тенденция к росту), но эволюция самой предпринимательской фирмы замедляется. В этом случае, распознав вполне вероятную угрозу ослабления собственных позиций, компания может принять решение о диверсификации бизнеса в те виды деловой деятельности, в которых для нее могут открыться лучшие перспективы;
- развитие освоенных компанией секторов рынка не обнаруживает тенденции к замедлению, как и усиление конкурентных позиций самой компании, но руководство компании принимает решение о диверсификации в смежные отрасли в целях более продуктивной работы с финансовыми, информационными или иными ресурсами, а также с товарными запасами. В этом случае диверсификация означает проникновение фирмы в новые узлы используемой ею или вновь создаваемой цепочки ценностей; такие действия называются «интеграцией вперед» (интеграцией с последующим пользователем продукции) и «интеграцией назад» (интеграцией с поставщиками сырья и других ресурсов);
- руководство компаний, обладающих сильными конкурентными позициями на освоенных и динамично развивающихся секторах рынка, принимает решение о диверсификации бизнеса в родственные секторы для снижения совокупных затрат, экономии на масштабах деятельности, трансляции накопленного опыта, ноу-хау, технологий производства

и сбыта товаров/услуг, а также фирменного наименования, которые уже получили применение, но могут быть полезны и в новом бизнесе;

- руководство компании принимает при аналогичных обстоятельствах решение о непрофильной диверсификации бизнеса (диверсификации в неродственные секторы рынка) под влиянием различных факторов, например, желания уменьшить предпринимательские риски, интереса к привлекательным областям предпринимательской деятельности, интереса к новым локальным (местным) рынкам, на которых невозможно продать продукцию основного бизнеса, личной заинтересованности владельцев или топ-менеджеров компании в развитии нового направления профессиональной деятельности, а также приобретения нового важного опыта в бизнесе для перенесения его в стратегическое ядро своей деловой деятельности.

Различают горизонтальную, вертикальную и концентрическую диверсификацию. Горизонтальная диверсификация представляет собой одну из разновидностей отраслевой конкуренции и выражается в расширении фирмой номенклатуры объектов основного бизнеса.

Вертикальная диверсификация представляет собой межотраслевую конкуренцию первого рода; предпринимая ее, компания осуществляет проникновение в деловую деятельность своих партнеров по цепочке ценностей.

Концентрическая диверсификация представляет собой прямое вторжение компании на совершенно новые, непрофильные рынки (или их секторы), она связана с применением данной компанией всех известных нам направлений конкурентных действий. Например, известная московская фирма «Панинтер» наряду с производством одежды для среднего класса в 90-е годы начала производить и продавать через свою торговую сеть молоко и другие молочные продукты. Такая тактика действий, базирующаяся на мотиве расчетливой жадности, позволила названной предпринимательской фирме в трудные времена финансового дефолта, поразившего Россию летом-осенью 1998 года, полностью погасить все обязательства по кредитам и сохранить свой конкурентный статус.

Действия субъектов предпринимательства, осуществляющих диверсификацию своего бизнеса, обладают особенностями, отличающими их от дебютных действий новых предпринимателей – безусловных дебютантов. Эти особенности включают в себя:

- освоение новых секторов рынка не с нуля. Компании, решившиеся на проведение диверсификации, пользуются не только накопленным опытом ведения дел на других секторах рынка, но и узнаваемостью в потребительской среде, известностью и определенной репутацией у контрагентов, соперников и представителей общественности;
- условные дебютанты действуют, как правило, применяя стратегию интегрирующей консолидации - в качестве сильного или слабого

интегратора, либо стратегию кооперативной солидарности, вторгаясь в новые области предпринимательского бизнеса посредством налаживания совместной деятельности с фирмами-старожилами соответствующих секторов рынка. Применение таких стратегий, в каких бы тактических приемах это ни воплощалось, преследует задачу использования достоинств и конкурентных преимуществ партнеров при освоении нового рынка;

- перед условными дебютантами остро не стоит задача обратить на себя внимание, хотя подобная задача возникает в процессе диверсификации бизнеса – гораздо важнее для них добиться экономии на масштабах деятельности, провести реструктуризацию портфеля вложений в дочерние и зависимые компании вплоть до продажи той или иной компании для извлечения средств на покупку новой.

Субъектов предпринимательского бизнеса, стремящихся проникнуть на рынки товаров и услуг зарубежных стран и тем самым превратиться в полноценных конкурентов с мировым конкурентным статусом, также следует отнести к числу условных дебютантов. С одной стороны, перед нами предпринимательские фирмы с известным, устойчивым брендом, товары/слуги которых знакомы потребителям и контрагентам. Данные компании занимают прочные, возможно, доминирующие позиции на национальном рынке, с ними считаются и их опасаются конкуренты. С другой стороны, они никому не известны, либо малоизвестны на рынках аналогичных товаров/услуг других государств. С их конкурентными преимуществами, как и с марками и моделями их продукции почти не знакомы потребители, к ним не успели привыкнуть потенциальные контрагенты и партнеры по бизнесу, их еще не научились опасаться соперники, действующие на таких рынках. Международный дебют будет намного успешнее, если имя и репутация фирмы, а также ее товары уже известны на зарубежном рынке.

Компаниям, желающим вступить на рынок иностранного государства, приходится сталкиваться с такими новыми входными барьерами, как импортные и экспортные квоты, тарифы и сборы, административные и экономические меры по защите национальных товаропроизводителей.

Поэтому вступление в бизнес за рубежом отчасти похоже на выполнение стратегии и тактики конкурентных действий безусловными дебютантами. Претендентам на яркие роли в международном театре приходится так же, как и новым предпринимателям, доказывать зарубежному окружению свою привлекательность и преодолевать барьеры бренда, инерции и узнаваемости. Они так же вынуждены маневрировать среди прямых соперников, используя в своих действиях логику национального законодательства и системы регулирования соответствующих стран (или отсутствие какой-либо логики).

Вместе с тем дебют уже известных и состоявшихся компаний на зарубежных рынках товаров и услуг, а также путь их превращения в мега-звезду имеют неповторимые особенности. Таковыми являются:

- использование бренда, узнаваемого на одних национальных рынках, в конкурентных действиях на других национальных рынках;
- использование ранее накопленного опыта и ноу-хау для ведения дел на аналогичных ранее освоенным в одних странах секторах рынка других стран;
- использование опыта диверсификации бизнеса, полученного на ранее освоенных национальных рынках, для внедрения на рынках других стран;
- вторжение на новые национальные рынки с изначальными задачами диверсификации бизнеса.

Появление субъектов предпринимательского бизнеса, имеющих явную национальную принадлежность, на зарубежных рынках может происходить либо посредством открытия зарубежного филиала или представительства, либо посредством приобретения за рубежом действующей компании, находящейся под юрисдикцией того или иного государства, либо путем создания совместного бизнеса с предпринимателями страны вторжения. Во всех перечисленных случаях фирма-дебютант выступает и как фирма-интервент, стремящаяся осуществить интервенцию в соответствии с нормами права страны вторжения и международного законодательства.

В первом случае фирма-интервент превращается в классическую транснациональную компанию (ТНК). Ее стратегические установки непосредственно в момент дебюта представляют собой причудливую смесь стратегии простого разъединения и стратегии механической монополизации. Какая из названных стратегий получит в перспективе превалирующее значение – покажет будущее.

Во втором случае фирма-интервент предпочитает стратегию интегрирующей консолидации. Приобретая действующую компанию, она как бы виртуально делается субъектом бизнеса на новом национальном рынке, но при этом она обзаводится реальной материальной базой, производственными и сбытовыми технологиями, штатом более или менее опытных сотрудников и управленцев, ранее созданной положительной репутацией, узнаваемым и запоминающимся брендом.

В третьем случае фирма-интервент создает многонациональную компанию (МНК), придерживаясь стратегии кооперативной солидарности по отношению к выделенному иностранному партнеру по бизнесу и иных стратегий конкурентного поведения по отношению к соперникам данного партнера. Вступая в альянс, фирма-интервент, с одной стороны, сразу же, в дебюте приобретает – за счет партнера – элементы известности и, следовательно, получает возможность экономить на дебютных издержках. С другой стороны, фирма-интервент оказывается, в опреде-

ленном смысле, заложницей ранее созданной репутации фирмы-партнера. В будущем нельзя исключать разрыва партнерских отношений. Фирма-интервент может выйти из состава участников МНК и сделаться вполне самостоятельным игроком на сцене национального конкурентного театра.

И безусловные, и условные дебютанты, вступая в новый сектор рынка, обязаны следовать ряду правил, чтобы сразу же, со старта создать необходимый задел для последующего наращивания конкурентных преимуществ. Назовем их ***правилами удачного дебюта***.

Роль дебютанта всегда включает инициирующее начало, поэтому стартовая инициатива новых предпринимателей должна оказаться заметной. Самые лучшие способы обратить на себя внимание потребителей, а также всего остального окружения и, тем самым, немедленно обрести стартовую инициативу – предложить рынку новое изделие (в идеале – принципиально новое), превосходящие по своим потребительским и качественным характеристикам однородные товары, либо адаптировать известные на рынке модели продукции применительно к конъюнктуре потребительских ожиданий. Инициативная форма дебютных действий может при необходимости сопровождать выполнение различных методов конкуренции. Ее наличие является ***первым правилом удачного дебюта***.

Инициативная форма конкурентных действий компании-дебютанта, в свою очередь, сочетается с другими формами конкурентных действий. Как правило, новые предприниматели вынуждены действовать рискованно, агрессивно, однако, все они обязаны соблюдать корректность. Поведенческие манеры таких компаний обычно оказываются враждебными, хотя данная враждебность может камуфлироваться различными приемами отвлекающего поведения. Агрессивный характер дебюта представляет собой ***второе удачное дебютное правило*** конкурентного поведения.

Важно чтобы поведенческая враждебность не перешла на отношения с клиентами. Напротив, данные отношения должны выглядеть предельно дружественными. Потребителей следует убедить в том, что даже в том случае, если их переключение на товары/услуги, предлагаемые фирмами-дебютантами, приводят к увеличению их затрат, такое переключение обусловит их последующие выгоды – например, за счет более высокого качества товаров, более насыщенного сопровождающего сервиса, новых возможностях перспективного бренда.

Важно также не напугать чрезмерной враждебностью прямых соперников, не породить casus belli, который может быть использован более сильными конкурентами против компании, находящейся в наиболее уязвимом состоянии условного или безусловного дебютанта. Особенно опасно возникновение предвоенной ситуации для новых предпринимателей. В маркетинговой гонке вооружений фирмы-дебютанты являются

заведомо более слабой стороной, и их шансы на успех в состязании практически с любыми старожилами весьма призрачны.

Дебютируя, компаниям стоит обратить внимание не только на создание и удержание инициативы, но и на особую энергетическую мобилизацию, которая характерна именно для дебюта. Речь идет о мобилизации инвестиционных и финансовых ресурсов, собственного или чужого опыта и ноу-хау, организационных усилий в сферах производства, маркетинга и сбыта товаров/услуг, возможностей защиты своих достижений от несанкционированного копирования. Поэтому ***третье правило удачного дебюта*** состоит в обеспечении предпринимательской фирмой высокой дебютной энергетики.

Энергетическая мобилизация может быть эффективной, если она опирается на готовый к мобилизации ресурсный и конкурентный потенциал предпринимательской фирмы. На старте возможности маневрирования ресурсами весьма ограничены, поэтому начинать новое дело в роли условного или безусловного дебютанта можно, лишь обладая требуемыми ресурсами производства и сбыта товаров/услуг. Ничего не удастся компании-дебютанту без плодотворных дебютных бизнес-идей, аналитического потенциала, который позволил бы своевременно соотнести собственные достоинства и недостатки с достижениями и промахами соперников, организационных, управленческих и кадровых возможностей. ***Четвертым правилом удачного дебюта*** выступает стартовая конкурентоспособность компании.

***Пятым правилом удачного дебюта*** является скоростное маневрирование. Дебютанту приходится все время опережать старожилов рынка – в части контактов с контрагентами и покупателями, в которых необходимо вызвать острое чувство любви с первого взгляда, не способное иссякнуть после первой сделки. Это опережение позволяет рассматриваемой группе компаний с первых шагов формировать элементы превосходства над соперниками, которые должны быстро перерасти в позитивно оцениваемые внешним окружением данных компаний конкурентные преимущества. Надо понимать, что широкий спектр конкурентных действий дебютанта – от осуществления технологических прорывов до переманивания клиентуры у действующих субъектов бизнеса – требует не только изрядных инвестиций, но и немалой скорости проведения тактических приемов и маневров. На ожидание манны небесной времени не остается совсем.

***Шестым правилом удачного дебюта*** является отсутствие скромности и страха перед неизвестностью, неуверенности в собственных силах и чрезмерной почтительности к звездам местного, локального и национального рынка. К рыночным авторитетам, мэтрам конкурентного театра следует подходить уважительно, но не коленопреклоненно – ни один из них того не стоит. От дебютанта, вместе с тем, требуется не только высокая скорость осуществления тактических действий, но и решительность. Решительные дебютанты (по определению М. Портера,

«ранние пташки» (от англ. *early movers*)) получают превосходство над соперниками, не только опережая тех в быстроте осуществления операций, но достойно и решительно реагируя на угрозы извне[119].

***Седьмым правилом удачного дебюта*** выступает высокая степень значимости предпринимательской интуиции. Интуиция требуется субъектам бизнеса всегда, но именно в дебюте ошибки от неудачного угадывания или предугадывания стратегии и тактики конкурентного поведения, плохого распознавания истинного смысла конкурентных ситуаций, синхронизирующе-десинхронизирующих диспозиций оказываются наиболее тяжелыми. Опыт ведения дел приходит позднее, но дебютантам лучше приобретать его, обучаясь на чужих ошибках, а не на собственных.

***Восьмым правилом удачного дебюта*** является чувство меры, которым должны обладать прагматически мотивированные новые предприниматели или приверженцы международных коммуникаций и диверсификации бизнеса. Желание иметь «все, сразу, бесплатно и навсегда» обычно возникает у владельцев бизнеса только на старте их деятельности. Впоследствии они обучаются соизмерению собственных желаний и возможностей конкурентной среды, либо, что случается нередко, выпадают из процесса развития деловых отношений, так и не пережив период становления своих компаний. Воспоминания о том, что когда-то все неплохо начиналось, греют им душу, но не приносят прибыли. А между тем, умеренные аппетиты других дебютантов дают им шанс на выживание в период младенчества и отрочества.

***Девятым правилом удачного дебюта*** выступает сочетание гибкости и последовательности дебютных действий, которое позволяет совмещать стратегические установки с конъюнктурными маневрами, дожидаясь наиболее подходящих и благоприятных ситуаций для применения «домашних заготовок», и избегать остановок на полпути.

***Десятым правилом удачного дебюта*** выступает способность к преодолению ошибок, допущенных в предшествующих периодах исполнения роли компании-дебютанта. Очень часто предприниматели делают неоднократные попытки стать полноценными субъектами деловых отношений, но нередко такие попытки оканчиваются неудачей. Важно, чтобы последствия таких неудач не отражались на перспективах их но-

[119] Описывая особенности «ранних пташек», М. Портер отметил: «Ранние пташки получают преимущество, первыми используя эффект масштаба, снижая издержки за счет интенсивного обучения персонала, создавая фирменный имидж и отношения с клиентами в то время, когда жесткой конкуренции еще нет, имея возможность выбирать каналы распространения или получая самое выгодное размещение заводов и самые выгодные источники сырья и других факторов производства. Быстрая реакция на новую ситуацию может дать фирме преимущества иного рода, которое, возможно, легче будет удержать. Само нововведение конкуренты могут скопировать, но преимущества, полученные благодаря ему, часто остаются за фирмой-новатором» (Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993, с.66).

вого старта, а для этого необходимо, чтобы сами предприниматели научились не только понимать и исправлять ошибки, но и критически оценивать факторы, приведшие в прошлом к их возникновению. Каяться, конечно, с утра до вечера не следует, но вместе с тем в сознании окружения не должны сохраняться отпечатки былых промахов.

Выполнение десяти правил удачного дебюта, как десяти библейских заповедей, позволяет фирме-дебютанту успешно преодолеть издержки детского и подросткового возраста. От того, как сыграют новые предприниматели или условные дебютанты свою роль, зависит и ролевая функция, которую они получат, вступив в пору деловой зрелости.

## 7.5. Ролевые функции компаний в пору деловой зрелости. Инновационная ролевая функция субъектов предпринимательского бизнеса

Успешно завершив дебютную стадию развития – период детства и отрочества – субъекты предпринимательского бизнеса вступают в пору зрелости и вливаются в основную труппу конкурентного театра. В соответствии с драматургией и сценографией постановки систем конкурентного взаимодействия на различных рынках, их секторах/сегментах для каждой компании здесь теперь заготовлена определенная ролевая функция. Таких функций немало, еще большим является разнообразие исполнителей данных ролей.

Здесь, конечно, не встретишь комических или трагических персонажей в обычном театральном истолковании комических и трагических ролей. Все роли – драматические, хотя порой на глазах зрителей разворачиваются подлинные трагедии, а также разыгрываются забавные или грустные комедии. Иногда комедии совмещаются с трагедиями. В результате этого возникают театрализованные представления, напоминающие мистерии (поимка предпринимателей, выносивших полумиллионный долларовый cash в коробке из-под ксерокса из московского Белого дома во время президентской избирательной кампании 1996 года), либо постановки в театре абсурда (многотысячные каждодневные очереди людей, добровольно желающих избавиться от собственных денег в обмен на незаконно эмитированные акции АО «МММ» в 1994-1995 гг.).

Особенности исполнения ролевых функций обусловливаются разными обстоятельствами, в том числе национальным менталитетом, вкусовыми предпочтениями, фантазией и воображением субъектов бизнеса, мастерством перевоплощения, их энергетическими и другими ресурсами, сценическими реакциями, способностями к тактическому и ситуационному маневрированию. Поэтому совсем не случайным выглядит широкое распространение таких, к примеру, определений, как «русский бизнес», «восточный бизнес», «совковый бизнес», даже «бизнес в стиле фанк».

Ролевое многообразие субъектов предпринимательского бизнеса может быть классифицировано в соответствии с их основными исполнительскими амплуа, в число которых входят:

- инновационная (творческая) ролевая функция и обусловленный ею инновационный тип конкурентного поведения компаний;
- адаптивно-приспособленческая ролевая функция и обусловленный ею адаптивный и приспособленческий тип конкурентного поведения компаний;
- гарантирующая (обеспечивающая) ролевая функция и соответствующий ей гарантирующий (обеспечивающий) тип конкурентного поведения;
- смещенные ролевые стереотипы конкурентного поведения.

Основой инновационной ролевой функции предпринимательских фирм и инновационного типа конкурентного поведения является наличие креативности (творческого начала) в действиях фирм по созданию и реализации товаров/услуг, что, в свою очередь, опирается на творческие ресурсы их сотрудников, включая руководителей. Каждый сотрудник компании обладает креативным мотивом к труду, а также своим личным ресурсом креативности. Наличие такого ресурса должно непременно приниматься во внимание руководителями компании в процессе выработки модели конкурентного поведения данной компании.

В соответствии с критерием креативности сотрудники фирмы могут быть разделены на ***три категории***. Первой категорией являются служащие компании, которые занимаются внутрифирменным творчеством на профессиональной основе, второй категорией – менеджеры компании, в круг служебных обязанностей которых входит своевременная выдача заданий рядовым сотрудникам фирмы (креативная компонента их действий состоит в правильном выборе исполнителей), третьей категорией – все остальные сотрудники компании, реализующие в той или иной мере креативное начало в процессе повседневной текущей деятельности.

Личные ресурсы креативности входят в число тактических детерминантов конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса, наряду с обычными профессиональными качествами их служащих. С этим и связано формирование очень важного для современной системы делового театроцентризма ***инновационного типа конкурентного поведения*** предпринимательских фирм. Ролевая функция субъектов предпринимательского бизнеса называется инновационной, если рассматриваемые компании осуществляют тактическое конкурентное позиционирование за счет внедрения в свою деловую и профессиональную деятельность новых компонентов. Таковыми являются:

- новые продукты (услуги) и товарные марки;
- новые технологии;

- новые элементы материальной и сырьевой базы бизнеса, оборудования и техники;
- новые подходы в кадровой политике и во внутрифирменной организации;
- создание новых компаний, а также поглощение действующих;
- новые подходы в маркетинге товаров и услуг, в управлении издержками и качеством работы, в организации сбыта товаров;
- привлечение новых клиентов и желаемых партнеров по бизнесу;
- актуализация видов, методов, форм и направлений конкурентных действий;
- улучшение, а при необходимости обновление собственной репутации вплоть до радикальной смены имиджа компании.

Внедрение в профессиональную и деловую деятельность субъектов предпринимательского бизнеса новых компонентов опирается на мотивы и ресурсы креативности, имеющиеся в распоряжении фирмы. Оно связано со стремлением руководства компании добиться конкурентных преимуществ в области снижения затрат на производство товаров и оказание услуг, дифференциации товарного предложения, выбора и освоения новых рыночных секторов, сегментов и ниш, диверсификации инвестиций за счет опережения соперников в разработке этих новых компонентов деятельности, создания более эффективной организации бизнеса, в том числе вследствие слияния или враждебного поглощения компаний, их дезинтегрирующего разъединения, компромиссного сотрудничества или кооперации.

Элементы инновационного конкурентного поведения обнаруживаются в деятельности не каждого из субъектов бизнеса, хотя действиям их всех в той или иной мере свойственно творческое начало. Инновационной будет признана ролевая функция компании лишь в том случае, если в этих действиях обнаружится стремление опередить соперников за счет творческого начала в развитии перечисленных элементов деятельности.

Такую тактику действий могут себе позволить исключительно компании, способные на осуществление успешного инновационного проектирования, в ходе которого, благодаря опережению соперников во внедрении новшеств, осуществлении технологических и иных перемен, проведении улучшений, могут быть сформированы их новые конкурентные преимущества и внесены коррективы в ранее сложившуюся структуру спроса и предложения. Осуществление этой тактики субъектами бизнеса проявляется в виде их инновационной активности. Данная активность постоянно натыкается на противодействие со стороны представителей внешнего окружения субъектов бизнеса. Возникающие между ними столкновения называются инновационными конфликтами сторон, причем та сторона конфликта, которая является проводником пре-

образований, выполняет в данном конфликте инновационную ролевую функцию, а ее противник – антиинновационную ролевую функцию.

Сопротивление любым инновациям опирается на различные социальные и личностные мотивы. Заметим, однако, что сопротивление инновациям в бизнесе всегда имеет конкурентный характер, в основе которого лежит вполне объяснимое опасение субъектов предпринимательства отстать от творчески настроенных соперников. Преодоление такого сопротивления компаниями-новаторами и определяется как инновационное конкурентное поведение.

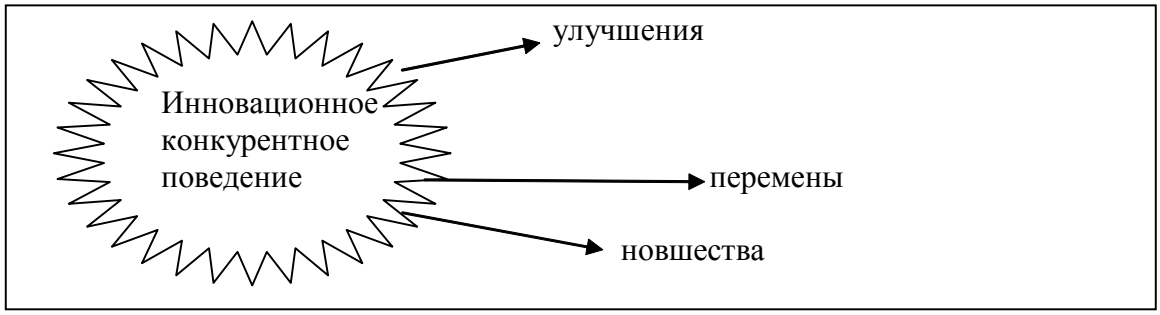



***Рис. 7.2.*** *Инновационное конкурентное поведение*

Следует отметить, что исполнение рассматриваемой ролевой функции и типа конкурентного поведения является для любого субъекта предпринимательского бизнеса затратоемким делом. Рассчитывать на ценовые методы конкуренции фирме, мотивированной на инновационную тактику, не приходится. Главным оружием ее является неценовые методы конкурентных действий. Опередив конкурентов в создании и в представлении на рынке новых товаров/услуг, новых компонентов продукции, либо новых элементов деятельности, позволяющих уменьшить издержки или добиться повышения эффективности бизнеса в чем-либо другом, предпринимательская фирма приобретает тактическое конкурентное преимущество. Сможет ли она им воспользоваться?

