Конкурентные действия

В большинстве отраслей центральной характеристикой конкуренции является взаимозависимость участников: фирмы испытывают на себе действия друг друга и стремятся реагировать на них. В такой ситуации, которую экономисты называют олигополией, результат конкурентного действия одной из фирм зависит, по крайней мере в некоторой степени, от ответных действий ее соперников. «Плохие» или «иррациональные» ответные действия конкурентов часто способны превратить «хорошие» стратегические действия в неудачу. Таким образом, успех может быть обеспечен лишь в том случае, если конкуренты выбирают или вынуждены выбрать ответную реакцию, не являющуюся деструктивной.

В ситуации олигополии фирма часто стоит перед дилеммой. Она может преследовать цели, соответствующие интересам отрасли в целом, и, таким образом, не возбуждать конкурентной реакции либо действовать в собственных узких интересах с риском вызвать противодействие и эскалацию конкурентного сражения в отрасли. Эта дилемма встает потому, что выбор фирмой вариантов стратегий или ответных действий, не связанных с риском сражения и благоприятных для всей отрасли, может означать ее отказ от потенциальной прибыли или доли рынка.

Ситуация аналогична классической «дилемме заключенного» в теории игр, один из вариантов которой состоит в следующем. Двое преступников, находящихся в тюрьме, могут дать показания друг против друга или хранить молчание. Если ни один из них не донесет на другого, оба будут отпущены. Если оба сознаются — будут повешены. Если один из заключенных заговорит, а другой нет, то информатор не только избежит наказания, но еще и получит вознаграждение. Для обоих преступников выгоднее, если они будут молчать, но каждый из них, действуя в собственных интересах, имеет дополнительный стимул донести на другого при условии, что другой этого не сделает. В условиях олигополии подобная ситуация означает, что, если фирмы сотрудничают» они все могут заработать разумную прибыль. Но если одна фирме предпринимает в собственных интересах стратегическое действие, на которое другие не находят эффективного ответа, она может получить более значительную прибыль. Если же ее конкуренты энергично противодействуют, все могут иметь худший результат по сравнению с ситуацией сотрудничества.

В данной работе представлены некоторые принципы конкурентных действий в подобных условиях. В ней рассматриваются как наступательные действия, направленные на улучшение позиций, так и оборонительные действия, цель которых - предотвратить нежелательные действия конкурентов. Прежде всего, исследуется общая вероятность конкурентных взрывов в отрасли, создающая фон для развертывания тех или иных наступательных или оборонительных действий. Далее рассматривается ряд важных условий совершения конкурентных действий различного характера, в том числе действий, не несущих в себе угрозы или основанных на сотрудничестве, действий угрожающих, а также действий, направленных на сдерживание. На этой основе будет продемонстрирована важность принятия твердых обязательств в отношении действий и детально рассмотрены соответствующие подходы к этой проблеме. В заключении работы будут рассмотрены некоторые подходы к обеспечению сотрудничества и совместных действий в отрасли.

Очевидно, что анализ конкурентов служит предварительным шагом в изучении любого наступательного или оборонительного действия, а сигналы рынка являются инструментами, обеспечивающими как понимание конкурентов, так и практическое осуществление конкурентных действий.

Нестабильность отрасли: вероятность конкурентных битв

Первым вопросом для фирмы при разработке наступательных или оборонительных действий является общий уровень нестабильности в отрасли или общеотраслевые условия, при которых то или иное действие способно вызвать широкомасштабное столкновение. В одних отраслях нужно действовать значительно осторожнее, чем в других. Основные черты структуры отрасли определяют интенсивность конкурентной борьбы и относительную легкость или сложность нахождения путей для сотрудничества или ухода от столкновения. Чем больше число конкурентов, ближе их рыночные позиции, чем выше уровень стандартизации их продукции и уровень постоянных издержек, чем больше условия отрасли заставляют ее участников стремиться к более высокой загрузке мощностей и чем ниже темпы роста отрасли — тем больше возрастает вероятность повторения попыток фирм преследовать собственные интересы. Они будут предпринимать действия, как, например, предоставление скрытых уступок в цене, которые наверняка вызовут очередной раунд борьбы за снижение прибылей. Аналогичным образом, чем выше уровень разнообразия или асимметрии целей и перспектив конкурентов, значительнее их стратегические интересы в конкретном бизнесе и слабее сегментация рынка, тем труднее правильно интерпретировать каждое действие конкурентов и поддерживать сотрудничество между ними. В общем плане и наступательные и оборонительные действия более рискованны, если все они способствуют интенсивному соперничеству.

Есть и другие отраслевые условия, от которых зависит вероятность вспышки соперничества. Длительная история конкурентных отношений, или продолжительность взаимодействия между сторонами, может благоприятствовать стабильности, поскольку содействует установлению доверия и более точному прогнозированию ответной реакции конкурентов. Напротив, отсутствие длительных отношений повышает шансы на вспышки конкурентной борьбы. Длительность взаимоотношений зависит не только от стабильности состава конкурентов, но и от стабильности менеджмента этих конкурентов.