Если это эксплерент, профессиональный инноватор, данная фирма в случае успеха успеет «снять сливки» и двинуться вперед, к новым творческим прорывам в бизнесе. Креативный ресурс данной фирмы столь значителен, что она строит на нем стратегическое ядро своего бизнеса. Ее соперники, проиграв в скорости, в дальнейшем часто медлят с повторением новых решений, ожидая реакции рынка. Осваивая принятые рынком новшества, пытаясь поставить их на поток, они отстают от уходящего в инновационный отрыв эксплерента.

Последовательная эксплуатация творческого начала в специализированном инновационном бизнесе является примером сочетания, по крайней мере, двух прагматических мотивов – мотива креативности и мотива риска – в качестве основы применения инновационной ролевой функции. Как правило, конкуренты-новаторы не являются лидерами

массовых продаж, их тактическое конкурентное позиционирование связано исключительно с постоянным обновлением состава конкурентных преимуществ. Ставка на непрерывное применение тактики инновационных действий превращает рассматриваемую ролевую функцию в непременную составляющую избираемой эксплерентом стратегии конкурентного поведения – будь то стратегия простого или дезинтегрирующего разъединения или стратегия интегрирующей консолидации.

Для инновационного типа конкурентного поведения каждого из субъектов предпринимательского бизнеса, являющихся профессиональными новаторами, характерна наступательная тактика конкурентного поведения с использованием различных отвлекающих действий. Данную тактику действий следует определить как ***инновационное наступление***. Базисные и страховочные приемы борьбы, которые применяют такие компании, могут быть сведены в две группы, а именно:

- предложение потребителям новых высококачественных товаров по очень высоким ценам в целях «снятия сливок»; данные действия обязательно сопровождаются рекламными и PR-акциями для пропаганды собственной продукции и ее преимуществ перед любыми аналогами, включая товары-заменители, которые (так должно считать внешнее окружение) долго не смогут перекрыть соперники (базисный прием); страховочные приемы нацелены на защиту реального бизнеса таких компаний – преследуя эти цели, фирма-эксплерент может одновременно оповещать общественность о своих новых творческих планах, вести переговоры с крупными компаниями о предоставлении им эксклюзивных прав на серийное применение новинок и даже о продаже им всего бизнеса, апеллировать к закону и к властным структурам;
- предложение новых товаров, необязательно более качественных, но созданных в условиях применения новых технологий производства и сбыта продукции, в сопровождении явного или скрытого снижения цен (базисный прием); «снятие сливок» должно происходить без лишнего шума в СМИ, каналах PR-коммуникаций, но обязательно с проведением всевозможных отвлекающих действий – участием в переговорах на любую тему с любыми партнерами, в «тусовочных» мероприятиях при условии, что такие действия могут обусловить утрату компанией делового суверенитета в форме продажи бизнеса или иначе только в крайнем случае, ибо такие компании, намерены развиваться независимо (страховочные приемы).

Возможности проведения подобными компаниями контрприемов в отношении их коллег по инновационному бизнесу ограничиваются опережением их в выдвижении новых путей творческого развития (тактика опровержения), либо в реализации их же собственных предпринимательских намерений (тактика перехвата), а также проведением страховочных действий, имеющих, как правило, отвлекающий характер. Контрприемы против других соперников состоят обычно лишь в пред-

ложении рынку новых инновационных инициатив. Такие инициативы могли бы обусловить возможность снятия данной компанией «новой порции сливок» на очередном секторе/сегменте рынка, куда пока не добрались другие предпринимательские фирмы, способные поставить инновации на поток.

Предпринимательская фирма, относящаяся к числу профессиональных новаторов, не может позволить себе действовать агрессивно против внешнего окружения, за исключением случаев столкновения с другими такими же профессиональными новаторами. Стереотипными формами ее конкурентного поведения являются инициативность, миролюбие, компромисс, корректность (тактика опережения), корректность либо некорректность (тактика перехвата), рискованность. Степень азарта и характер реакций такой фирмы на внешние раздражения может быть разным, но чаще всего такие компании действуют азартно и импульсивно.

Инновационная ролевая функция нередко исполняется и другими компаниями, не являющимися профессиональными новаторами. Исполнение рассматриваемой роли характерно для многих компаний, действующих в сфере стандартного и специализированного бизнеса. Тенденция к обновлению бизнеса действует объективно, но далеко не все субъекты бизнеса оказываются в состоянии выстраивать отношения с конкурентами, опираясь на постоянство инновационных преобразований различных элементов профессиональной и деловой деятельности. Креативный ресурс таких компаний не является столь выдающимся, как у эксплерентов, тем не менее, прагматическая основа использования фирмами, работающими «на поток» и придерживающимися узкой специализации, тактики инновационного конкурентного наступления имеется. Она заключается в том, что:

- изменение технологической, кадровой, материальной и иной основы профессиональной деятельности компании создает новые возможности для дифференциации товаров и создания продукции, лучше отвечающей меняющимся запросам потребителей и их представлениям о величине собственной выгоды от деловых коммуникаций с фирмой-новатором;
- применяемые нововведения могут опережать и динамику реальных потребностей клиентов, в этом случае ресурс креативности превращается в инструмент «навязывания потребностей»; такое положение развязывает компании руки и для осуществления дальнейших инноваций, которым почти гарантировано признание на рынке;
- внедрение новшеств меняет баланс конкурентных сил в цепочках ценностей – контрагентам становится необходимым устремиться вслед фирмам-передовикам; в противном случае их ждут разнообразные неприятности – начиная с отказа новаторов от сотрудничества с ними и заканчивая вытеснением их самими новаторами, решившимися на ди-

версификацию бизнеса «вперед» или «назад» по причине формы межотраслевой конкуренции первого типа, - но главной проблемой, поджидающей их, является утрата собственного конкурентного преимущества; именно так, к примеру, на рубеже 80-90-х годов прошлого века в России погибла целая промышленная отрасль – производство компьютеров, возродить которую сегодня практически невозможно;

- успешное применение новшеств часто оказывается основой для формирования и быстрого завоевания новых рыночных сегментов, на которых фирма-новатор взаимодействует, опережая соперников, и с новыми потребителями своей продукции, и с новыми контрагентами. Быстрое развитие таких сегментов может в перспективе иметь серьезные последствия для деятельности данной компании, вплоть до большего разнообразия поля ее стратегий и изменения ее конкурентного статуса;
- внедрение новшеств, даже в условиях их высокой инвестиционной емкости и роста удельных затрат, приходящихся на единицу интегральной продукции фирмы-новатора, всегда ведет к опережению соперников, которым, чтобы хотя бы повторить путь новатора (не то, чтобы его превзойти) требуются не меньшие затраты для технологического и иного переоснащения;
- репутация креативного конкурента-новатора, тем более компании, всегда способной на осуществление успешных творческих изысков, способствует поддержанию благоприятного общественного имиджа данного субъекта предпринимательского бизнеса.

Предпринимательские фирмы, не являющиеся профессиональными новаторами применяют, наряду с указанными приемами конкурентного поведения, и другие. Таковым является предложение рынку новых или модифицированных товаров, или другие способы дифференциации предложения, сопровождаемые понижением или сохранением в неизменном состоянии сравнительного уровня цен. Такая тактика действий может сопровождаться временным сокращением прибыли компании, так как неценовая конкуренция обычно оказывается затратоемкой, зато любая компания, располагающая возможностями быстрого перевода новинок в разряд объектов стандартного бизнеса, может, решившись на подобный шаг, обеспечить существенное опережение соперников в создании тактических конкурентных преимуществ и успешно осуществить тактику первого хода.

Данные действия имеют наступательный характер, они обязательно сопровождаются рекламными и PR-акциями для популяризации вышеупомянутых действий среди широких слоев представителей внешнего окружения компании. Вся описанная совокупность конкурентных действий составляет базис тактики конкурентных действий, применяемой рассматриваемым субъектом предпринимательского бизнеса. В качестве страховочных приемов этот субъект бизнеса может использовать отвлекающие действия в виде переговоров, участия «для галочки» в различ-

ных конкурсах на получение малозначительных государственных заказов, участия в тусовочных мероприятиях, либо, напротив, активное включение всех своих деловых коммуникаций, в том числе в органах власти и управления, для приобретения гарантированных источников финансирования под свою новую продукцию. Многие компании, впрочем, проводят базисные наступательные приемы вовсе без всякой страховки – так они уверены в своих силах.

Предпринимательская фирма, не относящаяся к числу профессиональных новаторов, но тактически действующая в соответствии с инновационной ролевой функцией, использует для создания образа креативной компании те же контрприемы, что и фирмы-эксплеренты, но она готова применить их против любого соперника. Стереотипными формами ее конкурентного поведения являются инициативность, рискованность, агрессивность и бескомпромиссность. Указанные предпринимательские фирмы тактически действуют, создавая избранный сценический образ компании-новатора, хладнокровно и расчетливо.

Насаждение данного образа в сознании прямых соперников может проводиться корректно или некорректно, но, как правило, такие компании проводят тактику первого хода нагло, будучи уверены в своей полной неуязвимости для любых конкурентов, которые, по стандартному мнению руководства подобных компаний, не способны на серьезное сопротивление. Типичным примером смеси такой наглости и агрессивности выступает явление, известное в теории конкуренции как ***атака гориллы*** – комбинированная форма проведения компанией наступательных конкурентных приемов, направленная на запугивание соперника ужасными перспективами его полного разгрома и последующего презрительного отвержения рынком и всем внешним окружением в случае, если данный соперник немедленно не прекратит сопротивление[120]. Подобные атаки обычно применяются на определяющей стадии захвата чужих предпринимательских фирм компаниями, осуществляющими тактику враждебного поглощения.

Успешное использование тактики первого хода компаниями, представляющими стандартный бизнес, позволяет таким компаниям приобретать столь ощутимое преимущество над конкурентами, что есть смысл говорить о формировании, благодаря названной тактике, данны-

[120] *Атака гориллы* представляет собой явление, которое можно наблюдать не только в мире конкурирующих друг с другом горилл, но и среди людей – например, в среде профессиональных бандитов и часто напоминающих их по форме конкурентных действий профессиональных спортсменов, в частности боксёров тяжелого веса. Уже давно никого не шокируют публичные заявления бывшего многократного чемпиона мира американца Майка Тайсона перед любым поединком со своим очередным соперником, что он обязательно убьет того на ринге, уничтожит его семью, если тот не откажется от боя с ним. В прошлом Тайсону за счет подобных аргументов не раз удавалось деморализовать своих противников задолго до начала первого раунда поединков между ними.

ми компаниями позиций стратегического доминирования в осваиваемом секторе рынка и, следовательно, о стратегическом значении для них рассматриваемого приема конкурентного поведения.

Инновационная ролевая функция применяется также и компаниями, представляющими узкоспециализированный бизнес. Базисный тактический прием конкурентного поведения, применяемый ими в рамках данного сценического образа, отличается от тактики действий представителей крупносерийного стандартного бизнеса по совокупности действий. Внедрение инноваций сопровождается, как правило, не понижением цен, а их повышением. Но он не отличает по стратегическому значению последствий опережения конкурентов благодаря совершению «первого хода». Для компаний, специализирующихся в небольшом секторе или сегменте рынка, стратегические последствия во время тактически сделанного «первого хода» имеют еще более весомое значение, чем для неспециализированных компаний с высоким уровнем диверсификации бизнеса, действующим, как правило, в крупносерийном производственном предпринимательстве. Страховкой от соперников служит таким компаниям узкая специализация их деятельности и стабильное нежелание покидать успешно освоенную нишу.

С указанной особенностью данных субъектов бизнеса связан и характер контрприемов, которые могут быть применены ими против конкурентов. Такие приемы всегда базируются на попытках опережения соперников посредством их опровержения. Тактика второго хода для подобных компаний возможна лишь при взаимодействии с такими же «узкими специалистами» по их же собственной нише. В иных случаях она оказывается очень опасной, как и для большинства фирм-эксплерентов. Делая ставку на перехват чужих инициатив, такие компании быстро утрачивают самое главное, что привлекает в них внешнее окружение – преимущества глубокой специализации, непохожесть на соперников, стойкость в противостоянии проникновению в занятую ими нишу представителей крупносерийного бизнеса.

Стереотипными формами конкурентного поведения таких фирм являются инициативность, рискованность, агрессивность и бескомпромиссность. Уровень агрессивности обычно оказывается очень высоким – от обычной агрессии до чрезвычайной. Так эти компании защищают освоенный ими узкий рыночный сегмент/сектор. Проведение приемов конкурентной борьбы может, конечно, проводиться данными компаниями корректно, но общим правилом является их некорректность по отношению к возможным соперникам, многие из которых, по справедливому предположению руководства этой компании, способны создать ей серьезные проблемы. Указанные предпринимательские фирмы тактически действуют, в соответствии с инновационной ролевой функцией, хладнокровно и расчетливо, хотя встречаются примеры азартного и импульсивного поведения некоторых компаний.

Наряду с прагматическим толкованием инновационной ролевой функции, в жизни можно обнаружить примеры и романтического ее толкования. С учетом того, что всякие инновации требуют немалых инвестиций, фирмы, профессионально не специализирующиеся на разработке и внедрении инноваций, допускают такое крайне редко. Но подобное часто происходит с эксплерентами, чрезмерно увлекающимися поиском нового, не располагая для этого необходимыми материальными, кадровыми, финансовыми и идеологическими ресурсами. В подобных случаях справедливым оказывается утверждение о том, что данные компании никак не могут выйти из понравившейся роли.

Другой частью романтиков инновационного сценического образа являются весьма специфические субъекты предпринимательского бизнеса, которые занимаются исключительно творческой деятельностью. В системе деловых отношений можно выделить особую область, которую вполне правомерно было бы определить как творческий бизнес, если бы его субъекты – творческие личности (композиторы, художники, писатели, кинорежиссеры, театральные деятели) - категорически не отвергали любой намек на сравнение своей деятельности с бизнесом. Романтизм конкурентного поведения этих людей состоит не в том, что они всецело посвящают себя творчеству, а в том, что свою творческую продукцию они, в отличие от других коллег по творческому цеху, часто не умеют привести в товарный вид ни самостоятельно, ни с помощью профессиональных продюсеров. Порой это оказывается просто невозможным из-за недостатка самого главного ресурса – ресурса креативности.

## 7.6. Адаптивно-приспособленческая ролевая функция субъектов предпринимательского бизнеса

Конкурентные позиции субъектов предпринимательского бизнеса могут удерживаться только благодаря непрерывным улучшениям, которые не всегда являются следствием исполнения данными компаниями инновационной ролевой функции. Иные субъекты бизнеса перевоплощаются в другие сценические образы, не основанные на последовательной реализации творческого начала ввиду его скромных масштабов (полное отсутствие креативности в действиях субъектов бизнеса трудно себе представить). Они оказываются в состоянии лишь более или менее успешно копировать образцы продукции, технологий, элементов деловой деятельности, включая методы конкуренции, изобретенные их соперниками, например, рекламные ролики.

Антиподом исполняемой многими компаниями инновационной ролевой функции является адаптивно-приспособленческая ролевая функция. Данная функция исполняется субъектами предпринимательского бизнеса, которые стараются использовать новшества, открытые и

экспериментально апробированные фирмами-новаторами в процессе воплощения своих собственных бизнес-идей.

Названная ролевая функция и обусловленный ею ролевой тип тактического конкурентного поведения являются одновременно и адаптивными, и приспособленческими. Их ***приспособленческий характер*** состоит в том, что приверженцы данного типа поведения составляют длинный ряд подражателей-копиистов, которые, взяв на вооружение чужие новации, принятые рынком, тем самым, стремятся приспособиться к новой объективной реальности.

Конечно, можно утверждать, что и такое приспособление фирм-копиистов к новаторским достижениям других фирм также имеет инновационный характер. Однако уровень творческого начала в действиях фирм-изобретателей и фирм-подражателей неодинаков. Чтобы умело приспосабливать свои действия к новым реалиям рынка необходимо, разумеется, обладать творческим потенциалом. Но этого потенциала оказывается недостаточно для опережения соперников в постоянном обновлении состава конкурентных преимуществ.

При рассматриваемом типе ролевого конкурентного поведения ставка делается на опережение соперников в охвате скопированными новшествами новых рынков и рыночных сегментов. Нововведения, которые могли бы составлять тактические конкурентные преимущества компании, становятся таковыми на деле лишь на рынках, куда не проникли ни фирмы-новаторы, ни другие фирмы-копиисты. Поэтому удачное приспособление своей деятельности под чужие достижения выглядит именно как опережение других фирм-подражателей. Состав же самих тактических действий стойких приверженцев приспособленческого конкурентного поведения может варьироваться от ***тактики последовательного подражания*** фирмам-новаторам до ***тактики непоследовательного подражания*** им.

Использование субъектами бизнеса названных тактических действий может, действительно, способствовать опережению ими других подражателей в освоении результатов развития бизнеса, но зато следование им ставит, на первый взгляд, фирмы-подражатели в положение постоянной зависимости от фирм-новаторов. Такая зависимость на практике складывается лишь в тех случаях, когда избранный ролевой тип конкурентных действий фирмы-копииста имеет исключительно приспособленческий характер. Между тем, описываемая ролевая функция имеет не только приспособленческий характер, но и адаптивный. Существо адаптивности состоит в том, что, взяв на вооружение новшества, изобретенные и апробированные фирмами-новаторами, их конкуренты не только приспосабливаются к ним, но и приспосабливают их самих к условиям и особенностям своего собственного предпринимательского бизнеса.

Адаптация чужых достижений направлена на обеспечение тактических конкурентных преимуществ фирмы-копииста над фирмой-

новатором. Эти преимущества возникают в следующих случаях. Во-первых, фирме-подражателю удается опередить фирму-новатора в постановке признанных рынком нововведений в режим поточного производства и воспроизводства. Во-вторых, копирование является затратосберегающей тактикой действий по сравнению с инновационным проектированием и внедрением новшеств. В-третьих, удачное исполнение субъектом бизнеса адаптивной ролевой функции избавляет ее от необходимости прохождения наиболее сложного, рискованного и затратоемкого отрезка пути по приобретению и освоению новых знаний, умений и навыков, обусловленных необходимостью создания и реализации новшеств. В-четвертых, приверженцы адаптации чужого опыта имеют возможность более быстрого проникновения на новый сегмент рынка с товарами/услугами, основные признаки которых сделались узнаваемыми благодаря деятельности фирм-новаторов. В-пятых, фирма-подражатель может приобрести исключительные права на использование таких инновационных достижений, лишив этого права саму компанию-изобретателя и, тем самым, вынудив его отправиться на поиск новых форм применения своих богатых креативных ресурсов.

Тактика адаптивных действий является весьма распространенным ролевым типом конкурентного поведения крупных предпринимательских фирм, функционирующих в сфере стандартного бизнеса. Подобные компании обладают немалыми финансовыми, инвестиционными и организационными ресурсами для создания специализированных подразделений по быстрой адаптации выявленных на рынке достижений и их использованию в крупносерийном, в том числе высокотехнологичном, производстве. Им хватает конкурентных сил и на опережение фирм-новаторов в широкомасштабном освоении новшеств, особенно в тех случаях, когда сами изобретения не имеют системный характер, а их внедрение не приводит к формированию нового сектора рынка. Единственно, чего не хватает таким субъектам бизнеса, - наличия ресурса креативности в объемах, которые позволили бы им самим стать успешными фирмами-новаторами - под стать лидерам профессионального инновационного бизнеса.

Адаптивная ролевая функция и соответствующий ей адаптивный тип конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса являются высшей формой последовательного подражания соперникам-новаторам в ходе конкурентного соперничества и предельным уровнем развития фирмами-подражателями творческого начала в собственной деловой деятельности. Часто случается так, что мотив креативности, которым руководствуются предпринимательские фирмы, постоянно стремящиеся творчески относиться к своей профессиональной и деловой деятельности, трансформируется в ***мотив адаптивной креативности*** - мотив модернизации бизнеса и самосовершенствования по образцу выдающихся конкурентов. Последние рассматриваются как полезный источник раздражения и повышения интенсивности конкурентных дейст-

вий. Такое можно нередко наблюдать в деятельности предпринимательских фирм в странах Восточной и Юго-Восточной Азии, например, в Японии.

Тактические адаптирующие действия компаний базируются также на мотиве непременного обеспечения превосходства над обладателями лучших тактических позиций. Временные лидеры становятся ориентиром оценивания степени эффективности собственных конкурентных действий, источником познания, а также пищей для размышлений и обсуждений на тактических рабочих встречах и внутрифирменных совещаниях. Сочетание указанных подходов в процессе оперативного планирования компанией видов и методов конкурентных действий служит основой для формирования особой разновидности тактики конкурентного поведения, а именно тактической модели перехвата достижений соперников, временно превосходящих по составу и масштабам тактических конкурентных преимуществ данного субъекта бизнеса.

Мы уже знаем о стратегических и тактических перехватах и об их использовании теми или иными субъектами предпринимательского бизнеса в качестве особых приемов наступательного поведения. Перехват достижений соперников с элементами паразитирования (назовем это ***тактикой паразитического перехвата***) является типичным признаком исполнения компаниями адаптивно-приспособленческой ролевой функции. Для применения тактики паразитического перехвата необходимо выполнение ряда условий, а именно:

- она применяется только против соперников, превосходящих собственные достижения по каким-либо критериям оценки; для этого указанное превосходство должно быть установлено;
- компания принимает решение об использовании этой тактики в том случае, когда она не обладает возможностями проведения первичного захвата новшеств, сулящих тактические конкурентные преимущества;
- тактика паразитического перехвата является наиболее эффективной в процессе реализации стратегии простого разъединения; в этом случае она применяется только против слабых соперников, не способных защитить свои достижения
- данная ролевая функция может исполняться и в рамках стратегии интегрирующей консолидации; это происходит в том случае, когда паразитическим перехватчиком оказывается слабый интегратор, стремящийся поправить свои дела за счет поглотившей его фирмы;
- тактика перехвата базируется на проведении связанной совокупности приемов конкурентного поведения, первичным среди которых непременно является встречный прием (контрприем), либо серия встречных приемов, за которым (которыми) незамедлительно следует базисный наступательный прием (приемы);
- рассматриваемая тактика всегда имеет вспомогательный характер и сочетается с применением другими приемами конкурентного поведения;

- исполнение данной тактики часто осуществляется компаниями, стремящимися к сочетанию агрессивной и рефлексной форм конкурентных действий; поэтому паразитический перехват можно вполне обоснованно определить как ***рефлексный бизнес***.

Паразитический перехват как особый ролевой тип конкурентного поведения субъектов бизнеса может быть успешным лишь в условиях последовательного прагматизма руководителей фирм-конкурентов в процессе его применения. Увлечение тактикой паразитического перехвата, если речь не идет о перехвате стратегических инициатив соперников, чревато постепенным превращением этой тактики в элемент стратегической концепции фирмы. Но строить стратегию конкурентного поведения, опираясь лишь на стереотипы паразитирования, невозможно.

Кроме действий по перехвату, даже великолепно отработанных, каждая уважающая себя компания, принявшая к исполнению адаптивно-приспособленческую роль, обязательно должна иметь в своем арсенале и регулярно использовать также другие подходы к проведению приемов приспособления и адаптации. Самым важным среди них следует признать приоритет добросовестного и умелого исполнения профессиональной и деловой деятельности компанией как таковой и ее сотрудниками над инициированием новых бизнес-идей и выдвижением иных предпринимательских инициатив.