Стабильности в отрасли также способствует множественность сфер совершения сделок, или ситуация, при которой фирмы взаимодействуют в более чем одной области конкуренции. Например, если две фирмы конкурируют на рынках США и Европы, приобретение одной из них дополнительных преимуществ на рынке США может быть компенсировано преимуществами другой фирмы в Европе, что в противном случае было бы невозможно ни для одной из них. Множественность рынков дает возможность фирме вознаградить другую за то, что она ее не атакует\*, или, напротив, позволяет дисциплинировать отступника. Взаимосвязи через совместные предприятия или систему участия в акционерном капитале также могут способствовать стабильности в отрасли за счет ориентации на сотрудничество и предоставления участникам доступа к достаточно полной информации друг о друге. Полная информация, как правило, является стабилизирующим фактором, так как помогает фирмам избежать ошибочных реакций и удерживает их от попыток необоснованных стратегических инициатив.

Структура отрасли влияет на позиции конкурентов, на факторы, вынуждающие их предпринимать агрессивные действия, и на степень вероятности конфликта между их интересами. Таким образом, структура устанавливает основные параметры, в рамках которых совершаются конкурентные действия. Однако структура не является единственным определителем того, что происходит на рынке. Конкуренция зависит также от конкретных ситуаций, в которых находятся участники. Поэтому следующий шаг в оценке нестабильности отрасли и общих условий для совершения действий состоит в анализе конкурентов. Необходимо исследовать возможные действия каждого конкурента, угрозы, содержащиеся в действиях их соперников, и способности каждого конкурента к эффективной защите от таких действий. Этот анализ является предварительным условием разработки стратегий сдерживания или принятия решений о том, где и как осуществлять наступательные действия. В ходе дальнейшего исследования мы принимаем, что такой анализ уже произведен.

Завершающим этапом оценки нестабильности отрасли является определение характера движения информации между фирмами на рынке, в том числе степени их совместного знания отраслевых условий и способности сообщать о своих намерениях с помощью сигналов. Этот информационный поток является центральной проблемой.

Конкурентные действия

Поскольку в условиях олигополии фирма в определенной мере зависит от поведения своих соперников, выбор правильного конкурентного действия означает нахождение такого действия, последствия которого легко определить и которое, кроме того, в наибольшей степени работает на собственные интересы фирмы. Иначе говоря, задача фирмы состоит в том, чтобы избежать дестабилизирующего и дорогостоящего столкновения, чреватого ухудшением результатов для всех участников, и в то же время добиться лучших результатов.

Один из подходов к ее решению заключается в использовании более мощных ресурсов и возможностей, чтобы, преодолевая сопротивление, заставить результат соответствовать интересам фирмы. Такой подход можно назвать подходом грубой силы, возможно, только если фирма обладает явным преимуществом. Он обеспечивает стабильность лишь в том случае, если фирма сохраняет это преимущество и конкуренты не ошибаются в его восприятии и не пытаются изменить свою позицию неверными методами.

Некоторые компании, вероятно, видят в конкурентных действиях исключительно игру грубой силы: для атаки соперника собираются все ресурсы. Преимущества и слабые стороны фирмы, безусловно, помогают определить возможности и угрозы, перед которыми она стоит. Однако даже полной мобилизации ресурсов может быть недостаточно для обеспечения нужного исхода, если конкуренты в ответ проявят жесткость или будут преследовать совершенно иные цели. Более того, обладание явными преимуществами на деле далеко не всегда доступно для каждой фирмы, стремящейся улучшить свою стратегическую позицию. Наконец, даже при явных преимуществах война на истощение несет издержки и для победителя, и для побежденного, и лучшим решением является отказ от нее.

Конкурентные действия — это, кроме того, игра ухищрений. Она может быть так структурирована, а действия выбраны и реализованы таким образом, чтобы добиться максимизации результата независимо от ресурсов, доступных фирме. В идеале битва ответных действий вовсе не должна начинаться. Осуществление конкурентных действий в условиях олигополии можно наилучшим образом представить как комбинацию любых грубых сил» которые фирма способна мобилизовать и применять достаточно искусно.

ДЕЙСТВИЯ, ОСНОВАННЫЕ НА СОТРУДНИЧЕСТВЕ ИЛИ НЕ СОДЕРЖАЩИЕ УГРОЗЫ

Поиск путей улучшения позиции следует начинать с действий, не несущих угрозы целям конкурентов. На основе тщательного анализа целей и представлений конкурентов можно найти такие действия, которые позволят фирме повысить прибыльность и при этом не окажут неблагоприятного воздействия на результаты значимых конкурентов и не представят серьезной угрозы их будущим целям. Можно выделить три категории таких действий:

* действия, которые одновременно улучшают позиции фирмы и конкурентов, даже если они не отвечают соответствующими действиями;
* действия, которые улучшают позицию фирмы и одновременно улучшают позиции конкурентов, только если они в большинстве своем отвечают соответствующими действиями;
* действия, которые улучшают позицию фирмы, поскольку конкуренты не будут отвечать на них соответствующими действиями.

В первом случае, если подобные варианты удается найти, они несут наименьший риск. Правда, возможна ситуация, когда фирма ведет практику, которая не только ухудшает ее результаты, но и дает побочные эффекты, ухудшающие результаты конкурентов, например, при неудачной рекламной кампании или неэффективной структуре цен, нарушающей сложившиеся в отрасли соотношения. Такие обстоятельства связаны со слабостью предшествующей стратегии.

Второй случай является более распространенным. В большинстве отраслей возможны действия, способные улучшить общую ситуацию, если их предпринимают все фирмы. Например, если все фирмы сократят срок гарантии с двух лет до одного года, все он» сэкономят затраты и повысят прибыль, при условии, что совокупный спрос на продукцию отрасли не чувствителен к условиям предоставления гарантий. Другим примером может служить изменение издержек, вызывающее необходимость корректирования цен. Проблема такого рода действий заключается в том, что их могут выполнять не все фирмы, поскольку эти действия, хотя и благоприятны, но не оптимальны для них. Например, при сокращении сроков гарантии фирма» выпускающая изделие, отличающееся наиболее высокой надежностью, потеряет конкурентное преимущество. Другие конкуренты также могут не последовать этому, если кто-либо из участников именно здесь усмотрит свой шанс укрепить позицию при условии, что остальные будут проводить общую политику.

При выборе действия, относящегося к этой категории, ключевыми шагами являются: 1) оценка последствий действия для всех и для каждого основного конкурента; 2) оценка факторов, стимулирующих конкурента отказаться от сотрудничества ради каких-либо выгод. Такая оценка является одной из проблем, присущих анализу конкурентов. Риск осуществления действий, успех которых обусловлен единством действий конкурентов, состоит в возможности нарушения этого единства. Этот риск невелик, если выбранное действие может без больших затрат быть прекращено либо если изменения в относительной позиции компании достаточно медленны или легко исправимы. Однако такое действие может быть весьма рискованным, если потенциал относительных позиций других фирм, не участвующих в сотрудничестве, окажется достаточно значительным и прочным.

Выявление действий, не несущих угрозы и относящихся к третьей категории — действий, в которых не будут участвовать конкуренты, — связано с тщательным исследованием возможностей, открывающихся благодаря целям и представлениям конкурентов. Здесь необходимо найти такие действия, на которые конкуренты не будут отвечать, поскольку не испытывают в этом потребности. Например, конкурент в своей экспортной политике может ориентироваться на Канаду и не придавать серьезного значения рынку стран Латинской Америки и проникновению на него за счет местных компаний.

Действия не будут восприниматься как угрожающие, если:

* конкуренты не замечают их, так как основные связанные с ними изменения происходят внутри фирмы;
* конкуренты не придадут им значения, так как руководствуются собственными представлениями об отрасли и способах ведения конкуренции в ней;
* неблагоприятное воздействие на результаты конкурентов, измеряемые их собственными критериями, будет незначительным или вовсе отсутствовать.

Примером действия, сочетающего ряд указанных особенностей, было вхождение фирмы Timex в часовую промышленность в начале 1950-х годов\*. Стратегия Timex состояла в производстве очень дешевых часов, которые не стоило даже ремонтировать и которые продавались не в ювелирных магазинах, а в аптеках и других необычных торговых точках. В то время в мировой часовой промышленности доминировали швейцарские фирмы, производившие высококачественные и дорогие изделия, продаваемые через ювелирные магазины и рекламируемые как высокоточные приборы. В начале 1950-х годов промышленность Швейцарии развивалась высокими темпами. Часы Timex настолько отличались от швейцарских, что швейцарские часовщики, по-видимому, вообще не воспринимали их как конкурентную продукцию. Они не угрожали ни имиджу качества, ни их позиции как лидирующего производителя качественных и дорогих изделий. Очевидно, что часы Timex сами создали первичный спрос, не потеснив швейцарцев на рынке. Швейцарская часовая промышленность развивалась, и Timex первоначально не представляла для нее никакой угрозы. В результате Timex смогла прочно обосноваться на рынке низких цен, даже не привлекая внимания швейцарских фирм.

Для осуществления действия, улучшающего общие позиции, необходимо, чтобы конкуренты понимали, что оно им не угрожает. Подобные действия могут быть обычным и повторяющимся приемом адаптации к меняющимся условиям отрасли. В то же время все три категории неугрожающих действий связаны с некоторым риском их ошибочного восприятия как агрессии.

В таких ситуациях фирмы могут использовать различные средства, чтобы избежать ошибок восприятия, хотя ни одно из них не является гарантированной «защитой от дурака». Одним из таких указаний на добрые намерения является активное распространение сигналов рынка с помощью заявлений о проводимых изменениях, публичного обсуждения и пр. Например, тщательно подготовленная дискуссия в прессе о повышении цен и оправдывающем его росте издержек способствует распространению информации между участниками об их намерениях относительно ценовой политики. Фирма, предпринимающая подобное действие, может также дисциплинировать конкурентов, не следующих ему, например, путем выборочной рекламной кампании или усилий по продвижению товара, направленных на потребителей этих конкурентов. Другой подход к смягчению риска ошибочного восприятия действия состоит в использовании поддержки традиционного лидера отрасли. В некоторых отраслях одна из фирм обычно берет на себя роль лидера при адаптации к новым условиям; другие фирмы ожидают, когда она первой начнет действовать, и затем следуют за ней. Еще одно средство облегчения проведения изменений заключается в том, чтобы связать меняющиеся цены или другие решения с каким-либо легким для восприятия показателем, например, индексом цен на потребительские товары. Кроме того, в качестве механизма координации можно применить рассматриваемые далее фокусные точки.

УГРОЖАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

В условиях, являющихся сущностью олигополии, многие действия, которые могли бы существенно улучшить позицию фирмы, несут угрозу конкурентам. Поэтому путь к успеху подобных действий состоит в предсказании возможного противодействия и влияния на него. Если противодействие будет скорым и эффективным, то действие может не дать его инициатору никаких преимуществ и даже ухудшить его положение. Если противодействие окажется очень жестким, позиция инициатора в результате может стать значительно хуже, чем в начале действия.

Ключевыми вопросами при разработке угрожающих действий являются следующие.

1. Насколько вероятно противодействие?
2. Как скоро последует противодействие?
3. Насколько эффективным может быть противодействие?
4. Насколько упорным может быть противодействие, имея в виду под упорностью решимость конкурента оказывать сильное противодействие любой ценой?
5. Возможно ли оказание воздействия на противодействие?

Поскольку методика анализа конкурентов охватывает часть этих вопросов, здесь мы остановимся на прогнозировании временных отставаний противодействия от наступательных действий. Многие из рассматриваемых аспектов могут быть использованы также при выработке оборонительной стратегии. Далее будут рассмотрены вопросы, связанные с влиянием на противодействие.

Временные лаги противодействия

При прочих равных условиях фирма будет стремиться предпринять такое действие, которое даст ей наибольший промежуток времени до эффективной реакции конкурентов. В случае оборонительных действий фирма постарается внушить конкурентам, что на их шаги она ответит быстро и эффективно. Временные отставания, или лаги, противодействия происходят по следующим основным причинам:

* задержка восприятия;
* промедление в организации стратегии противодействия;
* неспособность точно нацелить противодействие, отражающаяся на краткосрочных затратах;
* задержки, вызванные конфликтом целей или множественностью стимулов.

Первый ряд причин — лаги восприятия — объясняются задержкой в распознавании конкурентами изначального стратегического действия по той причине, что действие либо хранилось в секрете, либо проводилось скрытно от конкурентов. В некоторых случаях секретность или отдаленность действий позволяет фирме создать для себя новые возможности до того, как конкуренты смогут оказать эффективное противодействие. Кроме того, конкуренты могут не сразу воспринять значимость действия, преследуя собственные цели, имея собственные представления о рынке и т.д. Примером здесь вновь может служить история с часами Timex. Еще долгое время, после того как эти часы начали завоевывать рынок, швейцарские и американские производители смотрели на них как на продукцию низшего качества, не стоящую внимания.

Лаги восприятия в определенной мере зависят от имеющихся у фирм механизмов мониторинга конкурентного поведения и могут быть подвержены их воздействию. Когда конкуренты зависят от внешних источников статистической информации, например торгово-промышленных ассоциаций, от которых получают базовые данные, необходимые для расчетов доли рынка, они могут не заметить изменений до публикации этих данных. В ряде случаев лаги восприятия могут быть увеличены с помощью отвлекающего маневра, например, введения продукта или осуществления каких-либо иных действий в сфере, далекой от реализации основной инициативы. С точки зрения оборонительных действий лаги восприятия могут быть сокращены за счет организации системы мониторинга конкурентов, постоянно собирающей данные на местах с помощью сбытовой розничной и оптовой сети и т.п. Тщательный мониторинг позволяет получить предварительную информацию о действиях, поскольку конкурент должен заранее предпринять меры и выделить средства, обеспечивающие ему пространство для рекламы, поставку оборудования и т.д. Если конкурентам известно о существовании систем мониторинга, это облегчает им противодействие.

Лаги, вызываемые промедлением в организации противодействия, различаются в зависимости от типа исходного действия. Ответ на снижение цен может быть немедленным, но могут потребоваться годы исследований и разработок для освоения новой продукции или установки современного оборудования, которое должно стать ответом на действия конкурента. Например, выпуск новой модели автомобиля от конструирования до выхода на рынок требует трех лет, строительство крупной современной доменной печи или комплексного целлюлозно-бумажного предприятия — от трех до пяти лет.

Эти лаги противодействия также могут быть объектом воздействия со стороны фирмы. Фирма может выбрать такие наступательные действия, эффективное противодействие которым потребует от конкурентов длительного организационного процесса, вытекающего из естественного подготовительного периода в сочетании с определенными внутренними слабостями. С точки зрения оборонительных мер лаг противодействия может быть сокращен за счет формирования специальных целевых ресурсов, эксплуатация которых может и не наступить. Например, новый продукт может быть разработан, но держаться в резерве, оборудование может быть заказано с риском оплаты неустойки при аннулировании сделки и т.д.

Лаги, вызванные неспособностью точно определить цель противодействия, аналогичны проблеме полной разборки телевизионного приемника для замены одного неисправного транзистора. Меры противодействия, особенно со стороны крупных фирм на действия более мелких, могут вынужденно распространиться на всех потребителей вместо того, чтобы сконцентрироваться на потребителях или сегментах рынка, являющихся объектом борьбы. Например, в ответ на снижение цен более мелким конкурентом крупной фирме необходимо предоставить скидку всем своим потребителям, неся огромные издержки. Если фирме удается найти действия, которые будут стоить ей значительно меньше, чем организация ответных мер ее конкурентам, она может создать временные лаги, а иногда и полностью заблокировать противодействие им.