Добросовестное, умелое выполнение сотрудниками предпринимательской фирмы своих должностных обязанностей в соответствии с достигнутым уровнем профессионального мастерства является основой таких важных составляющих любой тактики конкурентных действий фирмы, как высокий профессионализм действий и добросовестное конкурентное поведение данной фирмы (отсутствие в действиях фирмы признаков недобросовестной конкуренции). Недобросовестная работа персонала предпринимательской фирмы является синонимом непрофессионализма в действиях сотрудников этой фирмы. Возможны также и различные градации тактики действий рассматриваемой фирмы в соответствии с уровнем профессионализма ее сотрудников. Выбор руководством компании тактики конкурентных действий данной компании по критерию профессионализма сотрудников состоит в том, решает ли менеджмент компании сделать ставку на профессионально подготовленных и добросовестных людей, или нет.

Ставка на профессионализм служащих компании далеко не всегда является однозначным выбором руководства фирмы. Ведь дело в том, что для обеспечения высокого уровня профессионализма в работе компании руководителям данной компании следует, как минимум, обзавестись такими профессионалами, другими словами, иметь в наличии специалистов, обладающих совокупностью знаний, умений и навыков, а также намерением добросовестного исполнения возложенных на них функций на должном уровне профессионального мастерства.

В теории часто выходит так, будто такими людьми располагает кадровая служба любого субъекта предпринимательского бизнеса. На практике такое наблюдается не всегда, причем отсутствие профессионально подготовленных и добросовестных работников нередко ощущается даже на высшем уровне внутрифирменного менеджмента. Работать, тактически действовать приходится с теми, кто есть в наличии, кто своим присутствием на рабочем месте детерминирует тактические возможности компании, а не с теми, о ком хочется помечтать.

Покупка высококвалифицированного и к тому же исполнительного и добропорядочного специалиста в своей профессии является одним из самых острых желаний руководителя компании. Без профессионалов нельзя преуспеть ни в каком деле - ни стратегически, ни тактически. Но если для выработки стратегической концепции компании важно наличие лишь высоких профессионалов, то для определения тактической модели конкурентного поведения необходимо ясно понимать, каким количеством рядовых профессионалов, на которых вполне можно положиться в процессе конкуренции, обладает компания.

Именно с этим и связано наличие приоритета добросовестного, умелого ведения профессиональной и деловой деятельности в тактике конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса, придерживающихся адаптивно-приспособленческой ролевой функции. Очень часто добросовестное исполнение обязанностей и исполнительское мастерство обеспечивают фирме-приспособленцу более значимые конкурентные преимущества, нежели все достижения талантливых и одухотворенных новаторов. Сценический образ компании, добросовестно и умело ведущей свои дела (ролевые стереотипы ***добросовестного бизнеса*** и ***умелого бизнеса***) оказывается куда более привлекательным в глазах рядового потребителя или потенциального партнера по бизнесу, чем образ агрессивно настроенного креативщика.

Последовательно прагматическая интерпретация адаптивно-приспособленческой ролевой функции предполагает активное применение субъектами бизнеса подходов к проведению приемов приспособления и адаптации, которые можно определить с помощью общего понятия ролевого стереотипа ***иллюзорности***. Иллюзорность ролевого конкурентного поведения состоит в умышленном создании руководителями компании не соответствующих действительности представлений о собственной конкурентной силе и степени устойчивости конкурентных позиций у соперников и других представителей внешнего окружения. Подобные подходы могут, конечно, применяться и фирмами-новаторами, но исполнителям инновационной ролевой функции, как правило, всегда есть что показать и о чем сообщить, не прибегая к созданию иллюзий.

Названная тактика действий предусматривает формирование видимости конкурентоспособности компании и видимости силы в тех случаях, когда видимость искажает реальность. Конкурентное преимущест-

во лучше всего, разумеется, обеспечить наяву. Но при невозможности достижения таких результатов или в условиях неопределенности самих результатов фирма-конкурент может ограничиться созданием видимости превосходства над соперниками. Ведь видимость – это то, что видит окружение. Конечно, созданной видимости могут внезапно поверить и руководители компании, оказываясь, тем самым, в плену созданных ими самими грез. Но в этом случае налицо романтическая интерпретация ролевого стереотипа иллюзорности. Прагматическая же его интерпретация состоит в том, что в иллюзии, как в голливудские сказки, должны поверить окружающие, смирившись с мыслью об обладании фирмой-конкурентом недюжинной, по-голливудски сказочной силой.

Практическое применение рассматриваемого стереотипа конкурентного поведения состоит в создании, прежде всего, видимости силы или слабости конкурентов (своей или соперников). В зависимости от обстоятельств субъекты предпринимательского бизнеса нередко прибегают к различным тактическим уловкам для создания себе образа сильного конкурента (это встречается гораздо чаще), либо слабого (это встречается реже), а также для обеспечения иллюзий конкурентной слабости соперников или силы партнеров по бизнесу, что часто оказывается необходимым для придания особой важности цепочке ценностей, в которую данная фирма включается совместно с названными партнерами.

С этой целью используются различные инструменты прямой и косвенной рекламы, PR, паблисити, проводятся презентационные, благотворительные и другие привлекающие внимание мероприятия, включая спонсоринг престижных спортивных соревнований и концертов звезд шоу-бизнеса. Серьезный эффект воздействия на внешнее окружение имеет, к примеру, публикация компаниями внушительных списков членов попечительских и наблюдательных советов, а акционерными фирмами - списков аффилированных лиц, громко звучащие имена которых способны произвести на читателей неизгладимое впечатление. К вышеизложенному следует присовокупить и ***тактику закулисной активности*** – проведение конкурентных действий таким образом, чтобы сами действия не были видны или слышны внешнему окружению, но зато об успешных результатах таких действий своевременно узнавали многие.

Тактика действий по созданию и закреплению в сознании внешнего окружения искаженных представлений о якобы имеющихся силовых потенциях характерна, как правило, для интегрально слабых, но агрессивных и наглых конкурентов. Они пытаются делать это в различных случаях, а именно:

- когда компания, будучи интегрально слабым конкурентом, намерена сформировать или укрепить свои внешние коммуникации в ор-

ганах власти и управления в целях получения выгодных государственных заказов;

- когда компания старается в кратчайшие сроки, а лучше – немедленно преодолеть негативные последствия собственных неудач путем удержания клиентуры, либо, напротив, путем продажи бизнеса, которому, тем самым, необходимо обеспечить внешнюю привлекательность в глазах вероятных покупателей;

- когда компания приступает к крупносерийному или массовому производству новой продукции и крайне заинтересована в обеспечении устойчивого сбыта;

- когда компания, не добившаяся серьезных конкурентных преимуществ в той или иной отрасли национальной экономики, пытается осуществить диверсификацию своей деловой деятельности;

- когда компания, в том числе и признаваемая слабым конкурентом на отдельных локальных рынках, стремится к проникновению на новые локальные рынки в расчете на успех;

- когда компания пытается дезавуировать реальные достижения интегрально или единично более сильных конкурентов накануне вбрасывания на рынок собственных новаторских бизнес-идей;

- когда компания лишь впервые входит на рынок (компания-новичок) и ей во что бы то ни стало необходимо избежать изначального попадания в группу аутсайдеров в глазах своего окружения;

- когда компания пытается заинтересовать более сильного конкурента, стремящегося к расширению доли своего присутствия на рынке за счет присоединения более слабых соперников;

- когда компания стремится войти в международные альянсы, стать участником межгосударственных экономических программ, либо начать деловую деятельность на зарубежных рынках;

- когда компания нацелена на проведение серьезной деловой операции на одном из секторов рынка и стремится отвлечь от нее внимание своего окружения путем пропаганды своей мнимой конкурентоспособности на другом секторе рынка.

Интегрально слабые конкуренты могут, разумеется, пытаться тактически действовать, демонстрируя несуществующую конкурентоспособность и в тех случаях, когда прагматическая основа применения рассматриваемого поведенческого стереотипа в принципе отсутствуют. Зато присутствовать могут романтические воображаемые объяснения правильности подобной тактики действий. Они преобладают, когда владельцы, либо высшие руководители слабых компаний-конкурентов

- просто желают произвести впечатление на общество, дабы на данные компании было обращено пристальное внимание со стороны внешнего окружения;

- одержимы жаждой мести в отношении своих соперников, оказавшихся более сильными и, тем самым, продемонстрировавших всему миру их собственную слабость и неконкурентоспособность;

- обладают чрезмерной амбициозностью, что выражается в стремлении любой ценой добиться в глазах окружения видимости конкурентного успеха и конкурентных преимуществ, заслужив аплодисменты за несуществующие достижения;

- стремятся доказать своему окружению собственную конкурентоспособность в условиях, когда это окружение не желает обращать внимание на данную компанию из-за ее очевидной слабости.

Приведенные выше мотивы демонстрации силы интегрально слабыми конкурентами можно смело назвать игрой несуществующими мускулами. Так романтически настроенные, но физически слабые подростки, обиженные более сильными сверстниками, играют во сне, во время ночных грез, несуществующими мускулами, одерживая одну воображаемую победу за другой.

Иллюзии конкурентоспособности, базирующиеся на прагматических мотивах демонстрации силы, используются слабыми конкурентами для продвижения позитивных бизнес-идей в целях преодоления трудностей и достижения успеха, а мускулы, выращенные в сновидениях, могут поразить воображение разве что наивных и неопытных субъектов бизнеса, представляющих внешнее окружение компании. Ведь ни мстительность руководителей и владельцев предпринимательских фирм, ни их агрессивность и наглость, ни суетливость и навязчивость по отношению к внешнему окружению никак не могут быть отнесены к числу индикаторов конкурентоспособности данных фирм.

В действительности же речь идет лишь об имитации субъектами предпринимательского бизнеса конкурентных действий. Поэтому указанную разновидность рассматриваемого ролевого поведенческого стереотипа можно смело назвать ***тактикой имитации конкурентного поведения***. Стереотипный имитатор всегда стремится манипулировать узнаваемыми сценическими образами в целях одностороннего извлечения выгоды из любой сделки. Действуя так, компания получает дополнительные возможности удачного исполнения адаптивно-приспособленческой ролевой функции[121].

Имитация конкурентных действий иногда имеет обучающий характер. В этих случаях имитация осуществляется в уже известных нам конкурентных анклавах – школах бизнеса – и производится с помощью специальных обучающих тренажеров, на которых моделируется приемы

[121] Имитация каких-либо действий или состояний в сочетании с манипулированием стереотипными представлениями внешнего окружения компании о товаре, его свойствах и динамике цен на него, о прямых соперниках и их руководителях, а также о руководителях самой компании вполне соответствуют известному определению К.С. Станиславского о том, что «публика – дура».

реальной конкурентной борьбы (так называемое имитационное моделирование). Но за пределами таких анклавов, в реальной жизни тактика имитации конкурентных действий является неубедительной. Играя вымышленными мускулами, менеджеры компании фактически расписываются в собственной неконкурентоспособности и публично – вопреки своему замыслу – демонстрируют тактическую слабость этой компании.

И интегрально сильные конкуренты, и интегрально слабые также могут тактически действовать в направлении создания видимости и ***демонстрации*** своей ***слабости***. Сильные конкуренты делают это в целях введения своего внешнего окружения в заблуждение относительно собственной реальной конкурентоспособности. Например, эффективно работающий коммерческий банк может создать видимость наличия проблем для того, чтобы прекратить или приостановить выплату процентов по депозитам, либо уклониться от участия в каком-либо общенациональном или международном инвестиционном проекте, доходность которого не представляется очевидной. Не самое слабое производственное предприятие может в свою очередь прикинуться отстающим, чтобы тем самым уменьшить аппетиты более сильного отраслевого или межотраслевого конкурента, возымевшего желание интегрально консолидироваться с ним.

Демонстрация слабости интегрально слабыми конкурентами встречается крайне редко. По сути, демонстрация отсутствия мускулов никогда не имеет прагматических мотивов и всегда осуществляется вынужденно за исключением случаев психического расстройства в рядах владельцев или менеджеров компании. Ведь если слабый конкурент оказывается не в состоянии надежно скрыть свою слабость, и, более того, вынужден ее демонстрировать, перед нами, действительно, пример неудачного бизнеса. Владельцам и руководителям субъекта такого бизнеса надо просто порекомендовать заняться каким-либо иным видом деятельности или же, что гораздо лучше, пройти курс профессиональной переподготовки.

Противоположностью любому имитатору является ***фигура хронического неудачника***. Попав в полосу невезения вследствие неумения адаптировать свои действия к меняющейся конкурентной среде, либо адаптировать среду к своим собственным деловым интересам, предпринимательская фирма должна позаботиться о том, чтобы как можно скорее выбраться из череды неудачных столкновений с соперниками и отрицательных реакций со стороны потребителей и контрагентов. Невозможно допустить, чтобы неудачи, от которых, конечно же, не избавлен никто, даже рейтинговый предприниматель-олигарх, воспринимались окружением компании как нечто хроническое.

## 7.7. Гарантирующая (обеспечивающая) ролевая функция субъектов предпринимательского бизнеса

***Гарантирующая*** (***обеспечивающая***) ***ролевая функция*** воплощается компаниями, считающими целесообразным воздержаться и от инновационной активности, и от немедленной адаптации чужих новшеств. Нередко предпринимательская фирма предпочитает действовать, опираясь на ранее накопленные конкурентные преимущества, которые, с одной стороны, обеспечивают позитивное внимание потребителей, контрагентов и общественности, а с другой стороны, - гарантируют от опасностей, связанных с угрозами прямых соперников. Поэтому данная ролевая функция и определяется одновременно и как гарантирующая, и как обеспечивающая, причем гарантирование и обеспечение – это не две стороны ролевой функции, подобно приспособлению и адаптации, а разные наименования одной и той же функционально целостной роли сообразно восприятию этой роли разными представителями внешнего окружения компании. Так же двояко определяется и ролевой тип конкурентного поведения субъектов бизнеса, принявших к исполнению рассматриваемую роль, а именно – как ***тип гарантирующего*** (***обеспечивающего***) ***конкурентного поведения***.

Воздержание от инновационной активности и от немедленного копирования замеченных инноваций возникает всякий раз, когда в тактике действий субъектов предпринимательского бизнеса проявляются элементы стратегии изоляции бизнеса, тактические приемы обособления бизнеса. Данные элементы могут составлять систему действий (целостную тактическую модель). В этом случае о субъектах бизнеса, придерживающихся рассматриваемой ролевой функции говорят как о фирмах, «***окопавшихся в рыночных нишах***». Компании, «окопавшиеся в рыночных нишах» озабочены сохранением и усилением конкурентных позиций именно в этих занятых и освоенных нишах. Однако добиться усиления своих позиций фирмам, избирающим тактику воздержания от активных действий, удается с трудом.

Вместе с тем, данные элементы могут и не составлять системы гарантирующего (обеспечивающего) конкурентного поведения. В этих случаях правомерно говорить о временном инерционном гарантировании сохранения ранее созданных конкурентных преимуществ, но более ни о чем. Стратегические и тактические задачи по закреплению конкурентных позиций в освоенных нишах, по усилению данных позиций не ставятся и не планируются.

Таким образом, ролевой тип гарантирующего (обеспечивающего) конкурентного поведения может применяться субъектами предпринимательского бизнеса для сохранения достигнутых тактических и стратегических конкурентных позиций. Следует выделять основные и производные направления гарантирующего (обеспечивающего) поведения субъ-

ектов бизнеса. ***Основные направления*** рассматриваемого типа конкурентного поведения наблюдаются в следующих случаях:

- если субъекты бизнеса не обладают таким конкурентным потенциалом, который позволил бы им самостоятельно предпринимать наступательные действия или оказывать посильное сопротивление наступающим конкурентам, каковых, однако, не находится; данный тип поведения избирается в рамках принятой компанией стратегии простого разъединения;
- если компании развиваются в областях специализированного и узкоспециализированного бизнеса, как правило, в рамках принятой фирмой-конкурентом стратегии прагматической изоляции, и их стратегические и тактические целевые установки направлены исключительно на поддержание ранее созданных гарантий незыблемости своей особой роли в очень маленькой, но прочно занимаемой рыночной нише.

В первом случае применяемая тактика должна гарантировать субъекту предпринимательского бизнеса сохранение баланса конкурентных сил в условиях относительного штиля. Конкуренты, как правило, серьезно не беспокоят, но и самой фирме инициировать «наезды» на соперников нет резона. Есть смысл избрать миролюбивую форму конкурентных действий и не проявлять излишней инициативы ни в сфере ценовой конкуренции, ни в области дифференциации товаров и их продвижения, ни в других элементах неценовой конкуренции.

Предпринимательские фирмы, исполняющие рассматриваемую ролевую функцию, как правило, уклоняются от открытого соперничества с вероятными противниками. Они, разумеется, могут затевать что-либо против них скрытно, но они не имеют реальной возможности ни нанести ощутимый удар, ни защититься от внешних угроз, особенно если такие угрозы начинают звучать в наглой и агрессивной форме. Поэтому перед нами возникает своеобразный гибрид воздержания от активных конкурентных действий с использованием технологий приспособленчества. Такие компании предпочитают не только воздерживаться от активных действий, но и тщательно копировать все, что они замечают во внешней среде, и что, по мнению их руководства, может позволить им, с одной стороны, не отстать от окружения, а с другой стороны, - по возможности, затеряться в нем, уйти от излишнего внимания.

Во втором случае рассматриваемая тактика действий должна позволить субъекту предпринимательского бизнеса удержать конкурентное преимущество в условиях, когда соперники не посягают и в принципе не могут посягать на специализированную нишу, которую он ранее успешно освоил.

И в первом, и во втором случае успешное исполнение субъектами бизнеса гарантирующей (обеспечивающей) ролевой функции опирается на ролевые стереотипы разведки и контрразведки. Ведь что-либо гарантировать или обеспечивать можно, лишь имея исчерпывающую инфор-

мацию о положении дел. Именно поэтому, очевидно, роли разведчиков и контрразведчиков так популярны в театре и в кино.

В свое время французский император Наполеон Бонапарт сказал: «Верьте мне, анализируя исходы военных баталий, я невольно пришел к выводу, что не столько храбрость пехоты или отвага кавалерии и артиллерии решали судьбы многих сражений, сколько это проклятое невидимое оружие, называемое шпионами». «Подвиги разведчиков» (и контрразведчиков) наблюдаются и в современном бизнесе, при исполнении любой ролевой конкурентной функции. Особо важное значение они приобретают в процессе гарантирующего (обеспечивающего) конкурентного поведения, где являются основным инструментом тактики действий компаний.

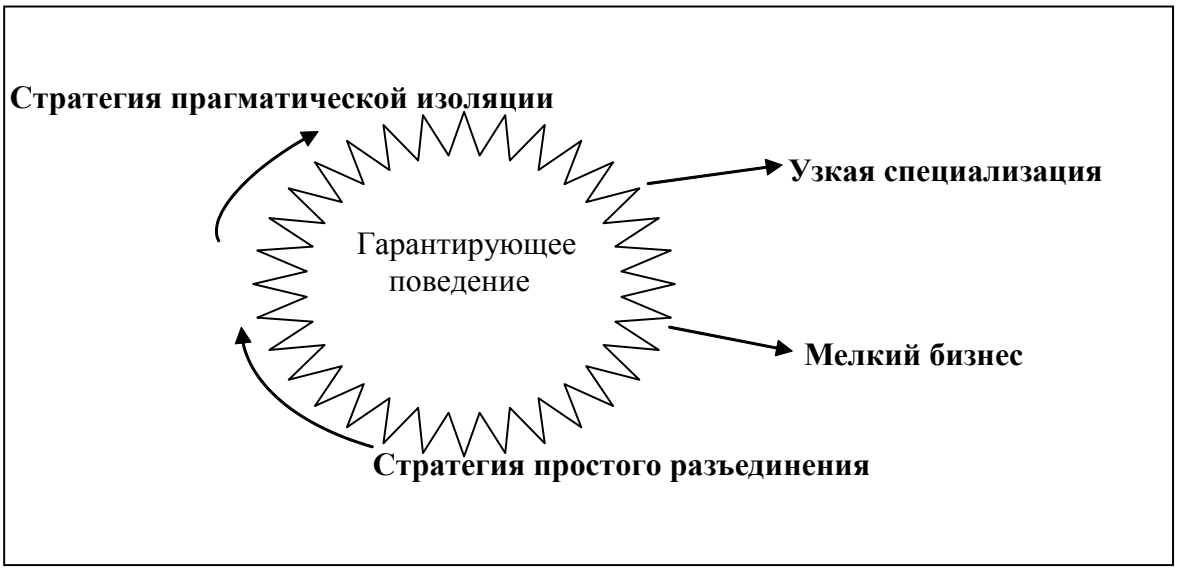



***Рис. 7.3.*** *Основные направления гарантирующего (обеспечивающего) конкурентного поведения*

Рассмотрим также ***производные направления*** гарантирующего (обеспечивающего) конкурентного поведения. Первым направлением следует признать частичное отступление субъектов бизнеса с тактически невыгодных конкурентных полей по причине нежелания бороться с более сильными соперниками, либо с агрессивно настроенными неудобными противниками («дуракам закон не писан»!) и концентрации конкурентного потенциала на ограниченном числе конкурентных полей.

Второе направление гарантирующего (обеспечивающего) конкурентного поведения следует определить как ***тактику мародеров***. В процессе ожесточенного двустороннего соперничества каждой противоборствующей стороне необходимо удостовериться в том, что третья сторона не станет выстраивать свои собственные конкурентные действия в расчете на использование результатов борьбы изрядно ослабевших и измотавших друг друга врагов. Третья сторона – представители общего для ведущих борьбу субъектов предпринимательского бизнеса – может

оказаться не сторонним наблюдателем за событиями, а заинтересованным регистратором меры ослабления каждого из борющихся конкурентов. Истощение финансовых и организационных ресурсов конкурентов, почти неизбежное в ходе такого противостояния, приводит к ослаблению тактических конкурентных позиций противоборствующих сторон и используется их общими соперниками для улучшения собственных тактических конкурентных позиций, прежде всего, увеличения ими доли продаж.

В этом и стоит суть тактики мародеров. Данную тактику, пользуясь ранее принятой нами терминологией, можно назвать ***тактикой третьего хода*** – в противоположность тактике первого хода (тактике опровержения) и тактике второго хода (тактике перехвата). Тактика третьего хода включает в себя одновременно и опровержение обоих соперников, увлекшихся борьбой друг с другом, и перехват действий каждого из них. Такой симбиоз позволяет тактическим мародерам уверенно чувствовать себя в роли зрителей, временно «окопавшихся» в своих нишах.

Третье направление следует определить как ***амбициозное тактическое поведение***. Названный ролевой стереотип всегда обусловливается некоторыми личными качествами менеджеров субъектов предпринимательского бизнеса, их склонностью к амбициозности и высокомерию по отношению к конкурентам, безразличие к мнению окружения. Он опирается, как правило, на мотив принижения конкурентов, свойственный руководителям некоторых компаний.

Амбициозные компании, как правило, концентрируют усилия на подготовке и осуществлении крупных прорывов в области тактического репозицинирования, именно об этом они и стремятся в случае необходимости оповещать общественность, потребителей и других представителей внешнего окружения. Именно с этими действиями связаны надежды компаний на получение гарантий сохранения, а, при случае, - и усиления тактических конкурентных позиций на тех секторах/сегментах рынка, где у них, по сути, нет серьезных прямых противников.

Подобные предпринимательские фирмы стремятся превосходить всех своих конкурентов в наиболее потребительски, функционально и общественно ценных компонентах бизнеса (например, в применении суперсовременных технологий производства и сбыта продукции, обеспечивающих сверхвысокие доходы). Хотя данные субъекты бизнеса не чураются, конечно, создания и мелких тактических конкурентных преимуществ (например, обеспечения временного превосходства в отдельных элементах издержек на создание или сбыт продукции).

Приверженцы рассматриваемого ролевого типа конкурентного поведения  стараются привлекать к своей деятельности VIP-клиентов и VIP-партнеров, их интересуют громкие предпринимательские проекты, успешное исполнение которых ждет широкий и заслуженный общест-

венный резонанс. Владельцы и руководители подобных компаний обычно стараются обеспечить себе доступ во властные и управленческие структуры государства или личное присутствие в них для более успешного лоббирования своих амбициозных проектов. На этом пути одни амбициозные фирмы могут сталкиваться с другими амбициозными фирмами, и победа над ними окажется наилучшей наградой. Другие компании, как правило, не воспринимаются в качестве достойных конкурентов.