Лаги противодействия, вызванные конфликтом целей или множественностью стимулов, — последний существенный тип, рассматриваемый в процессе изучения конкурентного взаимодействия. Они связаны с ситуацией: фирма предпринимает действие, угрожающее какому-либо направлению бизнеса конкурента, но если конкурент отвечает быстро и энергично, он наносит ущерб самому себе в каком-либо другом направлении. Этот эффект потенциально создает лаг противодействия или даже полностью его блокирует. Частично задержку по времени может вызывать необходимость разрешения внутренних конфликтов.

Разработка ситуации, которая поставила бы основного конкурента или конкурентов в положение конфликтующих целей, послужила главным фактором успеха для многих компаний. Таким примером, в частности, является медленная реакция швейцарцев на появление часов Timex. Timex продавала свои изделия через аптеки, а не традиционные для этих товаров ювелирные магазины, делая упор на чрезвычайно низкие цены и отсутствие необходимости ремонта, а также на то обстоятельство, что часы служат не знаком престижа, а функциональным элементом одежды. В конечном счете рост продаж Timex стал угрожать финансовым и рыночным показателям роста швейцарских фирм и поставил их перед проблемой выбора непосредственного направления противодействия. Швейцарцы многое вложили в связи с ювелирными магазинами как канал сбыта и в имидж своей продукции как изделий сочного ювелирного искусства. Активное противодействие фирме Timex могло бы способствовать утверждению ее концепции, нарушить необходимое для сбыта сотрудничество с ювелирами и нанести ущерб имиджу швейцарских изделий. Поэтому швейцарские фирмы фактически так никогда и не приняли ответных мер против Timex,

Существует много других примеров того, как работает этот принцип, Диалогичную дилемму поставило перед «большой тройкой» американских автомобилестроительных гигантов, строивших свою стратегию на росте, инвестиций в торговлю и частую смену моделей, начало производства фирмами Volkswagen и American Motors простой и почти не меняющейся базовой модели автомобиля, Фирма Gillette оказалась в трудном положении н результате выпуска одноразовых бритв фирмой Bic: ответные меры могли привести к снижению объема продаж других изделий из широкого ассортимента бритв, выпускаемых фирмой, тогда как у Bic такая проблема от-отсутсвовала\*. Наконец, IBM воздержалась от производства мини-компьютеров, так как это могло повредить ее продажам больших вычислительных машин.

Поиск стратегических действий, приносящих выгоду за счет лага протн-водействия иди максимизирующих этот лаг, является одним из ключевых принципов конкурентного взаимодействии. Однако стремление к задержке противодействия не должно стать безоговорочным принципом стратегии. Медленное, но жесткое противодействие может оставить фирму-инициатора в худшем положении, чем быстрый, но менее эффективный ответ, Таким образом, поскольку существует альтернатива между величиной временного отрезка отставания противодействия и эффективностью и упорством самого противодействия, при выборе действия фирме следует найти сбалансированный подход,

ОБОРОНИТЕЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

До сих пор мы говорили о наступательных действиях, однако потребность в действиях, направленных на сдерживание или защиту от действий конкурентов, может быть столь же настоятельной. Проблема обороны, естественно, противоположна проблеме наступления. Прочная оборона создает ситуацию, в которой конкуренты, проделав описанный выше анализ или попытавшись предпринять реальное действие, приходят к выводу, что оно не имеет смысла. Как и в случае наступательных действий, оборона может быть обеспечена принуждением конкурентов к отступлению после битвы. Однако наиболее эффективная оборона состоит в предотвращении самой битвы.

Для предотвращения действия со стороны конкурентов необходимо, чтобы они были достаточно уверены в том, что встретят противодействие и что это противодействие будет эффективным. Некоторые подходы к достижению такого результата уже рассматривались ранее, другие будут рассмотрены далее в связи с общей концепцией формирования обязательств\*.

Однако и в том случае, если действие не может быть предотвращено, существуют различные подходы к обороне.

Дисциплина как форма обороны

Если конкурент предпринимает действие, а фирма немедленно и решительно противодействует ему, это служит дисциплинирующим фактором, дающим агрессору понять, что противодействие будет оказано всегда. Чем в большей мере фирма окажется способной направить свои ответные действия на конкретного инициатора и дать понять, что ее целью является данный инициатор, а не любая другая фирма, тем более действенным будет дисциплинирующий эффект. Например, активный бренд, копирующий конкретный продукт конкурента, более эффективен как дисциплинирующая мера, чем просто новый продукт\*\*. Напротив, если противодействие должно иметь более широкую направленность, дисциплинирующий эффект потребует больших затрат и будет менее действенным. Кроме того, если ответ на действие вынужден охватить большую часть рынка вместо того, чтобы сконцентрироваться на инициаторе столкновения, такое противодействие и установление дисциплины становятся более рискованными, так как могут вызвать цепную реакцию мер и контрмер.