Такие подходы в тактике конкурентных действий могут иметь прагматический, либо романтический характер. Рациональные амбиции, конечно, не мешают никому. Часто амбициозные руководители вполне обоснованно полагают, что чем меньше их компании будут обращать внимание на свое окружение, тем лучше. Такая тактика конкурентных действий оказывается оправданной, когда сильный конкурент не дает втянуть себя в необязательные соглашения со сторонниками кооперативной солидарности  или в консолидацию со слабыми интеграторами. Высокомерие порой оказывается гораздо более эффективным средством рассеивания мелких потенциальных конкурентов, чем их целенаправленное преследование. Оно нередко привлекает желанных партнеров по бизнесу и даже потребителей сильнее, чем подчеркнутое внимание к ним.

Опасность возникает в процессе романтического истолкования руководителями предпринимательской фирмы стереотипа амбициозности. В таких случаях высокомерие субъектов бизнеса распространяется на все внешнее окружение компании, а это, действительно содержит немалые угрозы конкурентным позициям данной компании. И соперники, и партнеры по бизнесу, и представители общественности, и, в первую очередь, потребители не любят тех, кто не уважает их демонстративно. Поэтому романтическая, не обоснованная рационально амбициозность руководителей компании, а с ними и как всей компании как таковой препятствует успешному проведению конкурентных действий, но не помогает этому.

Четвертое, возможно, самое причудливое направление гарантирующего (обеспечивающего) конкурентного поведения основывается на таких личных качествах владельцев или топ-менеджеров компаний, как любовь к внешним эффектам, помпезность, болезненное внимание к мнению окружения, отраженное самолюбование. Часто применяемая тактика самопрезентации и публичной демонстрации субъектами предпринимательского бизнеса конкурентных преимуществ над соперниками может быть названа ролевым стереотипом ***конкурентного эксгибиционизма***. Приверженцам этой тактики хочется во что бы то ни стало убедить свое окружение в исключительно высоком уровне собственной конкурентоспособности. Будучи лично уверенными в этом, некоторые нескромные руководители и владельцы компаний стремятся продемон-

стрировать свою силу, тотальное превосходство над соперниками, публично, даже в том случае, когда оснований для публичного самолюбования нет.

Используемая для характеристики данного направления гарантирующего (обеспечивающего) конкурентного поведения терминология имеет внеэкономическое происхождение. Эксгибиционизм (от английских слов «*exhibition*» - выставка и «*to exhibit*» - выставляться напоказ) является термином, применяемым для описания личных особенностей отдельных людей, состоящих в постоянном стремлении выставить на всеобщее обозрение свои реальные или кажущиеся достижения. Эксгибиционистами называют, в частности, лиц, получающих сексуальное удовлетворение в процессе обнажения своего тела (роскошного, как им кажется) перед зрителями. Субъекты предпринимательского бизнеса, интересующиеся стереотипом тактического эксгибиционизма, по сути, стремятся к тому же самому.

Рассматриваемая ролевая функция заставляет субъектов бизнеса вести себя либо демонстративно жестко и бескомпромиссно, а порой и агрессивно, по отношению к конкурентам и другим представителям внешнего окружения, либо демонстративно мягко и миролюбиво. Главным является демонстрация окружению собственной конкурентной силы.

Демонстрация силы может осуществляться субъектами бизнеса, обладающими реально высокой, либо низкой конкурентоспособностью. Сильным конкурентам, как правило, нет необходимости постоянно информировать общество о собственной силе – общество об этом и так прекрасно осведомлено. Однако время от времени сильные конкуренты все же обязаны напоминать своему внешнему окружению о наличии у них конкурентных преимуществ.

Такая тактическая задача вытекает из необходимости доказывать собственную конкурентоспособность путем публичного сравнения с другими конкурентами, так же стремящимися быть или хотя бы казаться сильными. Кроме того, необходимо регулярно отбивать атаки различных отраслевых и региональных претендентов на лидерство и дерзких дебютантов, пытающихся доказать обществу, что они лучше, чем есть на самом деле. Поэтому объективно сильным конкурентам периодически следует еще и выглядеть сильными в глазах внешней среды – в обратном случае их конкурентоспособность вполне может быть поставлена под сомнение компаниями-конкурентами.

Рассматриваемое направление конкурентного поведения проявляется посредством шумной и яркой рекламы в СМИ, в ходе которой происходит обязательное некорректное сравнение собственной продукции с «обычными» марками товаров, не называемыми вслух. Применение каждого из методов конкурентных действий сопровождается широкомасштабным оповещением о новых проявлениях фирмы-конкурента ее внешнего окружения.

Тактический эксгибиционизм может иметь различные особенности и оттенки – он может быть, как и иные, уже известные нам ролевые типы конкурентного поведения, последовательным и непоследовательным, прагматическим и романтическим. Романтический эксгибиционизм представляет собой одну из самых экзотических разновидностей конкурентного поведения, характерных для очень экстравагантных субъектов предпринимательского бизнеса. Его аналогом в повседневном поведении людей можно считать хвастовство.

Хвастливые люди не являются большой редкостью, да и хвастливые предприниматели встречаются практически на каждом шагу. Поэтому ничего удивительного в том, что своеобразные фантазии любителей саморазоблачений могут завести их в романтические дали, нет. Однако порой перемещение субъектов бизнеса в эти дали приводит, по сути, к замещению тактическими мотивами конкурентных действий компании их стратегических мотивов. В данном случае перед нами возникает чудовищное явление стратегического эксгибиционизма. Демонстрация силы, поиски постоянных аплодисментов становятся для подобных предпринимателей смыслом их существования в бизнесе. Данное явление, конечно, не может иметь широкого распространения ввиду его крайней романтичности, а потому – нежизнеспособности.

Наряду с романтическим истолкованием тактики эксгибиционизма в реальном бизнесе встречается и имеет гораздо более широкое распространение прагматическое применение рассматриваемого стереотипа. Оно базируется на возможности регулярного внушения соперникам и другим представителям внешнего окружения представлений о собственной силе и значимости. Данный процесс известен как процедура разработки и внедрения бренда предпринимательской фирмы. Без постоянного саморазоблачения, прежде всего, перед работниками средств массовой информации, надеяться на формирование яркого бренда, особенно в новых областях предпринимательской деятельности, бесполезно.

Современные информационные и телекоммуникационные технологии, в том числе технологии презентаций, способствуют тому, что сильные бренды формируются за считанные месяцы, а не в течение десятков лет, как было еще совсем недавно. Используя новые технологии оповещения, бренд-департаменты компаний, старающихся последовательно придерживаться рассматриваемого поведенческого стереотипа, будут концентрировать усилия на создании яркого, запоминающегося бренда, который, возможно, надолго переживет своих разработчиков.

Такие представления могут искажать действительность и не соответствовать реальному положению дел. Но это не столь важно. Людям, как известно, свойственны заблуждения. Свойственны они и тем субъектам бизнеса, кто входит в состав непосредственного конкурентного окружения предпринимательской фирмы, руководителям которой нравится выставлять себя напоказ. Почему бы не использовать такую объек-

тивную особенность в своих деловых интересах? Конечно, бурные аплодисменты не всегда бывают искренними, но уж лучше пусть конкуренты чаще хлопают в ладоши, чем кидают камни или «применяют динамит».

Полной противоположностью тактическому эксгибиционизму является воплощение пятого производного направления гарантирующего (обеспечивающего) конкурентного поведения, которое следует определить как ***воздержание от публичности***. Его приверженцы стараются не привлекать излишнего внимания к своим действиям, они не стремятся делать так, чтобы их имя было у всех на устах. Руководители таких компаний осознают, что постоянное саморазоблачение и демонстрация своего часто мнимого превосходства вызывает раздражение у внешнего окружения данных компаний и, следовательно, никому не гарантирует успешных результатов в бизнесе. А за сильным раздражением, как правило, часто следуют ощутимые действия, порой направляемые объединившимися противниками одновременно.

Воздержание от внешних эффектов и самопрезентации может оказаться эффективным, если оно не помешает субъекту предпринимательского бизнеса получить признание рынка. Ведь любая компания демонстрирует свои конкурентные преимущества не только из-за стремления произвести шум. Это необходимо для того, чтобы внешнее окружение знало и, по возможности, не забывало о достоинствах данной компании.

Тактику воздержания от публичности лучше всего применять тем субъектам бизнеса, кто уже добился известности в интересующих его сегментах рынка и может позволить себе не мозолить глаза своему окружению сверх меры. Данные субъекты бизнеса уже обеспечили себе необходимую общественную репутацию, их неплохо оценивают потребители и партнеры по бизнесу, уважают и побаиваются прямые конкуренты.

Рассматриваемый подход часто используется в криминальном бизнесе, в действиях естественных монополий, но его признаки можно обнаружить также в легальных и немонополизированных видах деловой деятельности. К числу таковых можно отнести розничную торговлю, оказание многих видов потребительских услуг, другие виды предпринимательского бизнеса, традиционно осуществляемого мелкими и мельчайшими фирмами, придерживающимися гарантирующего (обеспечивающего) конкурентного поведения.

## 7.8. Субъекты бизнеса со смещенными ролевыми стереотипами

В жизни не раз приходится наблюдать явления, которые свидетельствуют о том, что в процессе исполнения ролевых функций субъекты бизнеса осуществляют действия, непосредственно не обусловленные инновационным, адаптивно-приспособленческим и гарантирующим (обеспечивающим) типами поведения. Данные действия не ставят под сомнение характер указанных ролевых типов конкурентного поведения, но приводят к смещению создаваемых образов. Соответственно, возникают ***смещенные ролевые стереотипы*** конкурентного поведения.

Такие ролевые стереотипы формируются под воздействием различных причин. Смещение ролевых стереотипов обычно обусловливается сочетанием подходящих мотивов конкурентного поведения. Это происходит чаще всего под воздействием сочетания мотива принижения и подавления соперников и мотива азарта. Указанные мотивы также сочетаются с мотивом самоутверждения в бизнесе, с мотивом обязательной публичной презентации собственной деятельности и с мотивом комфортности.

Мы рассмотрим отдельные образы, которые могут быть определены как наиболее характерные примеры ролевого смещения. Таковым выступает, прежде всего, ролевой стереотип ***авантюрного конкурентного поведения***.

Под авантюризмом в деловых отношений понимается принятие решений и осуществление обусловленных ими действий, не опирающихся на реальную конкурентоспособность компаний. Подобные действия, не будучи обоснованными конкурентным потенциалом предпринимательской фирмы, целиком опираются на сочетание тактики отвлекающего поведения (включая приемы манипулирования и обмана, блеф, имитация деятельности, создание иллюзий) и субъективного искажения соответствующих образов фирмы-новатора, фирмы-перехватчика или других – умышленного или непроизвольного. Конкуренция в системе бизнеса никогда не обходится без авантюризма со стороны отдельных субъектов деловых отношений, имеющих личную или групповую склонность к использованию тактических маневров как приоритетной модели тактического конкурентного поведения, переоценке собственного места на рынке товаров и услуг, а также к принятию ярких, красивых, но необоснованных решений.

Смещение ролевых стереотипов конкурентного поведения происходит также под воздействием приемов борьбы без правил, умышленно или непроизвольно применяемых многими субъектами предпринимательского бизнеса. Желание вести борьбу без правил весьма распространено среди предпринимательских фирм, действующих в государствах с

еще не сложившейся рыночной экономикой. Суть данного подхода состоит в стремлении осуществлять против выделенных соперников конкурентные приемы, которые запрещены законом и различными иными директивными документами.

Запрещение на проведение тех или иных приемов конкурентной борьбы предусматривается разными отраслями современного права. Разумеется, субъекты бизнеса, приступая к предпринимательской деятельности в самом начале своего пути на избранном поприще, обязаны ознакомиться с принятыми в стране и международными нормами права – ведь незнание закона не освобождает компании от несения ответственности за их несоблюдение. Поэтому применение любой фирмой тактики борьбы без правил по собственному недомыслию представляется просто невероятным в сколько-нибудь серьезном бизнесе.

Вместе с тем, субъекты предпринимательского бизнеса могут применять борьбу без правил в соответствии с прагматическими расчетами. Данные расчеты бывают разными, и это обусловливает наличие шести разновидностей использования компаниями борьбы без правил для усиления тех или иных создаваемых образов. В качестве таковых можно назвать:

- ***тактику мелкого фола***; суть данной разновидности борьбы без правил состоит в том, чтобы идти на незначительные правонарушения, которые, как правило, остаются безнаказанными[122];

- ***тактику крупного фола***; суть данной разновидности борьбы без правил состоит в том, чтобы допускать нарушение закона и других обязательных правил осмотрительно, не привлекая к себе внимания внешнего окружения;

- ***тактику презумпции вечной невиновности***; ее суть, состоит, напротив, в привлечении всеобщего внимания к своей способности безнаказанно нарушать закон;

- ***тактику презумпции вечной виновности*** собственных противников; ее суть состоит в привлечении всеобщего внимания к действиям противников, которые общественность обязательно должна счесть неправомерными, вне зависимости от того, являются ли они таковыми на деле или нет;

- ***тактику безысходности правонарушений***; ее суть состоит в том, что компания умышленно идет на нарушение закона в условиях, когда его нормы противоречат нормам других законодательных документов;

- ***тактику*** «***кидания***» ***партнеров***; суть этой тактики состоит в осуществлении конкурентных приемов, которые не предполагают нарушения законодательных норм, но, тем не менее, ведут к

[122] Термин «тактика мелкого фола» заимствуется нами из спортивной лексики, конкретно из правил игры в баскетбол. Под фолом понимается нарушение правил, под мелким фолом, соответственно, - незначительное нарушение правил, которое спортсмены допускают постоянно и, как правило, объясняют это высокой интенсивностью игровых действий обоих соперников по поединку.

шения законодательных норм, но, тем не менее, ведут к существенному ущемлению законных прав партнеров по бизнесу.

Такие расчеты базируются на следующих предположениях. Приемы борьбы без правил, применяемые исподтишка в виде ***тактики мелкого фола***, очень сложно изобличить и пострадавшим соперникам, и государственным надзорным и правоохранительным органам. Данную тактику конкурентного поведения охотно применяют многие субъекты предпринимательского бизнеса под прикрытием отговорок о том, что, мол, «все так делают».

***Тактика крупного фола*** применяется в случаях, когда руководство компании намерено пренебрегать законом по-крупному, но, понятное дело, не намерено отвечать за правонарушения. Для гарантии успеха компании необходимо либо обладать сверхъестественной маневренностью во время проведения разнообразных проверок ее деятельности многочисленными надзорными и правоохранительными органами, либо наладить с указанными органами деловые взаимовыгодные отношения, приобретая статус зависимых партнеров данных отношений. При этом надо хорошо понимать, что подобные сделки с органами государственной власти также являются нарушением закона, причем с обеих сторон.

Более изобретательной версией тактики крупного фола является ***тактика безысходности правонарушений***. Данная тактика избирается в условиях, когда наблюдаются несоответствия норм действующего законодательства и нарушение одних законодательных норм компенсируется соблюдением других – предписывающих компаниям прямо противоположные действия. При этом закон нарушается все равно, но руководство компании идет на подобные нарушения как бы в силу безысходной неизбежности.

***Тактика «кидания партнера»*** применяется, когда одна из сторон сделки принимает решение отказаться от соблюдения ее условий в одностороннем порядке, не уведомляя об этом другую сторону. Отсутствие правил борьбы состоит в забвении не норм закона, а правил деловой деятельности. Руководство фирмы, пожелавшей «кинуть» своего партнера, как правило, делает это, рассчитывая на безнаказанность подобных действий. Оно полагает, что противнику никогда не удастся доказать в суде свою правоту, либо это займет слишком много времени, либо найдутся способы влияния на принятие «нужных решений». В отличие от тактики мелкого фола данная тактика конкурентного поведения имеет свои особенности, главная среди которых связана с определением размеров «кидания» - один из противников может «кинуть», а его партнер, соответственно, - «попасть» по-крупному.

***Тактика презумпции вечной невиновности*** является самой наглой разновидностью стереотипа борьбы без правил. Она применяется субъектами бизнеса при условии обладания большой конкурентной си-

лой, очень мощными конкурентными позициями, которые обусловливаются наличием у субъектов бизнеса естественных или искусственных конкурентных преимуществ, что способствует официальной поддержке таких предпринимателей в органах власти и управления, а это, по сути, ставит их вне конкуренции.

Презумпция невиновности является общим правовым принципом, согласно которому каждое лицо признается виновным лишь при наличии доказательств вины. Сделавшись «национальной гордостью», субъекты бизнеса приобретают презумпцию вечной невиновности – они действуют, осознавая, что трудно будет найти смельчака, который решится на сбор и систематизацию доказательств их вины на фоне высокой общественной оценки и тотальной общественной поддержки их бизнеса. «Ничего вы нам не сделаете», - свято убеждены многие руководители таких компаний.

Но наиболее агрессивной по форме разновидностью использования борьбы без правил является, конечно, ***тактика презумпции вечной виновности***. Данная тактика конкурентного поведения опирается на признание «вечной вины» за противниками. Она в каждом конкретном случае нарушения закона опирается на описанные ранее представления на тему «сильный всегда прав», более характерные для эпохи свободной конкуренции, нежели для современного бизнеса. Не случайно указанная тактика конкурентного поведения является наиболее распространенной в областях криминальной деловой деятельности.

Тем не менее, подобные представления нередко влияют на действия не только сильных и слабых конкурентов, но и работников органов государственной власти и управления, особенно в странах с транзитивной экономикой, где традиции цивилизованного рыночного хозяйствования пока не сложились в полной мере. Применение рассматриваемой тактики конкурентного поведения опирается на следующие условия:

- правоприменительная практика в этих странах недостаточно развита;

- контрагенты и потребители продукции сторонников указанной тактики не имеют реальной возможности отстаивать свои суверенные права;

- действия приверженцев этой тактики имеют высокое общественное признание и поддержку – в противоположность действиям их жертв[123].

[123] Смысл данной тактики замечательно передал незабвенный баснописец Иван Андреевич Крылов, к творчеству которого мы уже обращались тремя страницами раньше, в легендарной истории о волке и ягнёнке. «», - сообщил агрессивно настроенный волк миролюбивому и готовому на любой компромисс несчастному ягнёнку. Увы, у жертв расчетливых приверженцев тактики презумпции виновности, как правило, нет выбора. Борьба без правил, которую ведет против них соперник, почти всегда оборачивается их поражением. Есть лишь один способ сопротивления таким противникам – самостоятельное применение такой же точно тактики конкурентного поведения («с

Рассмотрим еще одну причину смещения ролевых поведенческих стереотипов субъектов предпринимательского бизнеса, вытекающую из мотива комфортного бизнеса и обусловливающую явление, которое вернее всего было бы определить как тактику жадного наращивания конкурентных преимуществ или просто как жадную конкурентную борьбу. Могут ли конкуренты в бизнесе проявлять и демонстрировать жадность в процессе осуществления предпринимательской деятельности? Конечно, как и субъекты любых иных отношений. ***Стереотип жадности*** состоит в тактике конкурентных действий, осуществляя которые субъекты предпринимательского бизнеса стремятся захватить как можно больше тактически и стратегически выгодных конкурентных позиций, отодвинув с них своих соперников.

Прагматически жадное исполнение компаниями любой ролевой функции базируется на вполне резонном желании каждого из соперничающих предпринимателей приобрести максимум возможностей для реализации собственных деловых интересов, а это обеспечивается при наличии устойчивых конкурентных позиций. В отличие от других конкурентов, стремящихся лишь к достижению наилучшего или доминирующего положения в стратегическом ядре своего бизнеса, жадные предприниматели усматривают в большом числе занимаемых ими позиций на разных рынках существенный фактор устойчивости своего конкурентного статуса. Лучше всего, конечно, иметь выгодные, наилучшие, доминирующие конкурентные позиции везде. Но поскольку это трудно осуществить практически, жадные предприниматели могут удовлетвориться и просто наличием каких-либо позиций.

В обычном понимании существа этических категорий жадность расценивается как не самое привлекательное свойство людей. Жадные люди, действительно, весьма неприятны. Однако было бы несправедливым не признать, что такие люди, начав заниматься бизнесом, оказываются весьма полезными для окружающих. Самые авторитетные и мощные по величине финансовых активов коммерческие банки и страховые компании созданы и администрируются очень жадными людьми. Но именно с такими финансовыми организациями предпочитают иметь дело крупные ссудополучатели или предприниматели, желающие застраховать или перестраховать риск конкурентных действий в условиях масштабной, тем более полной неопределенности.

Прагматически жадное исполнение компаниями своих ролевых функций состоит в расчетливом применении стереотипа жадности, которое можно определить как тактику действий компании по жадному расчету или как ***тактику расчетливой жадности***. Ведь если жадность

---

волками жить – по-волчьи выть» - сказали бы любители сравнений деловой конкуренции с конкуренцией в мире живой природы, вновь напомнив о замечательном образе волка).

невозможно искоренить, надо ею по возможности разумно пользоваться. Напротив, романтически жадное исполнение компаниями своих ролевых функций не опирается на трезвые расчеты всех последствий проявления жадности. Поэтому его справедливо было бы определить как тактику неуемно жадного конкурентного поведения или просто как ***тактику неуемной жадности***.

Обе разновидности тактики жадного поведения следует различать между собой. Тактика расчетливой жадности лежит в основе всякого инициативного конкурентного поведения. Именно указанный тактический стереотип во все времена лежал и продолжает лежать в основе такого широко распространенного в современном бизнесе явления, как диверсификация бизнеса, особенности которого как особой ролевой функции конкурирующих субъектов предпринимательского бизнеса мы рассматривали ранее.

В крупном стандартном бизнесе диверсификация применяется только посредством тактического стереотипа расчетливой жадности. Крупные предприниматели идут на диверсификацию своей деловой деятельности, ориентируясь именно на прагматически жадное исполнение ими своих ролевых функций. Стремление проникнуть в новые области бизнеса, вступить в конкуренцию с другими компаниями, действующими в этих областях, а заодно и пересмотреть тактику действий против традиционных соперников, в каких бы стратегических установках субъектов крупного бизнеса оно ни выражалось, всегда проводится в жизнь с помощью расчетливой жадности.

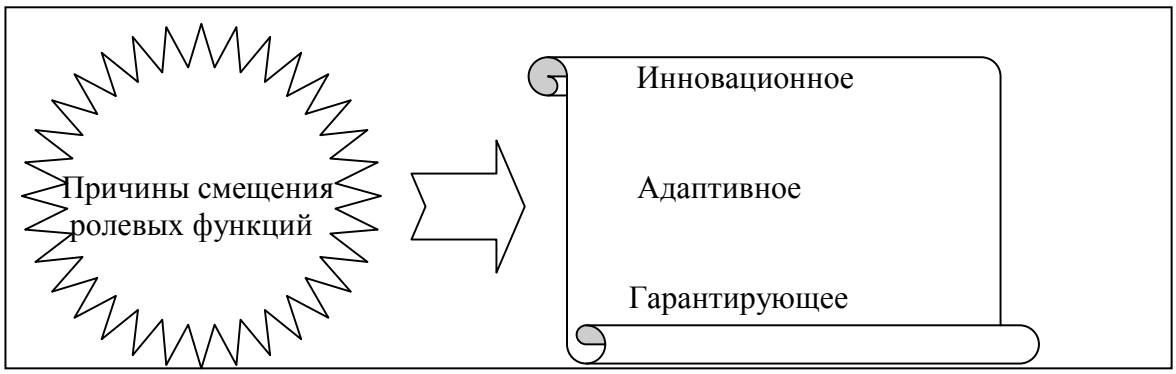



***Рис. 7.4*** *Смещение ролевых функций субъектов предпринимательского бизнеса*

## 7.9. Ролевой статус субъектов предпринимательского бизнеса. Абсолютное и относительное лидерство в конкуренции

Одним из признаков ролевого кольца, напомним, является необходимость соблюдения ролевого баланса. Мы уже знаем, что на каждом секторе/сегменте рынка не только разворачивается борьба различных соперников, но и складывается определенный баланс сил между этими соперниками. Мы также знаем, что с понятием силы связаны разнообразные классификации действующих конкурентов, учитывающие – в отличие, например, от деления компаний на субъекты мельчайшего, малого, среднего, крупного и гигантского бизнеса – не только количественные характеристики компаний, но и их качественные характеристики. Классификация конкурентов исключительно по размерам их силы долгое время, вплоть до второй половины 20 века, вообще являлась самой распространенной в экономической теории.