Подрыв базы для достижения целей конкурента

Если конкурент уже начал осуществлять действие, он может отказаться от него, если увидит, что адекватная база для реализации его целей отсутствует и есть все основания полагать, что такое положение сохранится и в дальнейшем. Новые конкуренты, входящие в отрасль, как правило, определяют цели, выражающиеся в показателях темпов роста, доли рынка, прибыли на инвестированный капитал, и планируемый временной горизонт для их достижения. Если цели не достигаются и конкурент убеждается в том, что они будут достигнуты не скоро, он может отступить или ослабить усилия. Методы подрыва целевой базы включают жесткую конкуренцию цен, массированные инвестиции в исследования и разработки и т.п. Эффективным способом воздействия на готовность конкурента к борьбе может служить атака на новый продукт на стадии пробных продаж, которая к тому же может потребовать меньших издержек, чем ожидание фактического продвижения продукта на рынок. Еще один прием заключается в применении специальных сделок с потребителями, с тем чтобы создать у них значительные запасы, сужая тем самым рынок для продукта конкурента и повышая краткосрочные издержки его вхождения на рынок. Если рыночная позиция фирмы находится под угрозой, подрыв базы для достижения конкурентом его целей стоит того, чтобы пойти на значительные краткосрочные затраты. Однако для такой стратегии важно иметь правильные представления о целевых показателях и планах конкурента.

Примером подобной ситуации может служить отказ фирмы Gillette от производства часов с цифровой индикацией. Уже заявив, что получены хорошие результаты при пробных продажах, Gillette отступила, ссылаясь на необходимость значительных инвестиций для разработки технологии производства и более низкую доходность, чем по другим видам своего бизнеса. Возможно, что значительное влияние на это решение оказала стратегия фирмы Texas Instruments, заключавшаяся в агрессивном ценообразовании и ускоренных технологических разработках в области производства таких же часов.

Обязательство

Обязательство, возможно, является наиболее важным понятием, связанным с планированием и проведением наступательных или оборонительных действий. Обязательство может гарантировать вероятность осуществления, темпы и энергичность противодействия наступательным действиям и служить краеугольным камнем оборонительной стратегии. Принятые обязательства воздействуют на восприятие конкурентами своей позиции и позиции соперников. Принятие обязательств, по существу, является формой свободной коммуникации ресурсов и намерений фирмы\*. Представления конкурентов о намерениях и ресурсах друг друга весьма неопределенны. Коммуникация, то есть доведение информации об обязательствах до конкурентов, сокращает неопределенность и заставляет участников разрабатывать рациональные стратегии на основе новых представлений, что позволяет избежать столкновений. Например, если фирма в состоянии принять на себя четкое обязательство по отражению данного действия, ее конкуренты при формулировании собственных стратегий могут принять эту реакцию не как вероятную, а как вполне достоверную. В результате вероятность того, что они начнут действовать, снижается. Хитрость конкурентного взаимодействия состоит в обозначении обязательств фирмы таким образом, чтобы максимизировать ее рыночную позицию.

Существуют три основных типа обязательств в конкурентной среде, каждый из которых преследует цель сдерживания особым образом:

* обязательство, что фирма будет настойчиво реализовывать предпринятое действие;
* обязательство, что фирма будет противодействовать и продолжать оказывать противодействие, если конкурент предпримет определенные действия;
* обязательство, что фирма не будет предпринимать никаких действий или откажется от действия.

Если фирма сумеет убедить своих соперников в том, что будет четко придерживаться своего обязательства в отношении осуществляемого или планируемого стратегического действия, то ее соперники, весьма вероятно, откажутся от новой позиции и не станут тратить ресурсы на противодействие или попытки заставить фирму отступить. Таким образом, обязательство может сдерживать противодействие. Чем более крепкой и настойчивой вы-

Следует подчеркнуть, что термин «коммуникация» используется не в буквальном значении. Тем не менее некоторые виды сигнализирования и установления обязательств находятся под надзором антимонопольньгх органов США, поскольку существует опасение, что они могут вести к неформальному сговору в отраслях. Хотя такая трактовка является новой и неподтвержденной, менеджеры должны учитывать ее существование. — Прим. авт.

глядит фирма в своем намерении осуществить действие, тем более вероятен такой исход. Если конкуренты видят твердость и обязательность намерений конкурента, они убеждаются в том, что их противодействие вызовет контрмеры и так далее по нарастающей спирали.

Второй тип обязательства аналогичен первому, но соответствует реакции фирмы на возможные инициативы со стороны конкурентов. Если фирма сумеет убедить соперников в том, что будет оказывать безусловное и сильное противодействие, они могут прийти к выводу о нецелесообразности самой инициативы. Здесь обязательство выполняет, прежде всего, функцию сдерживания угрожающих действий. Чем вероятнее воспринимаемая конкурентами перспектива упорного и жесткого противодействия, ведущая, в конечном счете, к ущербу для прибыльности всех участников, тем меньше вероятность того, что они решат инициировать подобную цепь событий. Здесь есть аналогия с ситуацией, когда грабитель говорит: «Отдавай деньги!», а обезумевшая жертва отвечает: «Тогда я взорву бомбу и убью нас обоих!»

Третий тип обязательства, состоящий в непринятии угрожающего действия, может быть определен как создание доверия. Эта форма обязательства может иметь значение для деэскалации конкурентных конфликтов. Например, если фирма может убедить своих соперников в том, что она поддержит повышение цен и не будет пытаться подрывать его, это может способствовать прекращению войны цен.

Убедительность обязательства зависит от того, насколько оно представляется твердым и неизменным. Обязательство ценно как средство сдерживания, и эта его ценность возрастает по мере того, как конкурент убеждается в его соблюдении. Ирония состоит в том, что, если средство сдерживания не срабатывает, фирма может сожалеть о принятом обязательстве. Фирма оказывается перед сложной альтернативой: отказаться от своего обязательства, нанеся тем самым ущерб доверию к себе в будущем, или платить полную цену за выполнение обязательства.

Большое значение имеет как сам факт принятия обязательства, так и время его принятия. Если фирма принимает обязательство первой, это поможет ей убедить другие фирмы при планировании и оптимизации своих действий учитывать его как данность, обращая тем самым результат в свою пользу. Это может быть особенно эффективным в тех случаях, когда фирмы в принципе стремятся к стабильному результату, но расходятся в отношении его конкретной формы. Когда две фирмы имеют существенно отличные интересы и завязаны в жесткой борьбе, раннее принятие обязательства может быть менее эффективным\*.

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ ОБ ОБЯЗАТЕЛЬСТВЕ

Доведение информации об обязательстве относительно как собственного действия, так и противодействия конкурентам может осуществляться с помощью различных механизмов и сигналов. Основными элементами, обеспечивающими достоверность обязательства, являются:

* активы, ресурсы и другие механизмы, предназначенные для быстрого выполнения обязательства;
* ясность намерения выполнить обязательство, в том числе история соблюдения прошлых обязательств;
* невозможность отступления или моральная решимость не отступать;
* способность соглашаться с условиями выполнения обязательства.

Очевидно, что фирме необходимо иметь механизмы выполнения обязательства, чтобы доводить до конкурентов серьезность своих намерений. Если фирма выглядит непобедимой, борьба вряд ли начнется. Среди активов, предназначенных для выполнения обязательства, наиболее заметными являются избыточные резервы денежной наличности, избыточные производственные мощности\*, большой штат работников системы сбыта, мощные подразделения исследований и разработок, незначительные объемы производства в других сферах бизнеса, в которых конкуренты могут оказать противодействие, а также активные бренды. Менее заметны такие активы, как подготовленные, но не выпущенные на рынок, новые продукты, предназначенные для конкуренции на ключевых рынках. Такие средства могут быть названы дисциплинирующими механизмами, они предназначены для наказания конкурента, если последний предпринимает не желательные для фирмы действия. Такими дисциплинирующими механизмами могут быть многие из перечисленных активов.

Формирование активов для выполнения обязательства может играть важную роль в принятии самого обязательства. Разумеется, одного обладания активами недостаточно. Чтобы выполнять функцию сдерживания, эти активы должны быть известны конкурентам. Чтобы конкуренты знали об их существовании, можно применить такие средства, как публичные заявления, обсуждения с потребителями, содержание которых станет широко известно в отрасли, сотрудничество с деловой прессой для публикации статей с упоминанием о таких активах. Заметные ресурсы особенно ценны в качестве механизмов сдерживания, поскольку они минимизируют риск, связанный с ошибочной интерпретацией или игнорированием со стороны конкурентов.

Ясность намерения выполнить обязательство также должна быть очевидной и обеспечивать тем самым достоверность обязательства. Здесь одним из средств коммуникации является устойчивая и последовательная линия поведения. Для конкурентов прошлый опыт, как правило, является указанием на степень достоверности и жесткости реакции фирмы, поэтому последовательная серия таких реакций может служить убедительным сигналом о будущих намерениях. Ясность намерения в отношении обязательства усиливается также с помощью заметных мер, направленных на сокращение временного лага противодействия) например» запущенных программ НИОКР, известных конкурентам. Средствами коммуникации служат также объявления или утечка информации о намерении выполнения обязательства, хотя они и не столь убедительны, как прошлое поведение.

Особенно эффективным средством распространения информации об обязательствах являются известные факторы, затрудняющие и удорожающие либо делающие отступление невозможным для фирмы. Например, разглашенный долгосрочный контракт с поставщиком иди потребителем служит указанием на долгосрочную заинтересованность во вхождении и укреплении на рынке. Ту же роль выполняет приобретение оборудования вместо его лизинга, организация полностью интегрированного, а не только сборочного, производства. Обязательство противодействовать акциям конкурента можно сделать необратимым путем заключения с розничной торговлей или потребителями формальных или вербальных соглашений о встречном снижении цен» гарантирования поставки аналогичного по качеству продукта, проведения совместных рекламных акций в ответ на рекламную кампанию конкурента и т.д. Официальные заявления о принятых перед участниками отрасли или финансовыми институтами обязательствах» публикация целевых показателей по доле рынка» многие другие приемы могут дать понять конкурентам, что фирма вряд ли отступит, так как будет публично опозорена. Зная об этом, конкуренты:, скорее всего, не будут пытаться принуждать ее поступать таким образом.