Теперь мы можем смело утверждать, что применение соперниками своей конкурентной силы по отношению к тем или иным представителям внешнего окружения, либо неприменение ее происходит исключительно в ходе выполнения субъектами бизнеса вполне определенной ролевой функции. А это означает, что конкурентный театроцентризм имеет спортивный характер.

Конкурентный театр, действительно, часто напоминает не только театр в его классическом понимании – как учреждение культуры, - но и спортивную арену: стадион, футбольное поле, боксерский ринг, баскетбольную площадку, татами, легкоатлетический сектор для прыжков в высоту или для метания молота. Сравнения соперничающих предпринимателей с профессиональными спортсменами, нередко наблюдаемые в процессе трактовки тех или иных конкурентных образов, в том числе и на страницах нашего учебника, имеют под собой объективные основания. Субъектам бизнеса надлежит постоянно опережать, превосходить, обыгрывать конкурентов в проживаемых эпизодах тактического конкурентного цикла и это делает их похожими на спортсменов, сражающихся между собой за победу и спортивные трофеи.

Спортивный уклон, свойственный исполнению субъектами бизнеса ролевых функций, находит наиболее полное воплощение в понятии их ролевого статуса. Под ***ролевым статусом*** компаний понимается постоянно исполняемая ролевая функция, причем указанное постоянство обусловливается степенью устойчивости конкурентного статуса данных компаний. Поэтому ролевой статус субъектов предпринимательского бизнеса представляет собой порождение двух начал – их конкурентного статуса, другими словами, интегральной конкурентной позиции, и ролевой функции, исполняемой этими субъектами бизнеса.

Как мы помним, конкурентный статус субъектов предпринимательского бизнеса определяется на стратегическом уровне их конкурентного поведения. Между тем, на поверхности деловой жизни мы не встречаемся непосредственно со стратегическими стереотипами конкурентного поведения компаний. Мы видим лишь совокупность тактических моделей их конкурентного поведения, включающих их стереотипные ролевые функции. Поэтому конкурентный статус всякой компании, реализуемый ею с помощью тех или иных тактических моделей конкурентного поведения, проявляется посредством ее ролевого статуса.

Обоснованный выбор руководством компании стратегии конкурентного поведения и тактических приемов осуществления данной стратегии всегда опирается на предварительную ролевую диагностику и обусловливает высокую степень устойчивости ролевого статуса этой компании. Обретение субъектом бизнеса ролевого статуса свидетельствует об окончательном формировании его конкурентного амплуа. Теперь данную предпринимательскую фирму можно не только идентифицировать как исполнителя определенной роли, но и оценить ее ролевой потенциал и силу, с которой избранная ролевая функция исполняется и воспроизводится руководством и коллективом этой фирмы.

Каким именно может быть ролевой статус субъекта предпринимательского бизнеса? Важное значение имеет ранее произведенное нами деление ролевых функций, исполняемых компаниями, на ведущие и ведомые. Развивая далее указанное положение, сформулируем следующие виды ролевого статуса, присущие современным субъектам бизнеса.

Прежде всего, ролевой статус субъектов предпринимательского бизнеса может быть ***неполным*** – это характерно для компаний, являющихся безусловными или условными дебютантами. Другие предпринимательские фирмы имеют ***полный ролевой статус***. Таковыми являются:

- ролевой статус чемпиона (абсолютного лидера);
- ролевой статус относительного лидера;
- ролевой статус претендента на лидерство;
- ролевой статус участника массовки, не претендующего на лидерство;
- ролевой статус аутсайдера[124].

[124] Похожая классификация содержится в уже не раз цитировавшемся нами литературном источнике. Она включает «…три классических варианта положения фирм:

1. Фирмы – лидеры на рынке.
2. Фирмы, находящиеся на вторых ролях.
3. Слабые или пострадавшие от кризиса компании»

(см.: Томпсон А.А. , Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1999, с. 263).

Все субъекты предпринимательского бизнеса постоянно исполняют вполне определенные ролевые функции, но далеко не все из них имеют определенный ролевой статус. На реальном рынке товаров и услуг можно встретить предпринимательские фирмы, обладающие определенным и неопределенным (не сложившимся) ролевым статусом. Ролевой статус предпринимательской фирмы складывается в течение всего времени функционирования данной фирмы в системе бизнеса. Любая компания может иметь либо определенный (фактически сложившийся) ролевой статус, либо ролевой статус, находящийся в процессе становления или изменения, а потому – временно неопределенный.

Определенным ролевым статусом обладают лишь компании, имеющие не только устойчивые ролевые функции, но и устойчивые конкурентные позиции на избранных рынках. Долговременное непрерывное исполнение субъектами бизнеса принятых ролевых функций в рамках сложившегося конкурентного статуса свидетельствует о наличии у данных конкурентов определенного ролевого статуса. Статусные определения ролей обусловливают новую градацию субъектов предпринимательского бизнеса. Среди них можно встретить абсолютных лидеров бизнеса, блистательное исполнение которыми своих ролевых функций в прошлом привело к захвату доминирующих или монопольных рыночных позиций. Можно познакомиться также с лидерами, претендентами на лидерство, аутсайдерами в рыночном «окапывании», инновационном предпринимательстве, или паразитическом перехвате чужих творческих инициатив.

Ролевой статус субъектов предпринимательского бизнеса может быть формальным и неформальным. Формальный ролевой статус компании определяется объективными показателями силы, с которой названная компания исполняет свою ролевую функцию, а также конкурентных позиций (прежде всего, долей рынка), которыми данная компания обладает. Неформальный ролевой статус, наряду с перечисленными объективными показателями, опирается также на собственные и сторонние субъективные оценки конкурентных действий рассматриваемой компании. Эти оценки могут оказаться завышенными или заниженными - как самим собою, так и представителями конкурентной среды. Тем не менее, в процессе характеристики ролевого статуса компаний важны не только объективные параметры, но и субъективные подходы.

«Чемпион» – это самый желанный ролевой статус в спорте и самый популярный спортивный термин. Ролевой статус чемпиона складывается на основе двух составляющих, а именно на основе монопольных или доминирующих конкурентных позиций компании при их наличии и на основе устойчивого исполнения данной компанией инновационной или адаптивно-приспособленческой ролевой функции.

На «чемпионский» ролевой статус вправе претендовать субъекты бизнеса, обладающие следующими типами независимого конкурентного статуса:

- конкурентным статусом интегрального или относительного монополиста;
- конкурентным статусом абсолютного или дифференциального доминанта;
- конкурентным статусом специализированного или узкоспециализированного доминанта.

Абсолютное лидерство характерно, конечно, прежде всего, для компаний-монополистов. Но мы помним, что монопольное позиционирование, как правило, является не действительным достижением субъектов бизнеса, а сладкими грезами их руководителей и владельцев. Абсолютное лидерство на базе доминирующих позиций является реальностью в том случае, когда конкурентное доминирование компаний не выталкивает их за пределы правового коридора и не превращает их в нарушителей антимонопольных правил и норм, принятых в той или иной стране или на мировом пространстве. Обычно, тем не менее, конкурентное доминирование компаний, обусловливающее их чемпионский статус, всегда выглядит подозрительным в глазах органов по антимонопольному регулированию. Такие компании чаще других становятся объектами проверок и разбирательств по поводу недостаточной прозрачности бизнеса.

Избежать подобного внимания или ослабить его можно разными способами. Например, добиться от властей официального статуса естественной монополии, который делает сложившееся чемпионство абсолютно легитимным. Компаниям, которым не удается стать официально признанными «чемпионами на века» под названием естественной монополии, приходится маневрировать, порой широко не информируя общественность о состоянии своих конкурентных позиций.

«Чемпионский» статус является единственным, в котором наблюдается полная гармония формальной и неформальной составляющих. Чемпионом в бизнесе (или чемпионом рынка) признается тот субъект предпринимательского бизнеса, который не только демонстрирует «чемпионские» показатели в работе по захвату и удержанию доминирующих или монопольных долей рынка, но и воспринимается собственными сотрудниками и внешним окружением как чемпион. Таковым может признаваться предпринимательская фирма, действующая на международном рынке, на национальном рынке, либо на локальном (местном) рынке – соответственно, как чемпион мира (мировая мега-звезда), национальный чемпион, либо абсолютный лидер какого-либо локального или местного рынка. Чемпионство на местном или локальном рынке является наиболее легитимным – антимонопольным органам, как правило,

никогда не удается обвинить компании-чемпионы в монополизации рынка или в монополистической практике.

Вместе с тем, данный ролевой статус, как и другие, зависит не только от определенности интегральных позиций компании, но и от характера исполняемой предпринимательской фирмой ролевой функции. В конце концов, конкурентное доминирование этой фирмы, тем более монополизация ею тех или иных рынков могут быстро уйти в историю, если данная фирма проведет неудачную ролевую диагностику и добровольно выберет роль, успешное воплощение которой окажется невозможной из-за отсутствия необходимого потенциала (например, инновационного потенциала). В обратном случае мы вполне можем наблюдать чемпионское поведение компании, например, исключительного абсолютного, дифференциального, специализированного или узкоспециализированного доминанта. Правильный выбор ею ролевой функции позволяет долго (иногда бесконечно) удерживать титул абсолютного лидера.

Наряду с абсолютными лидерами (чемпионами) среди действующих конкурентов можно встретить и относительных лидеров. Ролевой статус относительного лидера основан на наличии у предпринимательской фирмы конкурентного статуса частичного доминанта, устойчивого исполнения одной из ролевых функций, а также наличия признаков лидирования (лидерства) по отдельным элементам деловой деятельности, а именно:

- лидирование в области издержек на создание и сбыт товаров/услуг;
- лидирование в области технологий;
- лидирование в области маркетинга;
- лидирование в области продаж;
- лидирование в области продажного/послепродажного сервиса;
- лидирование в области организации и управления бизнесом;
- лидирование в области развития людских ресурсов и консолидации сотрудников;
- лидирование в области генерирования, продвижения или перехвата новых бизнес-идей.

Под лидированием (лидерством) понимается относительно устойчивое преобладание субъектов предпринимательского бизнеса над всеми без исключения прямыми соперниками в отдельных областях деловой деятельности на отдельных замкнутых рынках, которое выражается в следующем:

- компания-лидер устойчиво опережает этих соперников в процессе выполнения тактических конкурентных действий;
- компания-лидер превосходит данных соперников по результатам указанных действий.

Иногда лидирование или лидерство субъектов предпринимательского бизнеса связывается лишь с наличием у них доминирующего конкурентного положения. Однако рассматриваемый ролевой статус имеет более богатое происхождение. Прежде всего, следует указать на ролевой характер лидерства. «Лидеров вообще» в природе не существует. Компании становятся относительными лидерами лишь в процессе ролевого функционирования. Поэтому в реальной жизни мы встречаем инновационных лидеров, лидеров адаптивного и приспособленческого поведения (адаптивных лидеров), лидеров в сфере гарантирующего (обеспечивающего) конкурентного поведения.

Но самое важное – лидирование компаний в отдельных элементах деловой деятельности. Каждый, конечно, хочет стать не относительным лидером, а чемпионом-монополистом, но стать таковым можно, лишь побывав в образе лидера, «поработав» лидером – осуществив лидирование в области продаж, маркетинга, продвижения бизнес-идей, развития персонала или снижения издержек на создание и сбыт товаров/услуг.

Как правило, в научных монографиях и учебниках вопрос о лидерстве в бизнесе и конкуренции рассматривается под углом зрения достижения компаниями конкурентных преимуществ в ценовой и товарной областях. Поскольку основой конкурентного преимущества фирм в области цен являются издержки (затраты) данных фирм на производство и сбыт товаров/услуг, а основой их конкурентных преимуществ в неценовой (товарной) сферах чаще всего оказываются полезные особенности дифференцированных товаров/услуг, в различных исследованиях целевые установки конкурентов на достижение конкурентных преимуществ в ценовой и неценовой областях связываются с обеспечением лидерства по издержкам (затратам), либо, соответственно, по дифференциации товаров/услуг.

Такой подход восходит к известной классификации конкурентных преимуществ, произведенной Майклом Портером, согласно которому конкурентные преимущества бывают двух видов: они обусловлены либо более низкими издержками, либо дифференциацией товаров. Лидерство в том или ином направлении обеспечивает предпринимательской фирме соответствующее конкурентное преимущество. Другой параметр, оказывающий влияние на конкурентные действия предпринимателей, - это масштабы конкуренции, выражаемые шириной или узостью целевого рыночного сегмента.

Рассматриваемый подход базируется на четком разграничении ценовых и неценовых методов конкурентных действий. Представим данный подход ниже, на рисунке 7.5.




***Рис.7.5.*** *Достижение компаниями конкурентных преимуществ за счет лидирования в использовании различных методов конкурентных действий*

Здесь следует подчеркнуть, что неценовые методы конкуренции, конечно, не исчерпываются лишь усилиями субъектов предпринимательского бизнеса по дифференциации товаров (услуг), что уже отмечалось на страницах нашего учебника (см. главу 2 нашего учебника). Выбор тактического поля конкуренции, либо осуществление конкурентных действий одновременно на нескольких или даже многих полях имеет решающее значение для обнаружения признаков лидирования в процессе конкурентного поведения компаний.

Во многих работах, с которыми может столкнуться читатель в процессе самостоятельного изучения теории и практики деловой конкуренции, классификация М. Портера используется для описания стратегий конкуренции. Иногда выделяется три конкурентные стратегии – стратегия лидерства в затратах (издержках), стратегия товарной дифференциации, стратегия фокусировки (либо на затратах, либо на дифференциации)[125]. Справедливости ради следует указать на то, что «страте-

[125] В качестве характерного примера укажем на следующую классификацию. «Различают пять видов конкурентных стратегий, - пишет Ж.-Ж. Ламбен:

- Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек закупки и реализации товаров или услуг, что привлекает большое количество покупателей.
- Стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов, что способствует привлечению большего числа покупателей.
- Стратегия оптимальных издержек дает покупателям возможность получить за свои деньги большую ценность, а фирме – преимущества за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации товаров.
- Стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий круг покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.

гическая» терминология широко представлена и в работах самого Майкла Портера. Остановимся, однако, на ***трех ключевых особенностях***, характерных для рассматриваемых взглядов и представлений.

***Первой*** является отнесение методов ценовых и неценовых (в урезанном виде) конкурентных действий, а также лидерства компаний при их применении исключительно к стратегическому уровню конкурентного поведения данных компаний. Конечно, разрабатывая стратегию конкурентных действий, руководство всякой предпринимательской фирмы обязательно осмысливает поля конкуренции, которые, как мы помним, действительно, могут иметь стратегическое значение.

Стратегически перед каждым из конкурентов возникают различные задачи на выживание и преуспевание в конкурентной среде, ради решения которых субъекты бизнеса и предпринимают усилия по механической монополизации, интегрирующей консолидации, простому разъединению, а также по осуществлению иных стратегий конкурентного поведения. В рамках данных стратегий они, как правило, предпочитают действовать на тех полях конкуренции, которые наилучшим образом соответствуют их ресурсному и конкурентному потенциалу. Действуя так, предпринимательские фирмы могут обнаруживать признаки лидерства по издержкам на создание и сбыт продукции, в области товарной дифференциации, либо на других полях конкуренции.

Однако любая стратегия конкурентного поведения всегда проявляется посредством тактических моделей конкурентного поведения. Планировать снижение затрат или дифференциацию товаров/услуг в качестве целевой стратегической установки, но без привязки к решению тактических предпринимательских задач, к конкретному состоянию конкурентной среды может только закоренелый романтик.

В реальной действительности интегрирующая консолидация или дезинтегрирующее разъединение или компромиссное сотрудничество компаний или иные стратегии всегда реализуются посредством тактики действий данных компаний. Поэтому ролевой статус относительного лидера в использовании методов конкурентных действий имеет не только и не столько стратегическое значение, но и тактическое. Причем именно на тактическом уровне своего конкурентного целеполагания предприниматель решает, на каком поле он даст бой соперникам, вошедшим с ним в непосредственное соприкосновение, какими именно методами он сможет, опираясь на свой ресурсный и конкурентный потенциал, подавить сопротивление противника или, напротив, отбиться от наступательных действий этого противника. Такое характерно для

---

- Сфокусированная стратегия дифференциации товарного ассортимента ставит своей целью обеспечить представителей выбранного сегмента рынка товарами или услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям»

(Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Спб.: Наука, 1996, с.341).

тактики конкурентного поведения даже в том случае, когда соперник нашего предпринимателя рассматривается им как стратегический конкурент.

***Второй особенностью*** является рассмотрение лидерства в области снижения издержек и дифференциации товаров как самостоятельных стратегических целевых установок на конкурентное поведение. Между тем, надо понимать, что указанные методы конкуренции никак не могут представлять собой самостоятельные цели конкурентного соперничества ни на стратегическом уровне конкурентных действий, ни на тактическом. Их предназначение – быть именно методами, инструментами конкуренции. Опережая соперников в снижении затрат или в расширении товарного ассортимента, а также в стимулировании продаж, повышении качества продукции, создании благоприятного внешнего имиджа, субъекты предпринимательского бизнеса преследуют целевые установки, связанные с приобретением, укреплением тактических и стратегических конкурентных позиций, воспроизведением или улучшением своего конкурентного статуса.

***Третьей особенностью*** является определение самого состава конкурентных стратегий, включающего стратегию лидерства в издержках и стратегию лидерства в дифференциации. Потребителю, в конечном итоге, все равно, с какими издержками действует тот или иной субъект предпринимательского бизнеса. Его интересует, при прочих равных условиях, лишь цена товара (услуги) – все остальное он относит к проблемам поставщика продукции, вникать в которые у него нет времени и интереса. И его вполне устроит положение, при котором компания станет продавать продукцию по относительно низким ценам, обнаруживая при этом относительно высокие удельные производственные и сбытовые издержки.

Снижение издержек – это еще не конкуренция как таковая, а лишь подготовка к непосредственному столкновению с противником, создание условий, при которых такое столкновение произойдет при наименьших потерях (собственно – издержках) для участника борьбы, прелюдия роста реальной конкурентоспособности предпринимательской фирмы. Между тем, результаты этих действий становятся понятными лишь в ходе действительных конкурентных столкновений. В результате борьбы соперников по бизнесу выясняется, насколько лидерство по затратам нашло понимание в сердцах потребителей и остального окружения компании, образно выражаясь, в какой мере данной компании удалось продать свои относительно низкие затраты и свое лидерство в этом элементе деловой деятельности.

Лидерство в области низких издержек компании на производство и сбыт товаров/услуг может оказаться эффективным и неэффективным. Эффективным оно будет признано в том случае, когда данной компании

удастся опередить конкурентов в уменьшении цен на продукцию, спрос на которую имеет устойчивый характер, на основе снижения издержек. В этом случае компания гарантированно повышает ранее достигнутый уровень конкурентоспособности и увеличивает прибыль. Однако лидерство в области издержек может оказаться и неэффективным – в этом случае предпринимательская фирма не обеспечивает перечисленных результатов.

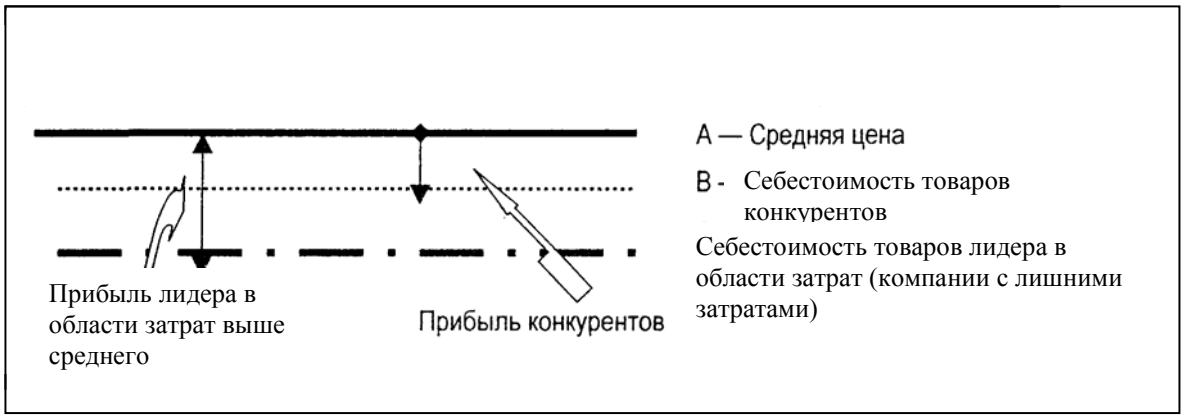



***Рис. 7.6.*** *Обеспечение компанией роста прибыли за счет лидерства по издержкам*

Эффективным и неэффективным может быть признано также и лидерство предпринимательских фирм в дифференциации товаров/услуг. Товарная дифференциация это тоже прелюдия реального столкновения конкурентов. Самой дифференциацией предложения, так же, как и низкими затратами, надо еще суметь грамотно воспользоваться, ее следует «выгодно продать». Нельзя выпускать из виду, что товарная дифференциация при устойчивых ценах - это лишь одно из направлений неценовой конкуренции. Насыщенной корзиной предложений надо умело распорядиться во избежание разочарований.

Интерес потребителей продукции к товарным свойствам данной продукции подогревается не только реальным сравнительным набором потребительских свойств этой продукции или составом товарного ассортимента, предлагаемого предпринимательской фирмой, но и тем, в каком виде лидер по дифференциации товаров довел до них информацию об этой части своих естественных конкурентных преимуществ. А это, наряду с обновлением товарного ассортимента и улучшением его качества, составляет существенно важную часть тактики конкурентного поведения данной фирмы с использованием неценовых методов конкуренции.

## 7.10. Субъекты предпринимательского бизнеса, имеющие претензии на лидерство. Особенности лидеров-претендентов

Ролевой статус относительного лидера является первой приманкой для субъектов предпринимательского бизнеса, решающихся на конкурентные действия против своего окружения (второй, самой соблазнительной приманкой является, как мы помним ролевой статус абсолютного лидера – чемпиона). Вместе с тем далеко не все субъекты бизнеса включаются в гонку за лидерские лавры. Совокупность конкурирующих между собой компаний может быть разделена на две части: компании, так или иначе претендующие на лидерство, и компании, в принципе на лидерство не претендующие.

В настоящем параграфе учебника мы обратимся к изучению предпринимательских фирм, мечтающих о лидировании в том или ином элементе деловой деятельности, в идеале – во всех элементах бизнеса. Такие компании иногда называются субъектами бизнеса, бросающими вызов окружению. К их числу принадлежат следующие компании:

- компании, уже имеющие ролевой статус относительного лидера, но желающие его сохранить; такие компании можно определить как ***претендентов на сохранение*** (***поддержание***) ***лидерства***, а также его усиления – в том случае, когда данные компании намереваются уйти дальше в отрыв от своих прямых соперников;
- те же самые компании, намеревающиеся не только сохранить лидерство в определенном элементе деловой деятельности, но и приобрести лидерство в другом или в других элементах деловой деятельности; в этом случае компании определяются в качестве ***претендентов на расширение зоны лидерства***;
- компании, не имеющие ролевого статуса относительного лидера ни в одном из элементов деловой деятельности, но желающие приобрести такой статус хотя бы в одном из них и имеющие основания для таких надежд – достаточный конкурентный потенциал; подобные компании называются ***чистыми претендентами на лидерство***;
- компании, не имеющие ролевого статуса относительного лидера и достаточного конкурентного потенциала для выдвижения претензий на лидерство, но, тем не менее, выдвигающие публично такие претензии; данные компании следует определить как ***авантюрных претендентов на лидерство***;
- компании, претендующие на лидерство исключительно из PR-соображений, но на самом деле не намеревающиеся приобретать ролевой статус относительного лидера; подобные компании определяются как ***блефующие претенденты на лидерство***.

Обратимся, прежде всего, к компаниям, претендующим на сохранение (поддержание) своего ранее достигнутого лидерского статуса, ли-

бо на расширение зоны своего лидерства. Их можно определить как ***первую*** и ***вторую группы лидеров-претендентов***.

В любом серьезном деле лидерство всегда обладает рядом отличительных признаков. В предпринимательском бизнесе к их числу относятся следующие признаки:

- достижение лучших, по сравнению с соперниками, результатов в том или ином элементе деловой деятельности (например, более красочная и убедительная реклама, более удачное расположение административных офисов, производственных зданий и складских помещений, более привлекательный имидж фирмы, более глубокое освоение товарной ниши, более разнообразная корзина предложений, более привлекательные торговые марки, более низкие цены, более низкие издержки, лучшая система диспетчирования бизнес-процессов, лучшая система прямого маркетинга и продаж, др.);
- определение ориентиров в тех же самых элементах деловой деятельности для других субъектов предпринимательского бизнеса, оказавшихся в положении отстающих;
- влияние, иногда определяющее, на конкурентное поведение отстающих предпринимательских фирм независимо от того, имеют ли те претензии на лидерство, или нет, и насколько серьезными являются эти претензии при их наличии;
- определяющее влияние на развитие соответствующей области деловой деятельности; в некоторых странах отдельные отраслевые лидеры оказывают определяющее влияние на развитие всей национальной экономики;
- корпоративная способность компании и личная способность руководства данной компании к лидированию, включая способности к мобилизации ресурсов силы и наличие или формирование лидерской харизмы;
- признание лидерского статуса предпринимательских фирм внешним окружением данных фирм; сочетание формального и неформального статуса лидера.

Положение субъектов предпринимательского бизнеса, являющихся лидерами-претендентами, по отношению к преследователям имеет ***двойственный характер***. С одной стороны, данные компании сумели обеспечить лидерство, например, в маркетинговой деятельности, ценах, послепродажном сервисе, либо в чем-либо другом. Следовательно, они влияют на форматы аналогичных элементов деловой деятельности, предпринимаемой отстающими компаниями, становятся в глазах и в планах конкурентов образцом для подражания. Двигаясь вслед за лидером, претенденты не только преследуют его, но и учатся у него, перенимая приемы конкурентного поведения, навыки и умения в организации отдельных элементов бизнеса.

С другой стороны, вырвавшись вперед, фирмы-претенденты превращаются в ориентир для соперников, становятся объектами преследования, мишенью для попадания. Положение лидера-претендента напоминает – воспользуемся еще одной спортивной аналогией, - положение мотоциклиста в соревнованиях по велосипедному спорту, которое называется «гонки за лидером» или положение «фальшивого зайца» в собачьих бегах. Постоянное лицезрение спины лидера в сочетании с осознанием того, что тот и в самом деле является лидером, усиливают естественное желание преследователей догнать убежавшего вперед или хотя бы не допустить большего отставания.

Разница состоит, однако, в том, что в отличие от участников спортивных состязаний преследователи сами оказываются претендентами на лидерство. Их задача состоит не только в том, чтобы выиграть гонку у других претендентов, но и в том, чтобы потеснить лидера, занять его место и самим возглавить эту гонку, сделавшись одновременно и образцом для подражания, и мишенью для новых претендентов на лидерство.

При таком положении дел лидерам-претендентам приходится заботиться о сохранении собственного лидирующего положения и в качестве законодателя мод, ориентира для преследователей, своего рода конкурентного маяка, и в качестве «фальшивого зайца», за которым организована погоня. Первая группа лидеров-претендентов нацеливается лишь на закрепление своего лидирующего положения в успешно освоенном элементе деловой деятельности и, по возможности, на увеличение отрыва от преследователей. Вторая группа лидеров-претендентов заинтересована в столь же успешном освоении других элементов деловой деятельности с опорой на уже достигнутое превосходство над теми же самыми соперниками в скорости и в эффективности опережения этих соперников. Кроме того, стараясь расширить зону лидерства, вторая группа компаний, являющихся лидерами-претендентами имеет возможность опираться также на уже состоявшееся признание собственного лидерства со стороны внешнего окружения данных компаний.

Двойственность положения лидеров-претендентов по отношению к преследователям обусловливает необходимость ***обязательного совмещения наступательных и оборонительных действий*** в избираемых ими тактических моделях конкурентного поведения. Мы уже знаем, что во всех тактических моделях конкурентного поведения применяются одновременно базисные, страховочные и встречные приемы конкурентного поведения; поэтому ничего необычного в том, что субъектам предпринимательского бизнеса приходится сочетать приемы наступления и обороны, на первый взгляд, нет. Однако лидерам-претендентам необходимо не просто сочетать оборонительные и наступательные конкурентные действия – специфика их положения состоит в том, что применяемые ими тактические модели конкурентного поведения должны оказаться одновременно и наступательными, и оборонительными. Ведь им в

действительности приходится сразу и отбиваться от преследователей, и наступать на них же. И именно к лидерам-претендентам в полной мере относится знаменитое крылатое выражение, согласно которому «лучшая оборона – это хорошее наступление»[126].

Важной особенностью лидеров-претендентов является также необходимость ***постоянного совмещения*** этих действий, направленного, с одной стороны, на поддержание или усиление собственного лидирующего положения, а с другой стороны, - на повышение барьеров конкурентного позиционирования преследователей. Указанное совмещение постоянно используется лидерами-претендентами в таких элементах деловой деятельности, как реклама, продвижение товаров/услуг, технологии создания продукции и оказания услуг, дифференциация товаров/услуг и сбытового сервиса, сочетание уровня цен и качества продукции, разведка и контрразведка, воспроизведение эффективных или престижных цепочек ценностей (в идеале лидеры-претенденты всегда стараются добиться эксклюзивности в отношениях с престижными партнерами по бизнесу), укрепление материальной базы бизнеса и оптимизация штатного расписания и в других элементах.

Следует подчеркнуть, что лидерам-претендентам нередко приходится соединять действия, характерные для разных ролевых функций. Под лидерами часто понимают субъектов бизнеса, выполняющих исключительно инновационную ролевую функцию, другими словами, лишь инновационных лидеров. Действительно, для ***инновационных лидеров*** характерна неустанная гонка за новыми решениями, которые могли бы поставить в тупик соперников. Такие решения могут быть связаны с новыми товарами/услугами или с их разнообразием, повышением качества продукции, привлечением новых потребителей, интенсификацией использования товаров или обращения за услугами, снижением издержек на создание и сбыт товаров/услуг, пропагандой новых способов применения уже существующих товаров, снижением цен и с улучшением других объективных показателей деловой деятельности. Осуществляя наступательные действия на перечисленных и иных направлениях, ин-

[126] Многие приверженцы милитаристских аналогий в теории конкуренции нередко используют данное выражение, почерпнутое из военной мемуаристики, для придания художественной образности и убедительности своим рассуждениям на темы наступательных и оборонительных конкурентных действий. При этом порой забывается то обстоятельство, наступательные действия могут производиться лишь предпринимательскими фирмами, обладающими достаточным ресурсным и конкурентным потенциалом для применения именно данного вида конкурентных действий. Компании весьма часто не могут наступать и потому вынуждены лишь обороняться, поскольку они не обладают предпринимательскими, организационными, кадровыми, финансовыми, маркетинговыми или управленческими ресурсами для проведения полноценного наступления. Лидеры-претенденты такими ресурсами, как правило, обладают в полной мере.

новационный лидер должен понимать, что указанные действия вместе с тем служат ему и защитой от преследующих конкурентов.

Вместе с тем, инновационное лидерство не является синонимом лидерству вообще. Лидирование может вполне базироваться на адаптивно-приспособленческой ролевой функции. В этом случае важным является не новизна предпринимательских решений, а степень устойчивости компании при выполнении этих решений. ***Адаптивный лидер*** – это не та предпринимательская фирма, которая первой освоила новые технологии производства продукции или разработала новую модель товара, а та, которая опередила всех в приспособлении рынка под данную конкурентную разновидность товара и добилась признания на данном рыночном секторе/сегменте.

Относительными лидерами могут одновременно являться, к примеру, и крупные компании, осуществляющие стандартное крупносерийное производство и сбыт однородной продукции, и небольшие фирмы-новаторы (эксплеренты). И те, и другие компании обороняются и наступают, осуществляя одни и те же конкурентные действия. Но указанные действия преследуют разные цели и опираются на разные конкурентные стратегии и ролевые функции.

Цели эксплерентов обусловливаются, как правило, их интересом к быстрейшему «снятию сливок» пока их достижения не попали в руки могучих ролевых приспособленцев – приверженцев паразитического перехвата. «Снимая сливки», фирмы-новаторы наступают на других эксплерентов, которых им, таким образом, удается опередить, и крупные компании. Одновременно они защищаются от них же. Конечно, небольшие компании-новаторы могут сделать попытку самостоятельного освоения крупносерийного производственного, коммерческого или финансового бизнеса, но такие попытки приводят к успеху крайне редко.

Цели крупных адаптивных лидеров состоят в так называемом ***концентрированном росте***. Для развития собственного бизнеса адаптивные лидеры пользуются своими размерами, филиальской сетью, возможностью экономии на условно-постоянных издержках, широкой известностью в среде потребителей и контрагентов, политическим весом. Это позволяет им быстро привлекать потребителей, в том числе отрывая их от связи с инновационными лидерами, сокращать удельные издержки на массовый выпуск и сбыт продукции и, тем самым, не только успешно наступать на эксплерентов и других адаптивных лидеров, но и защищать свои конкурентные позиции, прежде всего, свою долю рынка.

Наряду с инновационными и адаптивными лидерами, на рынке можно встретить также ***лидеров гарантирующего*** (***обеспечивающего***) ***конкурентного поведения***. Компании с данной ролевой функцией обычно не причисляют к лидерам. Между тем, у данного ролевого типа конкурентного поведения, несомненно, есть свои лидеры. Таковыми являются предпринимательские фирмы, обладающие устойчивыми конкурентными позициями на специализированном или узкоспециализиро-

ванным секторе рынка, намного превосходящие соперников, но не стремящиеся к инновационному творчеству.

И инновационные, и адаптивные лидеры, наряду с реализацией собственных деловых интересов и обусловленных этим взаимным соперничеством, выполняют важную отраслевую (мезоэкономическую) и макроэкономическую миссии. ***Отраслевая миссия*** состоит в определяющем влиянии лидеров на развитие соответствующей области деловой деятельности и соответствующего сектора/сегмента рынка. Именно профессиональная и деловая деятельность лидеров обеспечивает эволюцию локальных, местных, национальных и глобального рынков товаров и услуг. Поэтому обладателям ролевого статуса лидеров необходимо соответствовать объективным требованиям, которые предъявляются к ним со стороны рынка.

Фирмам-лидерам приходится не только служить ориентиром для преследователей, но и обеспечивать своего рода ***отраслевую солидарность***. Она состоит во внесении логики и порядка в процесс эволюции соответствующего сектора/сегмента рынка товаров и услуг. Конкурентное поведение лидера цементирует разрозненных и противостоящих друг другу предпринимателей, объединяя их в одну группу под названием «сектор/сегмент рынка» (или «отрасль бизнеса») для отстаивания общих кровных интересов, связанных с развитием данной отрасли. В этом случае компания, сумевшая ранее сделаться относительным лидером, сохраняет обоснованные претензии на сохранение, усиление данного ролевого статуса, а при желании – и на расширение зоны лидерства. Вместе с тем понятно, что фирма-лидер оказывается в центре такого внимания не по собственному почину, а под воздействием центростремительной тенденции, характерной для современной системы бизнеса.

Фирмы-лидеры также выполняют и аналогичную ***макроэкономическую миссию***. Многие лидеры часто выступают флагманами национальных экономик, а нередко – и основными бюджетообразующими субъектами национального бизнеса. Деловая деятельность лидеров часто является основой для возникновения оценочных суждений относительно темпов и содержания развития того или иного сектора национального рынка, а порой – и всей национальной экономики как единого целого. Поэтому плохо, к примеру, когда об уровне развития российской национальной экономики судят по таким, к примеру, лидерам продаж, как АО «МММ».

Лидерская миссия может быть выполнима при условии, что фирмы-лидеры и их руководители обладают необходимыми корпоративными/личными ***способностями к лидерству***. Данные способности заключаются:

- в отсутствии у компаний и их руководителей страха перед бременем лидера и наличии лидерских амбиций; лидером, конечно, можно

сделаться и при отсутствии таких амбиций – но такие вынужденные лидеры, «лидеры поневоле» недолго обладают лидерским статусом;

- в предрасположенности руководителей/владельцев компании к лидерству;

- в способности к самоконтролю и прагматичному (рациональному) поведению, включая преобразование конструктивных ситуационных импульсов в тактические решения и переориентацию деструктивных ситуационных импульсов;

- в наличии особой интуиции, способности предвидеть грядущие изменения конкурентной среды и необходимость изменений в собственном конкурентном поведении;

- в наличии у лидеров подходящего темперамента и энергетического потенциала;

- в их способности к вариативному конкурентному поведению, в рамках которого к каждому конкретному сопернику может быть найден свой подход с учетом его особенностей;

- в авторитетности лидеров и их способности оказывать реальное влияние на окружение (негативное, нейтральное или позитивное), которое может иметь различную форму - от агрессивной до миролюбивой;

- в наличии у них особой лидерской харизмы (способности внушать окружению безусловную веру в обоснованность и неизбежность собственного лидерства); именно такая харизма позволяет компаниям успешно сочетать формальный и неформальный лидерский статус.

Важно различать лидерство и ***видимость лидерства***. Каждая из действующих на рынке предпринимательских фирм может быть подлинным лидером-претендентом, но она вполне может оказаться всего лишь похожей на лидера. Эффект похожести часто бывает обусловлен бурными внешними проявлениями данной фирмы и ее руководства. Компании становятся похожими на лидера вследствие массированных рекламных кампаний, в ходе которых потребителей и иных представителей внешнего окружения пытаются убедить в «лидерстве» такой фирмы, участия харизматичных руководителей и владельцев фирмы в политической жизни, благотворительных акциях и спонсорской деятельности. Так поступают многие крупные российские и иностранные компании, которые отнюдь не являются лидерами ни на мировом, ни на российском национальном рынке товаров и услуг, но намеренные быть очень похожими на типичных лидеров и обладать «лидерским» имиджем.

## 7.11. Особенности чистых претендентов на лидерство. Авантюрные и блефующие претенденты на лидерство

К числу компаний, претендующих на лидерство, относятся, наряду с лидерами-претендентами, предпринимательские фирмы, не сумевшие стать лидерами в предшествующий период собственной профессиональной и деловой эволюции, но мечтающие об этом постоянно. Такие компании отличаются от других предпринимательских фирм, не являющихся лидерами и не имеющих претензий на лидерство. Ролевой статус каждой из них имеет свои особенности.

***Ролевой статус чистого претендента на лидерство*** характерен для субъектов предпринимательского бизнеса с относительно зависимым и недоминирующим конкурентным статусом. Такие компании устойчиво исполняют одну из двух ролевых функций – инновационную или адаптивно-приспособленческую. Они имеют лидерские амбиции, обладают предрасположенностью к лидерству, но не обнаруживают признаков лидирования ни по одному из элементов деловой деятельности.

Чистые претенденты на лидерство являются самой противоречивой группой субъектов предпринимательского бизнеса. Во-первых, они обладают лидерскими амбициями и некоторыми (возможно, многими) качествами, присущими лидерам. Во-вторых, они зависят от лидеров, которые, пользуясь своим ролевым статусом, имеют возможность оказывать влияние на них, нередко в агрессивной форме и в негативном направлении. В-третьих, чистые претенденты на лидерство действуют в окружении не только лидеров, но и других таких же претендентов на лидерство, соперничество с которыми очень часто оказывается гораздо более оживленной и ожесточенной, чем конкуренция с лидерами. И, наконец, в-четвертых, чистые претенденты на лидерство соперничают, как и лидеры, с компаниями, ни на что особенное не претендующими.

Выдвигая претензии на лидерство, чистые претенденты обязаны убедить в значимости, весомости этих претензий все свое внешнее окружение, но в первую очередь данные претензии должны быть озвучены и приняты всеми перечисленными группами прямых соперников. Рассмотрим указанные претензии на лидерство в контексте противоречивого конкурентного положения чистых претендентов. Обратимся, прежде всего, к ***оси противостояния*** «***лидеры – чистые претенденты на лидерство***».

Разрабатывая рабочие схемы проведения конкурентных приемов, планируя их применение, руководство любой компании должно принять в расчет наличие двух объективных принципов эффективности тактической конкурентной борьбы. Первым является принцип опережения со-

перников в процессе проведения приемов. Вторым принципом является адекватность применяемых субъектом бизнеса приемов масштабам его конкурентной силы.

Претенденты на лидерство не могут опережать лидирующие компании, уступают они им и по размерам конкурентной силы. Тем не менее, тактика действий чистых претендентов всегда тяготеет к наступлению на лидирующие компании. Претенденты обязаны наступать, поскольку в обратном случае они никогда не смогут приобрести ролевой статус лидера. Переход к обороне в качестве основной тактической модели конкурентного поведения, использование оборонительных приемов конкуренции в качестве базисных означают крах всех претензий на лидерство.

Надо понимать, что претенденты на лидерство, как правило, могут превзойти действительных лидеров, приняв к исполнению инновационную ролевую функцию. Попытки перехвата приемов конкурентного поведения, применяемых лидерами, могут привести к положительным тактическим результатам лишь при условии, что сами лидеры умудрятся допустить грубые просчеты в своем поведении. Успехи в перехвате чужих достижений в большей степени характерны как раз не для чистых претендентов на лидерство, а именно для лидеров. Поэтому претенденты на лидерство, не имеющие инновационных талантов, обречены.

Успех тактики конкурентного поведения чистых претендентов на лидерство в борьбе с действительными лидерами зависит от того, сумеет или не сумеет компания-претендент опередить лидирующего противника, который, как мы помним, не только соперничает с ним внутри конкурентного многоугольника и конкурентного кубка, но и служит ему примером для подражания, конкурентным маяком. Попытки опережения лидеров необходимы любой предпринимательской фирме, имеющей собственные лидерские претензии. Эти попытки включают ценовые и неценовые методы конкурентных действий, причем преобладают неценовые методы – в противном случае лидера опередить, как правило, не представляется возможным. Ценовые методы конкуренции также могут привести к успеху в борьбе с лидером, но лишь на основе серьезных продвижений субъектов предпринимательского бизнеса в области дифференциации товаров/услуг, сбытовой и околотоварной деятельности.

Самым главным в наступательных действиях, предпринимаемых чистыми претендентами на лидерство против лидеров, является обращение к рынку с новыми товарными предложениями. Это происходит в случаях, когда претендент:

- выходит на рынок с улучшенными характеристиками традиционной продукции;

- расширяет корзину своих предложений, обращаясь к потребителям с более обширной программой удовлетворения их потребностей («тактика простого товарного расширения»);

- расширяет корзину своих предложений, заходя при этом на новые сегменты рынка однородной продукции, в расчете на привлечение внимания потребителей, представляющих эти и другие сегменты, за счет работы на любой вкус («тактика многоцелевого товарного расширения»);

- расширяет корзину своих предложений, диверсифицируя свой бизнес, в расчете на укрепление позиций в стратегическом ядре за счет разнообразия видов деятельности и привлечения внимания людей, обладающих одновременно различными потребностями;

- сужает корзину своих предложений, пытаясь добиться перелома в противостоянии лидеру за счет специализации («тактика товарного сужения»);

- обращается к рынку с престижными товарами, рассчитанными на внимание VIP-клиентов;

- открывает для себя новые локальные или местные рынки, а также выходит со своей продукцией на зарубежные рынки, на которых лидер имеет менее сильные позиции (известные нам приемы обхода и окружения);

- предлагает рынку новые формы продажного и послепродажного сервиса, новые каналы продвижения товаров и новые подходы в навязывании спроса.

На основе таких действий чистые претенденты на лидерство получают возможность развернуть и иные методы неценовой конкуренции (реклама, PR, политическое лоббирование, др.). Действуя инновационно, подобная предпринимательская фирма часто, по сути, формирует ***новый товарный рынок***, где пока нет лидеров, и на нем сама быстро становится лидером. В конце концов, удачливые действия в неценовой конкуренции и на ***ранее сложившемся рынке*** также, скорее всего, приведут к превращению чистого претендента в относительного лидера. В это время компания уже может позволить себе включить и ценовые инструменты конкуренции, но, по существу, она делает это, фактически став лидером.

Сильный акцент на наступательные действия, необходимость постоянного наступления на лидера (и не только на него) обусловливают явление, которое мы определим как подверженность чистых претендентов конкурентному синдрому. Под ***конкурентным синдромом*** следует понимать автоматизм конкурентных действий, которые производятся соперниками безотносительно к характеру реально возникшей конкурентной ситуации. Чистые претенденты на лидерство часто бывают поражены этим синдромом – именно поэтому данная группа субъектов предпринимательского бизнеса является наиболее агрессивной, бесцеремонной, некорректной, а потому самой опасной для окружения.

Включаясь в сражение за лидерство, каждый претендент должен хорошо понимать две вещи, которые мы определим как ***заповеди претендентов, мечтающих о лидерстве***. ***Во-первых***, ему следует помнить о том, что ни один лидер, ставший таковым добровольно, а не вынужденно, никогда не упустит свой ролевой статус без серьезной борьбы. Поэтому при выборе тактически выгодного поля неценовой конкуренции чистым претендентам следует быть осмотрительным, понимая, что лидеры могут оперативно произвести широкомасштабную кампанию по продвижению своих товаров, склонить ценных сотрудников конкурента к перемещению на свое предприятие, вызвав, тем самым, у конкурентов кадровый голод, убедить потребителей и контрагентов воздержаться от применения конкурирующей продукции, а при случае – вбросить в СМИ компромат на претендента или «заказать» его посредством организации судебного или иного преследования. Но самые большие неприятности для чистого претендента содержатся в возможности проведения лидером ценовой интервенции, в ходе которой претендент может быть просто разорен.

***Во-вторых***, чистым претендентам надо добиться полнообъемной адекватности своих претензий и объективно существующих кондиций лидирования. Другими словами, необходимо соответствие желания сделаться лидером возможностям приобретения лидерского ролевого статуса. Для этого претендент должен, прежде всего, обладать всеми способностями, перечисленными в предшествующем параграфе учебника. Ему следует быть готовым к несению отраслевой и макроэкономической миссий. Ему надо приобрести влияние на внешнее окружение, а также добиться совмещения оборонительных и наступательных тактических действий, овладев искусством паразитического перехвата чужих инициатив.

Всему этому, конечно, можно научиться, но надо понимать, что такое обучение охватывает не только вопросы на тему «как делать бизнес?», но и о том, «как сделаться лидером?». Обучение лидерству является не менее сложной задачей, чем обучение методам стратегического маркетинга или современного менеджмента, а также теории и практики деловой конкуренции.

Чистым претендентам на лидерство нельзя забывать о том, что их противостояние лидерам происходит под неусыпным контролем других претендентов на лидерство, которые очень часто озабочены, прежде всего, не борьбой с общими лидерами, а как раз, напротив, - противостоянием себе подобным. Увлекшись борьбой за лидерство, чистые претенденты порой могут инспирировать стереотип мародеров в действиях других претендентов, которые, конечно же, не преминут при удобном случае, потеснить своих соперников, пострадавших в столкновении с лидером, с их конкурентных позиций ради увеличения своей собственной рыночной доли. Поэтому ***ось противостояния*** «***претенденты –***

***претенденты***» также находится в эпицентре действий любой предпринимательской фирмы, претендующей на лидерство.

Если опережение лидеров является для чистых претендентов сладостной мечтой, то опережение других чистых претендентов – жестокой необходимостью. Постоянное противостояние претендентам на лидерство необходимо субъектам бизнеса, имеющим такие же претензии, для захвата более выгодной тактической конкурентной позиции. Степень выгодности таких позиций различается в зависимости от структуры рынка, содержания сделок, величины барьеров конкурентного позиционирования. Но главными тактическими выгодами в случае успеха в борьбе с другими претендентами на лидерство являются сужение круга таких претендентов и усиление собственных конкурентных позиций для дальнейшего наступления на лидера в целях соискания его лавров.

Тактика конкурентного поведения противостоящих друг другу претендентов на лидерство составляет основу всей конкурентной картины любого рынка товаров и услуг, если тот не сделался объектом механической монополизации. Тактические приемы, маневры и модели конкурентного поведения, описанные в главе 5 нашего учебника, являются хрестоматийными именно для данного типа соперничества. Добавим, что опережение субъектами предпринимательского бизнеса своих прямых соперников, а также достижение превосходства над данными соперниками в процессе выполнения тактических конкурентных действий и по результатам указанных действий составляют содержание доказательств обоснованности претензий субъектов бизнеса на лидерство в организации деловой деятельности, применении методов ценовой и неценовой конкуренции.

Ось противостояния «претенденты – претенденты» отличается от оси «лидеры – претенденты» тем, что здесь отсутствуют какие-либо явные приоритеты в использовании методов конкурентных действий. Ценовая конкуренция является столь же эффективным орудием соперничества, как и неценовая конкуренция. Не отдается также и предпочтения инновационной ролевой функции по сравнению с адаптивно-приспособленческой. Паразитический перехват здесь в таком же почете, как и инновационное проектирование.

Ориентация предпринимательских фирм на последовательное достижение конкурентных преимуществ над соперниками в ценовой или в неценовой сферах, либо в обеих сферах одновременно, определяет содержание тактических целевых установок на постепенный переход данных фирм к лидерству и лишение других претендентов каких-либо иллюзий лидерства. Исходя из этого, определяется также содержание приемов конкурентного поведения, с помощью которых упомянутые фирмы надеются опередить своих прямых соперников, добиться превосходства над ними и в дальнейшем сконцентрировать свои усилия на борьбе с лидером за лидерство.

Приобретение влияния чистых претендентов на других чистых претендентов автоматически превращает их самих в лидеров, ибо прежние лидеры, тем самым утрачивают свой авторитет и перестают быть ориентиром для других компаний. Понимая это, каждый действующий лидер обязан внимательно приглядывать за любым сражением, происходящем на освоенном им секторе/сегменте рынка. Любой результат такого сражения может оказаться тактически опасным и в потенции содержать угрозы ранее достигнутому лидированию.

У лидеров есть на вооружении два алгоритма реакции на эти столкновения, происходящие без его непосредственного участия. ***Первый алгоритм*** состоит во вмешательстве в борьбу на стороне того из претендентов, который в настоящий момент представляет наименьшую угрозу, либо угрозы которого в перспективе воспринимаются как наименьшие, приняв на себя миссию «старшего брата» и, тем самым, превратив на время одного из своих соперников в «младшего брата». Инструментов такого вмешательства – определим его как «***тактику старшего брата***» - великое множество.

Назовем следующие:

- ценовые подножки, подсечки, а также концентрированные ценовые удары, выгодные «младшему брату» и невыгодные его сопернику;
- любые разновидности товарной и сбытовой дифференциации, сфокусированные исключительно против соперника «младшего брата»;
- организация действий по враждебному поглощению соперника «младшего брата»;
- другие неценовые конкурентные действия против соперника «младшего брата»;
- демонстративные отношения кооперации и сотрудничества с «младшим братом».

Ощущая прилив конкурентной силы, «старший брат» целенаправленно воздействует на соперников «младшего брата», помогая тем повалить его на землю. Некоторые лидеры не забывают при этом, что «младший брат» может строить на этом свой собственный расчет, но другие – все же порой забывают. Увлекшись подавлением одного из соперников, крутой лидер иногда с изумлением обнаруживает, что его «младший брат» не так уж и слаб, как бы ему хотелось, и вполне способен при первом удобном случае положить на лопатки своего «старшего брата».

Некоторые предпринимательские фирмы охотно применяют «***тактику младшего брата***», подталкивая лидеров к соперничеству со своими противниками в надежде на применение уже известного нам стереотипа мародеров. Для этого они так же демонстрируют отношения сотрудничества и кооперации со «старшим братом», не гнушаясь даже распространением слухов о якобы предполагаемой консолидации фирм – их в этом случае устраивает и имидж слабого интегратора.

Надо подчеркнуть, что серьезные и опытные лидеры, в особенности адаптивные лидеры, редко когда попадаются на такую уловку. Чтобы не создавать в обществе даже намеков на «братские узы» в условиях, когда тактические выгоды от содействия одному из борющихся претендентов на лидерство не представляются очевидными, а возможные угрозы от какого-нибудь «брата-2», напротив, - вполне вероятными, лидеры прибегают ко ***второму алгоритму*** реакции на внешние столкновения. Его суть состоит в невмешательстве в столкновение претендентов на лидерство.

Лидер лишь наблюдает за сражением соперников, позволяя им воздействовать друг на друга любыми методами и в любой форме, если только это соперничество не затрагивает его собственные деловые интересы. При случае и сам лидер оказывается не прочь применить поведенческий стереотип мародеров по отношению к одному из ослабевших от такого противостояния соперников, либо по отношению к обоим соперникам сразу.

Третьей ***осью противостояния*** выступает линия «***претендент на лидерство – участник массовки***». Под ***участниками массовки*** здесь и далее понимаются субъекты предпринимательского бизнеса, не претендующие на лидерство и не вмешивающиеся в борьбу за лидерство, а также в борьбу претендентов на лидерство между собой. Тем не менее, сознательный и добровольный отказ от столкновений с более сильными, агрессивными или решительно настроенными соперниками не избавляет их полностью от участия в таких столкновениях. Им приходится вступать в борьбу за относительно лучшие условия деловой деятельности, которая инициируется не ими непосредственно, а их соперниками по бизнесу, прежде всего, чистыми претендентами на лидерство.

Необходимость выстраивания оси «претендент на лидерство – участник массовки» для чистых претендентов на лидерство обусловливается следующими причинами:

- претендент на лидерство имеет соответствующие претензии, но он не обладает необходимым ресурсным и конкурентным потенциалом для борьбы с лидером и другими претендентами на лидерство; подходящими соперниками для него признаются пока лишь участники массовки;

- участники массовки признаются подходящими соперниками, поскольку они обладают какой-то долей рынка одноименных товаров, захват которой сулит определенные тактические выгоды;

- претенденты на лидерство нападают на участников массовки, так как им необходимо усиление собственных конкурентных позиций для последующего проведения наступательных действий против лидеров.

Как и в процессе противостояния другим чистым претендентам, претенденты на лидерство имеют возможность применения любых приемов и маневров конкурентного поведения, причем в любой поведенческой манере. Угрозы в адрес массовки должны звучать постоянно, так, чтобы массовка считалась с честолюбивыми амбициями их авторов. Фактическое же приобретение субъектами предпринимательского бизнеса влияния на участников массовки делает претензии таких субъектов бизнеса на лидерство более обоснованными, хотя лидерами они пока еще стать не могут, сохраняя ролевой статус претендентов.

Подчеркнем – было бы неверным сводить ролевой статус претендентов на лидерство лишь к их противостоянию действующим лидерам. Палитра конкурентных действий чистых претендентов на лидерство весьма разнообразна и на стратегическом, и на тактическом, и на ситуационном уровнях их поведения. Искусственное слияние трех осей противостояния претендентов на лидерство на реальном рынке товаров и услуг в одну-единственную ось ведет к обеднению арсенала приемов конкурентного поведения и их самих, и их вероятных противников.

Наряду с чистыми претендентами на лидерство на современном рынке нередко можно встретить компании с другим характером претензий на лидерство. Таковыми являются субъекты предпринимательского бизнеса, подходящие под определения вице-лидеров, авантюрных и блефующих претендентов на лидерство.

***Вице-лидеры*** (полулидеры, заместители лидеров) не являются совокупностью компаний с особым ролевым статусом, а само вице-лидерство нельзя трактовать как отдельный ролевой статус. Это предпринимательские фирмы, претензии которых на лидерство подвели их вплотную к приобретению лидерского статуса. Таковыми являются компании, которые почти догнали лидеров, примеряются к роли лидера или пытаются разделить с ним лидерские лавры. Именно такие претенденты на лидерство представляют наибольшую опасность для действующих лидеров.

***Ролевой статус авантюрных претендентов на лидерство*** характерен для субъектов предпринимательского бизнеса, которые обладают относительно зависимым конкурентным статусом, не обнаруживают признаков лидирования ни по одному из элементов деловой деятельности и придерживаются ролевого стереотипа авантюрного конкурентного поведения одновременно. Такие компании имеют очень сильные лидерские амбиции, обладают выраженной предрасположенностью к лидерству и необходимой харизмой, но их претензии на лидерство не опираются на наличие достаточного уровня реальной конкурентоспособности.

Претенденты на лидерство представляют собой единственную категорию предпринимателей, которая может быть склонна к авантюризму

– в отличие, например, от лидеров. К авантюрным действиям таких предпринимателей подталкивает неуемная страсть выделиться и возвыситься над массовкой, обратить внимание окружения на свои претензии на лидерство, а при удачном стечении обстоятельств – превратиться в действительного лидера. На самом деле предприниматели-авантюристы могут оказаться лидерами лишь случайно, а их статус лидера всегда недолговечен по причине отсутствия у них лидерского конкурентного потенциала.

Авантюрные претензии на лидерство следует рассматривать как форму проявления управленческих решений на основе завышения самооценок. Тем не менее, окружению таких компаний приходится считаться с подобными претензиями и по возможности противостоять им. Ведь авантюрные действия опасны не только прямым соперникам, но и потребителям, участникам цепочек ценностей, они содержат угрозу отраслевой солидарности, а иногда и имиджу национальной экономики.

***Ролевой статус блефующих претендентов на лидерство*** может быть охарактеризован как статусный авантюризм наоборот. Исходные предпосылки претензий на лидерство авантюрных и блефующих компаний одинаковы: относительно зависимый конкурентный статус компаний, отсутствие признаков действительного лидирования по всем элементам деловой деятельности, наличие ролевого стереотипа авантюрного конкурентного поведения, сильных лидерских амбиций и лидерской харизмы. Однако в отличие от авантюрных претендентов на лидерство, авторы блефа прекрасно понимают, что претензии их компаний на лидерство не опираются на наличие достаточного уровня реальной конкурентоспособности данных компаний.

Ключевое различие двух типов ролевого статуса состоит в том, что блефующие претенденты на лидерство не обладают завышенными самооценками собственной роли в бизнесе. Демонстрируемые ими претензии на лидерство – это на самом деле всего лишь видимость действительных притязаний. Демонстрация подобных претензий необходима им в силу различных мотивов – от завышения потребительских, функциональных и общественных оценок своих истинных достоинств до обеспечения высокого уровня комфортности своего существования и реализации стремления к блефу, характерного для многих предпринимателей. Такие компании никогда не сумеют сделаться подлинными лидерами – они навсегда останутся «похожими на лидеров», обладателями видимости лидеров.

## 7.12. Участники массовки и аутсайдеры бизнеса

Обратимся теперь к субъектам предпринимательского бизнеса, которые не являются лидерами и не имеют претензий на лидерство. Данные компании составляют три весьма многочисленные группы. Таковыми являются добровольные и вынужденные участники массовки, аутсайдеры бизнеса, имеющие крайне слабые конкурентные позиции, в том числе компании, производящие действия по уходу из бизнеса.

Участников массовки мы уже поминали в предшествующем параграфе учебника, рассматривая различные оси конкурентного противостояния с участием претендентов на лидерство. ***Ролевой статус участников массовки*** опирается на относительно, либо абсолютно зависимый конкурентный статус компаний, полное отсутствие каких-либо признаков лидирования и лидерских амбиций и исполнение данными компаниями гарантирующей (обеспечивающей) ролевой функции.

Массовка – это специфический театральный термин, характеризующий исполнителей второстепенных ролей. Ролевой статус участников массовки в бизнесе, действительно, имеет второстепенный характер в том смысле, что доли рынка, контролируемые участниками массовки, а также масштабы оборота инвестиционных и финансовых ресурсов и численность персонала, как правило, невелики. Доля одного отдельно взятого участника массовки обычно не превышает 1-3% на секторах консолидированного рынка и 10% на секторах раздробленного рынка.

Участниками массовки являются, как правило, предпринимательские фирмы, которые составляют ***три*** следующие ***группы***:

- недавние дебютанты, успешно прошедшие стартовую стадию роста и достигшие состояния деловой зрелости, но не сумевшие вырваться в претенденты на лидерство; они являются вынужденными участниками массовки
- недавние лидеры и претенденты на лидерство, не удержавшиеся в соответствующем ролевом статусе и спустившиеся на уровень участников массовки; данные фирмы также являются вынужденными участниками массовки;
- убежденные участники массовки, добровольные и старательные приверженцы гарантирующего (обеспечивающего) конкурентного поведения.

Массовка в бизнесе бывает воспроизводимой и невоспроизводимой. Под ***воспроизводимой массовкой*** понимается совокупность компаний, которых вполне устраивает положение участников массовки. Такие

компании иногда называются «послушными последователями»[127] лидеров и влиятельных претендентов на лидерство. Предпринимательские фирмы, принадлежащие к этой группе, стараются строго придерживаться гарантирующей (обеспечивающей) ролевой функции во всех ее основных и производных проявлениях. Они, как правило, воздерживаются от любых инновационных инициатив, а копирование достижений фирмноваторов не приобретает в их исполнении характера паразитического перехвата.

«Послушные последователи» не предпринимают действий, которые могут быть истолкованы лидерами или агрессивными претендентами на лидерство как наступление на их позиции. Участники воспроизводимой массовки довольствуются своей небольшой долей рынка и не помышляют о большем. Тактика их конкурентного поведения строится на последовательном применении оборонительных приемов, которые могут сочетаться с другими действиями, но только не с наступательными.

Участники воспроизводимой массовки взаимодействуют с предпринимательскими фирмами, имеющими разный ролевой статус, но обязательно воспринимающими рассматриваемые компании именно как массовку не только формально, но и неформально. Выстраивая конкурентные отношения ***внутри массовки***, такие компании обычно придерживаются стратегии простого разъединения. В текущей обстановке, лишенной признаков форс-мажора, участники воспроизводимой массовки не представляют никакой опасности друг для друга. При необходимости данные компании могут прибегать и к тактической модели согласия, которая, как мы помним, является выражением стратегии кооперативной солидарности и стратегии компромиссного сотрудничества.

Как правило, наличие массовки вполне устраивает и компании, обладающие ролевым статусом лидера. Так происходит потому, что массовка не содержит никаких угроз лидирующему положению таких компаний, а, вместе с тем, ее присутствие на рынке избавляет лидеров от необходимости давать какие-либо разъяснения на тему монополизации рынков. Порой, компании-лидеры или вице-лидеры сами инспирируют создание будущих участников массовки, либо выступают их учредителями только для того, чтобы создать видимость высокого уровня интенсивности конкурентных действий в масштабах национальной или региональной экономики.

***Лидеры и массовка*** также могут договариваться между собой и даже объединяться в стратегические или тактические альянсы для противостояния особо наглым и агрессивным претендентам на лидерство, представляющим опасность и тем, и другим. Лидеры могут при этом без особой боязни выполнять миссию «старшего брата», а участники мас-

[127] См.: Томпсон А.А. , Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1999, с. 310.

совки – комфортно и уверенно чувствовать себя и вести дела под крышей сильного партнера по бизнесу.

Реальную опасность для каждого из них представляют претенденты на лидерство, действующие по уже известной нам оси противостояния «***претенденты на лидерство – участники массовки***». Масштабы опасности состоят в том, что, с одной стороны, претенденты на лидерство серьезно заинтересованы в захвате рыночных долей и конкурентных позиций, принадлежащих участникам массовки, для усиления собственных позиций в противостоянии лидерам и другим претендентам на лидерство. С другой стороны, они – в противоположность лидерам – пока не могут получить обвинение в монополизации рынков и, следовательно, захват чужих позиций не выводит их за рамки антимонопольного коридора.

Именно от претендентов на лидерство исходят основные угрозы участникам массовки. Тем более что далеко не все эти претенденты обладают необходимыми объективными данными для приобретения лидерского ролевого статуса. Для отражения таких угроз участники воспроизводимой массовки перестают на время быть «послушными последователями». Они вынуждены активно действовать для защиты своих позиций. В число таких действий входят:

- приобретение солидной репутации у потребителей, контрагентов и особенно у VIP-представителей общественности; такая репутация может избавить участников массовки от грубых наездов претендентов на лидерство, противостояние в сферу выработки взаимных договоренностей;
- к таким же последствиям приводит и формирование участниками массовки характерного имиджа;
- терпеливое маневрирование среди более сильных противников с использованием противоречий между самими претендентами на лидерство и различных отвлекающих приемов конкурентного поведения;
- гарантирующее (обеспечивающее) поведение за счет узкой специализации в небольшой нише, технологическое освоение которой соперниками является весьма затратоемкой;
- проведение участниками массовки совместных действий, а также объединение их друг с другом в различные кооперирующие альянсы;
- объединение с более сильными претендентами на лидерство или размежевание с ними на основе договоренностей, в том числе и за счет принесения в жертву каких-либо ранее освоенных секторов/сегментов рынка.

К ***невоспроизводимой массовке*** следует отнести компании, не удовлетворенные положением участников массовки и намеревающиеся пополнить ряды претендентов на лидерство, в идеале – лидеров. Невоспроизводимая массовка является резервуаром претендентов на лидерство, подобно тому, как армада дебютантов, ежедневно штурмующая ре-

гистрационные палаты государств с рыночно ориентированной экономикой, является естественным резервуаром самой массовки.

Когда участники массовки начинают нападать хотя бы на других участников массовки, они автоматически переходят в разряд претендентов на лидерство. В этот момент, конечно, весьма желательно, чтобы такие компании уже располагали ресурсным и конкурентным потенциалом, ибо, напав на какую-либо мирную компанию – участника воспроизводимой массовки, подобные компании начинают восприниматься всем конкурентным окружением как потенциальный источник угроз для каждого из представителей этого окружения. Наибольшие угрозы исходят, однако, в адрес аутсайдеров бизнеса.

От рассмотрения массовки перейдем к изучению ролевого статуса аутсайдеров бизнеса (или просто – аутсайдеров). Термин «аутсайдер» имеет спортивные корни, его суть состоит в определении положения участника спортивных соревнований как наихудшего (иногда под аутсайдерами понимают одну, две или максимум три футбольные команды, занимающие нижние строчки в турнирной таблице). Аутсайдеры в бизнесе – это неудачники, наиболее слабые предпринимательские фирмы, обладающие мельчайшими долями рынка, но продолжающие действовать, не покидающие рынок. Их реальное положение в бизнесе можно определить как ***деловой аутсайдинг***[128].

***Ролевой статус аутсайдеров*** характерен для субъектов бизнеса с абсолютно зависимым конкурентным статусом и слабейшими на данном рынке конкурентными позициями. Статус аутсайдера в бизнесе, как и статус безработного, не является почетным. Ни один действующий субъект предпринимательского бизнеса, как правило, не желает добровольно признавать себя аутсайдером. Редко кто из дебютантов допускает мысль о своем грядущем аутсайдинге непосредственно на старте деловой карьеры, тем более строит на этом расчет.

Между тем, аутсайдинг отдельных субъектов бизнеса возникает в силу объективных и субъективных причин. ***Субъективными причинами аутсайдинга*** являются разнообразные личные качества владельцев и руководителей компании, в своей совокупности формирующие так называемый ***комплекс аутсайдера***. В состав комплекса входят:

---

[128] В литературе можно встретить и иную трактовку делового аутсайдинга, а именно такую, при которой под аутсайдерами подразумеваются предпринимательские фирмы, не входящие в данную отрасль, не работающие на данном рынке, но инвестирующие ресурсы в этот рынок извне (т.е., по сути, диверсифицирующие бизнес) в случае его развития. Такая трактовка базируется на противопоставлении терминов «аутсайдеры» и «***инсайдеры***» (внутренние участники каких-либо процессов). Не хочется, конечно, вступать в этимологический спор. Возможно, спортивная терминология и не является наиболее корректной, но зато она наверняка является самой распространенной в среде реальных конкурентов, любящих спорт.

- предрасположенность к аутсайдингу – абсолютная психологическая зависимость от любого партнера по деловым или иным отношениям, хотя бы отчасти претендующего на лидерство;

- приверженность к применению доведенного до наивысшей точки стереотипа послушного последователя;

- наличие в большом количестве всевозможных страхов и фобий, свойственных людям с момента рождения или благоприобретенных в ходе предшествующей неудачной деловой деятельности, в сочетании с неспособностью избавиться от них;

- отсутствие каких-либо амбиций к приобретению тактически выгодных конкурентных позиций; спокойное отношение к наличию статуса аутсайдера на фоне успеха других компаний.

Наличие у компании комплекса аутсайдера способствует совмещению формального и неформального аутсайдинга. Предпринимательская фирма, обладающая вышеперечисленными особенностями, обязательно будет восприниматься окружением в качестве аутсайдера независимо от того, как объективно складываются ее дела.

Конечно, глядя на развитие у того или иного субъекта бизнеса комплекса аутсайдера, сторонний наблюдатель вправе задаться вопросом – а стоит ли такому предпринимателю вообще заниматься избранным видом деловой деятельности? Мы, однако, исходим из наличия у каждого человека права на участие в конкуренции, в том числе и в ролевом статусе аутсайдера, если его действия не выводят его за рамки закона и обычаев делового оборота. Тем более что многие предприниматели становятся аутсайдерами в силу не только субъективных причин, но и объективных.

Объективные причины превращения субъектов бизнеса в аутсайдеров имеют системный и несистемный характер. Системные объективные причины аутсайдинга состоят в падении роли рынка того или иного товара в национальной экономике, либо в падении роли того или иного национального рынка в мировой экономике. Если предпринимательская фирма действует именно на таком секторе рынка, рано или поздно она получит статус аутсайдера бизнеса, самостоятельное преодоление которого ей будет не по силам. Оказавшись заложницей бесперспективного рынка, компания постепенно вытесняется на обочину бизнеса, за пределы основного потока (mainstream) развития деловой деятельности.

Несистемными являются различные объективные причины аутсайдинга, а именно:

- временный аутсайдинг компаний-дебютантов;

- аутсайдинг компаний, попавших в полосу хронической неплатежеспособности, банкротства;

- аутсайдинг компаний, пытающихся реализовать изначально неудачные бизнес-идеи;

- аутсайдинг компаний, имеющих непрофессиональный или неопытный менеджмент;

- аутсайдинг компаний, переживших конкурентный стресс – шоковое состояние, в которое может попасть субъект бизнеса после внезапных действий соперников, направленных на десинхронизацию конкурентной ситуации.

Если компания приобрела ролевой статус аутсайдера в силу несистемных причин, у нее всегда имеются шансы переломить положение. Фирма-аутсайдер обычно имеет перед собой ***три возможных сценария*** конкурентного поведения. Она может либо превратиться в слабого интегратора, юридически и организационно подчинившись более сильному сопернику, либо сделать попытку провести оздоровление бизнеса и активизировать борьбу с конкурентами, либо избрать стратегию и тактику ухода из бизнеса (полного отступления).

Желание сыграть на интеграционных намерениях более сильных компаний является наилучшим выбором для любого аутсайдера. Большинство компаний, ощущая наличие труднопреодолимых производственных, финансовых, организационных, сбытовых или иных проблем, приходят к осознанию необходимости слияния с конкурентами. Однако надо понимать, что далеко не всякая преуспевающая фирма способна заинтересоваться объединением с аутсайдером даже для того, чтобы устранить его с рынка.

Возможно иное решение о преодолении несистемного аутсайдинга в целях сохранения, а порой – и спасения бизнеса. Фирма-аутсайдер может пополнить состав участников массовки, если ей удастся – самостоятельно или с помощью «старшего брата» - выйти из кризисного состояния, в том числе и за счет сокращения конкурентного потенциала или добровольного ухода с отдельных секторов/сегментов рынка. Аутсайдер-дебютант, не обремененный грузом воспоминаний, рискует меньше других – он может смело вступать в борьбу, прежде всего, с другими аутсайдерами и дебютантами. В случае вполне вероятного провала ему останется лишь посетовать на превратности дебюта.

Стремление аутсайдеров любой ценой удержаться в бизнесе, даже в тех случаях, когда шансы на выживание ничтожны, следует определить как проявление уже известного нам ***конкурентного синдрома***. Это не совсем здоровое явление может быть преодолено с помощью третьего сценария конкурентного поведения фирм-аутсайдеров, который состоит в их последовательном уходе из бизнеса. Принимая такое решение, руководители фирмы-аутсайдера выбирают ***стратегию полного отступления*** (***ухода из бизнеса***) и соответствующие ей тактические модели.

В предшествующих главах нашего учебника мы изучали лишь случаи частичного и временного отступления компаний. Полное отступ-

ление как особый вид конкурентных действий обычно применяется в следующих случаях:

- когда несистемный аутсайдинг совмещается с системной непривлекательностью соответствующего сектора рынка;
- когда предпринимательская фирма полностью прекращает свою деловую деятельность на том или ином секторе рынка, переключаясь на другие секторы рынка по причинам их большей привлекательности или стратегической значимости;
- когда фирма решает полностью покинуть тот или иной локальный рынок, отдав предпочтение другим локальным рынкам по тем же самым причинам;
- когда предпринимательская фирма намеревается остановить свою деловую деятельность под влиянием форс-мажорных обстоятельств в надежде на передышку;
- когда владельцы фирмы принимают решение полностью прекратить занятие предпринимательским бизнесом вне зависимости от вида или видов такого бизнеса.

Как и уже изученные нами виды конкурентных действий, отступление может быть превентивным и реактивным. ***В первом случае*** оно используется в качестве способа опережения наступательных конкурентных действий противников. Когда неблагоприятные обстоятельства, влияющие на предпринимательскую фирму, являются вполне очевидными, грамотное руководство данной фирмы постарается убедить ее владельцев в необходимости сворачивания бизнеса во избежание крупных потерь, а, возможно, и полного разорения. Каждому предпринимателю следует всегда пребывать в состоянии готовности добровольно покинуть бизнес, подобно тому, как театральной, эстрадной или спортивной звезде – вовремя оставить сцену (спортивную площадку), не дожидаясь, пока их к этому подтолкнут соперники.

Самой популярной тактической моделью превентивного отступления является ***модель*** «***сбора урожая***». Определяющей тактической целью «сбора урожая» выступает получение владельцами и руководством компании максимума доходов накануне широкого информирования ими общественности о намерениях завершить деловую карьеру. Для этого данная компания предельно сокращает текущие расходы, обнуляет инвестиции в развитие бизнеса, сворачивает затраты на послепродажный сервис, продвижение товаров, рекламу и PR. Руководству фирмы важно добиться, чтобы уменьшение издержек происходило быстрее, чем сокращение продаж. «Сбор урожая» является эффективным инструментом ухода из бизнеса и в том случае, когда оставляемый вид деловой деятельности имеет второстепенное значение для диверсифицированной компании, и в том случае, когда покидается стратегическое ядро бизнеса.

***Во втором случае*** отступление является реакцией субъекта бизнеса на уже совершенные его конкурентами наступательные или контрнаступательные действия. Реактивное отступление всегда является более болезненной процедурой, чем заблаговременное оставление конкурентного поля. Оно используется в случаях, когда субъекты предпринимательского бизнеса не сумели до начала столкновения должным образом изучить свое конкурентное окружение и сформировать собственный конкурентный потенциал, но, тем не менее, они оказались (вольно или невольно) втянутыми в соперничество с более конкурентоспособными компаниями.

Такое соперничество, финал которого обычно легко предсказуем, может не только подтолкнуть субъектов предпринимательского бизнеса, не обладающих серьезными конкурентными преимуществами, к прекращению деятельности, но и обусловить их разорение. Поэтому владельцам и менеджерам компании целесообразно принять ответственное решение об отступлении, не дожидаясь, когда данный выбор окажется чересчур драматичным.

Покидая бизнес в форме реактивного отступления, предпринимателям надо быть готовым к еще одной напасти, которую мы определим как *постконкурентный синдром*. Его суть состоит в подсознательном желании вытесненных из бизнеса предпринимателей вернуться в обстановку борьбы, прежде всего, именно с теми соперниками, которым совсем недавно удалось их одолеть. Как известно, после драки не стоит махать кулаками, и чтобы, как сказал бы Максим Горький, «не было мучительно больно за бесцельно прожитые годы» неудавшейся борьбы, таким предпринимателям следует чаще думать о перспективах «сбора урожая», которые оказываются зачастую намного привлекательнее, чем перспективы претензий на лидерство.

Наряду с компаниями-аутсайдерами, стратегию и тактику ухода из бизнеса порой могут начать реализовывать и вполне преуспевающие предпринимательские фирмы, хотя такое случается крайне редко и, как правило, бывает обусловлено физическим старением основного владельца компании и невозможностью найти ему достойную замену из числа его наследников или менеджеров данной компании. Решение находится обычно в продаже бизнеса, в ходе которого деловую деятельность покидает физическое лицо, между тем сама компания сохраняет существование – но уже с новыми владельцами и, возможно, под новым названием.

## 7.13. Особенности исполнения компаниями ролевых функций на секторах рынка, имеющих разную степень зрелости

Субъекты предпринимательского бизнеса исполняют ролевые функции на рынках, имеющих различные особенности. Таковыми являются, прежде всего, степень зрелости избранного сектора/сегмента национального или локального (местного), его состояние (раздробленный или консолидированный рыночный сектор/сегмент), а также степень освоения компанией зарубежных рынков соответствующих товаров и услуг, другими словами, присутствие данной компании на международном рынке.

Каждый сектор/сегмент товарного рынка обладает специфической ***степенью консолидации*** или ***раздробленности***, которая опирается на следующие основания:

- особенности вида и предмета деловой деятельности субъектов бизнеса; мы уже знаем, что многие секторы рынка обычно обслуживаются мелкими фирмами, тяготеющими к неспециализированному бизнесу, либо небольшими специализированными компаниями, обладающими скромным оборотом финансовых ресурсов. Обилие таких компаний, особенно на рыночных секторах товаров/услуг потребительского назначения, не способствует консолидации соответствующих секторов на уроне национального или локального рынка; явных лидеров нет, но зато отдельные компании могут приобрести доминирующую позицию на местном рынке (например, в том или ином жилом квартале);

- новизна ассортиментой группы товаров/услуг не позволяет ни одной из действующих компаний занять доминирующую позицию или хотя бы как-то консолидировать соответствующий рынок; по мере развития соответствующей области бизнеса данный рынок может трансформироваться из раздробленного в консолидированный;

- раздробленность рыночного сектора/сегмента может возрасти вследствие вторжения на него фирм-новаторов;

- раздробленность национального рынка может быть обусловлена разобщенностью национальной экономики, сепаратизмом местных властей, различиями местных правил и обычаев, в том числе обычаев потребления и ведения бизнеса, отсутствием надлежащих транспортных коммуникаций или их дороговизной;

- отсутствие консолидации часто выступает рецидивом межотраслевой дезинтеграции на национальных рынках, которая является следствием раздробленности и несистемности национальной экономики той или иной страны; экономика любого государства обычно мыслится как системно организованная, но на деле так происходит далеко не всегда;

- на национальном или локальном (местном) рынке наблюдаются низкие входные барьеры для фирм-дебютантов, которые могут быстро,

без особых организационных и финансовых затруднений пережить дебютную стадию и вступить в пору деловой зрелости.

Субъекты предпринимательского бизнеса, действующие на консолидированных секторах/сегментах рынка, устойчиво из года в год исполняют одну и ту же ролевую функцию, причем ее изменение зависит только от собственного конкурентного потенциала компании и сравнительного уровня ее реальной конкурентоспособности. Здесь наблюдается, по сути, неизменный состав прямых соперников и такая же неизменная структура контрагентов и потребителей.

Если же компании действуют на более раздробленном рыночном секторе/сегменте, то их ролевая функция обычно оказывается постоянно подверженной коренным изменениям, обусловленным не только собственными возможностями, но и особенностями развития самого данного сектора/сегмента: особенностями предмета деловой деятельности, состава прямых соперников, предпочтений и настроений клиентов и контрагентов, наличием товаров-заменителей. Компании могут менять конкурентное амплуа. Одни из них стремятся к инновационному или к адаптивному лидерству, применяя различные стратегии конкурентного поведения (стратегию простого разъединения, стратегию кооперативной солидарности, стратегию прагматической изоляции, даже стратегию механической монополизации) и тактические приемы наступательных действий. Другие, напротив, случайно выбившись в лидеры, но не обладая желанием исполнять лидирующую роль, стараются затеряться в массовке, эксплуатируя типовые потребительские мотивы однородных клиентов.

Рынки различных товаров и услуг также отличаются друг от друга по степени зрелости. Можно выделить созревающие, созревшие (зрелые), перезрелые (увядающие) секторы/сегменты рынка[129].

Ролевые функции компаний ***на созревающих секторах рынка*** не отличаются устойчивостью, так как на них пока не сложилась структура ролей, характерная для стабильного рынка. Так, например, гарантирующая (обеспечивающая) ролевая функция вообще нехарактерна для созревающих секторов рынка. Характерным же признаком такого рынка является стремление большинства компаний к инновационному или к адаптивному лидерству, чаще всего к захвату рыночной доли с помощи комбинации различных приемов концентрированного и флангового наступления.

К их числу относятся инновационная дифференциация товаров/услуг, обзаведение новой материальной и технологической базой,

[129] Аналогом такой классификации является взаимосвязанный перечень стадий жизненного цикла отраслей экономики, включающий стадии зарождения, быстрого роста, зрелости, спада (см.: Томпсон А.А. , Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1999, с. 262).

накопление и охрана патентов на изобретения и ноу-хау, горизонтальная диверсификация бизнеса, формирование новых цепочек ценностей, усиление рекламной деятельности, прямого маркетинга и PR-коммуникаций, захваты других компаний. Подобные действия осуществляются субъектами бизнеса в условиях естественной нехватки информации о конкурентной среде, высокой степени риска и относительной неопределенности результатов деловой деятельности.

Именно на новых, пока созревающих секторах рынка для компаний открываются наилучшие возможности для превращения в лидеров продаж, а также для реализации дебютных бизнес-идей. Но это лидерство должно быть подтверждено клиентами. Поэтому конкуренция разворачивается вокруг первичного привлечения потребителей, которое может происходить путем приспособления своих действий под динамику спроса и дальнейшего инновационного творчества, либо паразитирования в этом избранном деловом коридоре, а также путем навязывания спроса с использованием конъюнктурной пропаганды товаров (порой с применением приемов блефа и манипулирования стереотипами потребления) для последовательной адаптации клиентов под свои собственные предложения.

Созревающие секторы рынка, как правило, не выдвигают высоких входных барьеров, поэтому возможности реализации плодотворных дебютных бизнес-идей при их наличии здесь оказываются наибольшими. Именно здесь, на созревающих рынках дерзкие дебютанты получают редкий шанс быстро выбиться в лидеры, вытесняя конкурентов, приобретая их или кооперируясь с ними. Вместе с тем, имеются и неплохие шансы потерпеть столь же быстрое поражение, влекущее за собой утрату надежд на покорение избранного сектора рынка. Компания может превратиться не в лидера, а в вероятную жертву других лидеров, более сильных, агрессивных или наглых, но в то же время – и, возможно, еще более молодых и дерзких.

Во избежание такого положения дел субъектам бизнеса, действующим на созревающих секторах рынка целесообразно не забывать о ролевых принципах поведения, обязательной ролевой диагностике и о существовании ролевого баланса на каждом секторе рынка. Следует дистанцироваться от более сильных конкурентов, проявляя при этом осмотрительность, сообразную степени риска, и сокращать дистанцию, отделяющую компанию от более слабых конкурентов. Ни в коем случае нельзя «заиграться». Если компания утратит реализм и, стремясь к лидерству, поставит цели, не выполнимые и по уровню ее конкурентного потенциала, и по степени зрелости самого сектора рынка, ролевое кольцо превратится в удавку, и фирма рухнет под бременем невыполнимых обязательств. Кроме того, наилучшим решением станет сочетание бурного дебюта предпринимательской фирмы на созревающем рынке с исполнением любой из известных нам ролевых функций на рынке других

товаров/услуг, что позволит уменьшить предпринимательские и конкурентные риски компании как единого целого.

Каноническое исполнение подробно изученных нами ранее ролевых функций субъектов предпринимательского бизнеса характерно для ***зрелых секторов рынка***. Именно здесь типичным явлением выступает острое соперничество примерно равных по силам субъектов деловых отношений, как внутри предпринимательского сообщества (соперничество субъектов предпринимательского бизнеса между собой), так и за его пределами (соперничество предпринимателей с потребителями, контрагентами и общественностью). На секторах рынка, находящихся в стадии зрелости, наиболее важным представляется достижение эффекта толерантности.

Характеризуя тот или иной сектор рынка как зрелый, следует подчеркнуть, что понятие зрелости рынка учитывает и степень освоения компанией зарубежных рынков соответствующих товаров и услуг, другими словами, присутствие данной компании на международном рынке. Конкуренты с устойчиво сильным конкурентным статусом, а также лидеры локального и национального масштаба мечтают стать мировыми звездами, но путь к такому состоянию проходит через преодоление межгосударственных входных барьеров и покорение зарубежных рынков.

***Конкуренция на международных рынках***, как мы помним, имеет особенности, обусловленные особенностями входных барьеров на данные рынки. Следует также учитывать разные уровни издержек на производство и сбыт товаров/услуг, преимущества, недостатки и особенности развития международных цепочек ценностей, возможности международного делового партнерства, соотношение курсов национальных валют в тех случаях, когда международная конкуренция разворачивается на рынках государств, не входящих друг с другом в валютные союзы.

Выход на зарубежные рынки представляет интерес первоначально в том случае, если на нем наблюдается спрос на товары/услуги компании, в том числе и на устаревшие модели продукции, местные и иностранные конкуренты заметно слабее и есть возможность быстрого приобретения лидирующего положения по основным элементам бизнеса, в особенности положения инновационного лидера.

В дальнейшем, занимаясь освоением международного рынка, субъекты предпринимательского бизнеса ставят перед собой различные задачи. ***Одни*** из них заинтересованы в поддержании и усилении доминирующего статуса на национальном рынке, хотя часть своей продукции они стараются реализовать за рубежом и, тем самым, воспользоваться новыми конкурентными преимуществами. ***Другие*** стремятся к увеличению доли продаж именно на зарубежных рынках, прежде всего, в так называемых «***сокровищницах***» - на рынках тех стран, где данная компания имеет наиболее устойчивые конкурентные позиции, обеспечивает большие объемы продаж, включена в престижные цепочки ценностей и по-

лучает значительную прибыль. ***Третьи*** рассчитывают на достижение глобального конкурентного доминирования. ***Четвертые*** действуют за рубежом, надеясь тем самым оградить национальный рынок страны их юрисдикции от опасных иностранных конкурентов за счет сосредоточения внимания этих соперников на других рынках. Их руководители понимают, что фирмы, конкурирующие только на своих национальных рынках, как правило, не в состоянии бороться с сильными международными конкурентами.

В современных работах по стратегическому менеджменту принято разделять многонациональную и глобальную конкуренцию[130]. Под ***многонациональной конкуренцией*** понимается постепенное освоение компаниями национальных рынков различных государств, имеющих между собой существенные экономические, политические и культурные различия. Чем более разнообразны условия национальных рынков, тем более перспективной для сильной компании предстает многонациональная конкуренция, включаясь в которую, данная компания имеет возможность приспособить стратегию и тактику своего конкурентного поведения к особенностям каждого конкретного рынка.

В условиях многонационального соперничества субъектов бизнеса, охватывающего одновременно рынки многих национальных государств, компании приобретают особые конкурентные преимущества, обусловленные международным признанием их действий, возможностями снижения затрат за счет маневра ресурсами, базами производства и сбыта продукции, рождением новых перспективных бизнес-идей в ходе международных сопоставлений, выявлением возможностей для внедрения инноваций и успешного их использования. Предпринимательские фирмы имеют возможность маневрирования не только ресурсами, но и моделями тактического поведения, а наиболее сильные из них – даже конкурентными стратегиями, выводя полистратегический поиск на глобальный уровень.

Под ***глобальной конкуренцией*** понимается участие транснациональных компаний в международном соперничестве, которое разворачивается одновременно на основных мировых рынках товаров и услуг в условиях относительной свободы международного перемещения товаров, инвестиций, кредитных ресурсов, информации и рабочей силы. В настоящее время каждая компания, находящаяся под юрисдикцией той или иной страны с развитой рыночной экономикой может беспрепятственно функционировать на международном рынке, используя эффект перекрестного финансирования (финансирования деловой деятельности на рынках одних стран за счет прибыли, получаемой на рынках других

[130] При рассмотрении этого вопроса мы придерживаемся точки зрения, изложенной в книге А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда «Стратегический менеджмент (искусство разработки и реализации стратегий)» – М.: ЮНИТИ, 1999, с. 281–298.

стран). Конкуренция фирм на мировом рынке определяется как глобальная по аналогии с применением термина «глобальный рынок». Она становится глобальной вследствие применения компаниями глобальных подходов к поиску конкурентных преимуществ.

Глобальный характер конкуренции означает, что компания одинаково действует на рынках всех стран. Хотя существуют и небольшие различия, вызванные необходимостью приспособления к специфическим условиям конкретных национальных рынков, стратегия и тактика соперничества остаются неизменными. Глобальная конкуренция базируется на интегрировании приемов конкурентного поведения, которые применяется данной компанией во всем мире. Успешная деятельность таких компаний на мировом рынке превращает их из периферийных примадонн в планетарные мега-звезды.

Фирмы-конкуренты соперничают друг с другом на рынках различных стран, но наибольшей остроты это соперничество достигает на тех рынках, где велики объемы деятельности данной предпринимательской фирмы. Между тем, компания, участвующая в глобальной конкуренции, может лучше обосновать время и место нанесения концентрированных или фланговых ударов по соперникам с тем, чтобы впоследствии вступить с ними в конкурентную борьбу на рынках других стран.

И наконец, обратимся к особенностям конкуренции на ***секторах рынка, находящихся в состоянии увядания*** (стагнации или спада). Как нам известно, на данных рыночных секторах формируются системные объективные причины аутсайдинга субъектов предпринимательского бизнеса. В этих условиях осуществляется следующая дифференциация компаний: наиболее слабые фирмы вынуждены уйти из бизнеса, участники массовки переходят в состояние аутсайдеров, а лидеры и чистые претенденты на лидерство на какое-то время укрепляют конкурентные позиции, овладевая сокращающимися долями рынка соответствующих товаров, ранее принадлежавших участникам массовки и аутсайдерам. Лидерам, вице-лидерам и претендентам не стоит торопиться с ликвидацией бизнеса – ведь после сдачи позиций их соперниками в их распоряжении оказывается значительная часть рынка однородных товаров/услуг.

Однако такое процветание длится недолго. Под влиянием межотраслевой конкуренции секторальные лидеры и претенденты постепенно сдают свои позиции, используя возможности диверсификации бизнеса. Особенно сложная дилемма возникает именно перед чистыми претендентами: либо продолжать выдвигать прежние претензии и бороться за лидерство на увядающем секторе рынка, либо переместить инвестиционную активность в новые сферы бизнеса. Принимая второе из названных решений, они постепенно переключаются на новые области предпринимательской деятельности, где им предназначены новые ролевые

функции и новый ролевой статус. Подобная судьба ждет и лидеров стагнирующих секторов рынка.

В завершение настоящего параграфа учебника «Теория и практика деловой конкуренции» попробуем систематизировать наши познания в области ролевого функционирования субъектов предпринимательского бизнеса на секторах рынка, имеющих различную степень зрелости. Приняв за основу известную матрицу стратегических альтернатив *General Electric*, можно составить таблицу 7.1. Данная таблица позволяет выявить поведенческие альтернативы компаний в зависимости от их ролевого статуса и степени зрелости рынка и следовать им в процессе принятия управленческих решений.

***Таблица 7.1.***

**Поведенческие альтернативы компаний**

| **Ролевой статус фирмы / Степень зрелости рынка** | **Созревающий рынок** | **Зрелый рынок** | **Увядающий рынок** |
|---|---|---|---|
| Абсолютный лидер | « Снятие сливок » | Попытки обойти антимонопольные нормы и правила | Избирательное развитие, попытки спасти рынок в сочетании со «сбором урожая» и диверсификацией бизнеса |
| Относительный лидер | « Снятие сливок », поиск способов отрыва от претендентов | Жесткая борьба с агрессивными претендентами | Вытеснение участников массовки и аутсайдеров в сочетании с диверсификацией бизнеса |
| Претендент на лидерство | Стремление как можно быстрее стать лидером | Столкновения по всем осям противостояния | Агрессивная диверсификация бизнеса |
| Участник массовки | Занятие посильной доли рынка | Дифференциация массовки на воспроизводимую и иную | Диверсификация бизнеса, полное отступление с данного сектора рынка |
| Аутсайдер бизнеса | Сценарий № 2 | Сценарии №№1-3, «сбор урожая» | Полный уход из бизнеса |

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА


1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. Алексеев А.А. Стратегия повышения конкурентной устойчивости консалтинговой фирмы М., 2003.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
4. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: Информация, анализ, прогноз. М.: Финансы и статистика, 2001.
5. Бест М. Новая конкуренция. Институты промышленного развития. М.: ТЭИС, 2002.
6. Браверман А.А. Маркетинг в российской экономике переходного периода: методология и практика. М.: Экономика, 1997.
7. Голубков Е.Н. Маркетинговые коммуникации. М.: Финпресс, 2000.
8. Гудков И.Б. Адаптация промышленной фирмы: теория и практика. М.: ВШЭ, 1997.
9. Данько Т.П. Управление маркетингом. М.: Инфра-М, 2001.
10. Диксон П.Р. Управление маркетингом. М.: БИНОМ, 1998.
11. Дойль П. Менеджмент. Стратегия и тактика. Спб.: Питер, 1999.
12. Доронин А.И. Бизнес-разведка. М.: Ось-89, 2002.
13. Исследование рынка / McKinsey & Company, Inc /. М.: Дело, 1996.
14. Катренко В.С. Макроэкономическое регулирование рыночной трансформации в электроэнергетике России. Волгоград: ВолГУ, 2002.
15. Князева И.В. Эволюция антимонопольной политики и процессов концентрации на товарных рынках. Новосибирск, 2002.
16. Конкурентная разведка / Под ред. Д.Е. Прескотта, С.Х. Миллера. М.: Альпина Паблишер, 2003.
17. Конкурентное право Российской Федерации / Под ред. Н.И. Клейн, Н.Е. Фонаревой. М., 1999.
18. Конкуренция и антимонопольное регулирование \ Под ред. А.Г Цыганова. М.: Логос, 1999.
19. Коробов Ю.И. Теория и практика конкуренции. Саратов: СГЭА, 1996.
20. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. Спб.: Питер Ком., 1998.
21. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Спб.: Наука, 1996.
22. Основы бизнеса / Отв. ред. Ю.Б. Рубин. М.: Маркет ДС, 2003.
23. Паращук С.А. Конкурентное право. М.: Городец, 2002.

24. Попова Е.Б. Конкуренция. Психология победы в бизнесе и жизни. Спб.: Питер, 2002.
25. Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993.
26. Портфель конкуренции и управления финансами / Отв. ред. Ю.Б. Рубин М.: Соминтэк, 1996.
27. Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. Спб.: Питер, 2000.
28. Розанова Н.М. Взаимодействия фирм на товарных рынках в переходной экономике России. М.: ТЕИС, 1998.
29. Рубин Ю.Б. Бизнес и экономика. М.: Знание, 1991.
30. Рубин Ю.Б. Особенности монополизма в советской экономике. М.: ИЭ РАН, 1992.
31. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1998.
32. Тотьев К.Ю. Конкурентное право. М., 2000.
33. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. Спб.: СпецЛит, 2000.
34. Юданов А.Ю. Фирма и рынок. М.: Знание, 1990.
35. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. М.: Гном и Д, 2001.