Продолжая эту линию рассуждений» можно сказать следующее. Если конкурент считает» что фирма, имея твердое намерение выполнить обязательство, приближается к границе непоследовательного поведения» то он будет более осторожен в решении вопроса об ее атаке, Непоследовательность в конкурентной ситуации проявляется в прошлом поведении, участии в судебных процессах, публичных заявлениях. Поведение» говорящее конкурентам о серьезности намерений, может проявляться в любой сфере бизнеса. Все, что говорится поставщикам, потребителям, представителям каналов сбыта, в публичных заявлениях, может нести информацию о степени серьезности и долгосрочности намерений в отношении данного бизнеса или обязательства.

Следует отметить, что для передачи сигнала об обязательстве не всегда нужны огромные ресурсы. Например, как отмечалось выше, фирма, имеющая большую долю рынка или широкий производственный профиль, отвечая на некоторые действия, как правило, сталкивается с конфликтующими целями. В то же время небольшая фирма, инициируя действие или отвечая на действия других, может иметь больше выгод и меньше потерь. Например, инициируемое снижение цен может иметь серьезные последствия для крупного конкурента с учетом масштабов его оборота. С другой стороны, небольшая фирма, располагающая для осуществления своих угроз меньшими ресурсами, может частично компенсировать этот недостаток упорством или рискованностью.

Наконец, способность фирмы обнаруживать согласие важна с точки зрения эффективности ее обязательства в отношении противодействия. Если конкурент полагает, что он может «надуть» и остаться незамеченным, он, возможно, испытает искушение так и сделать. Но если фирма способна продемонстрировать свои возможности немедленно узнавать, например, о любых произведенных уступках в цене, изменениях в качестве продукции или предстоящем выпуске нового товара, принятое ею обязательство противостоять этим действиям станет более убедительным. Примерами информирования о такой способности могут служить известные системы мониторинга продаж, опросов потребителей и оптовиков. Следует отметить, что покупатели могут быть заинтересованы в сообщениях даже о несостоявшихся снижениях цен, якобы содержащихся в секрете, с тем, чтобы их вызвать, что может подорвать стабильность рынка при условии недостаточности информации или невозможности для поставщиков проверить такие утверждения.

Интересным примером в отношении обязательств является конкурентная борьба, которую вела Baxter Travenol Laboratories, выпускающая устройства для внутривенных вливаний, контейнеры для консервации крови и другие медицинские изделия\*. Baxter, имея сильную позицию на рынке, столкнулась с вызовом со стороны отделения McGaw корпорации American Hospital Supply Corporation, разработавшего новый контейнер для внутривенных растворов. Хотя Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США не утвердило применение нового конкурентного продукта, Baxter, как сообщается, уже начала предпринимать меры по коммуникации своего обязательства относительно противодействия. Работники снабжения больниц стали сообщать о возрастающей ценовой конкуренции. Baxter предложила крупные скидки по многим видам продукции и усилила это направление после заявлений со стороны McGaw, а также выделила значительные средства на исследования и разработки и начала ожесточенный раунд снижения цен, когда на рынок вышел еще один конкурент. Очевидно, что с помощью этих приемов коммуникации упорство и решимость фирмы Baxter ответить на конкурентный вызов были явно доведены до участников.

ДОВЕРИЕ КАК ОБЯЗАТЕЛЬСТВО

Приведенные рассуждения касались коммуникации обязательства в отношении решимости действовать или противодействовать. Однако возможны ситуации, в которых для фирмы желательно принять обязательство не осуществлять угрожающие действия или прекратить агрессию. Несмотря на то что такой курс кажется несложным, конкуренты обычно настроены осторожно по отношению к примирительным жестам, особенно если уже имели в прошлом опыт столкновений с данной фирмой. Такая осторожность может быть вызвана также тем, что, разоружившись, они дают фирме-инициатору шанс произвести атаку, которую будет трудно отразить. Как же поступают в этом случае фирмы, намеренные сообщить о примирении или установлении доверия?

Здесь имеет место широкий спектр возможностей, наблюдаемых на практике, и могут применяться описанные ранее принципы коммуникации обязательства. Убедительным способом сигнализировать о том, что фирма заслуживает доверия, являются демонстративные шаги в области ее деятельности, ведущие к выгоде ее конкурентов. Например, есть свидетельства того, что General Electric при циклических спадах уступала долю рынка в производстве турбогенераторов с тем, чтобы избежать резких падений цен и вернуть свою долю в период экономического подъема\*.

Фокусные точки

В условиях олигополии проблема, ведущая к нестабильности, состоит в координации ожиданий конкурентов относительно возможных результатов состояния рынка. Коль скоро ожидания конкурентов расходятся, будут продолжаться попытки перехитрить друг друга и сохраняться вероятность вспышек борьбы. Томас Шеллинг в своей работе по теории игр\* отмечает, что важным элементом достижения результата в таких условиях является нахождение фокусной точки, или некоего заметного места для передышки, в котором могут сойтись ожидания участников конкурентного процесса. Значение фокусных точек вытекает из потребности и желания конкурентов совместно достичь некоторого стабильного результата, ухода от сложных и нарушающих спокойствие действий и противодействий. Такие фокусные точки могут принимать форму обоснованного уровня цен, правил ценообразования на основе процентных надбавок на издержки производства, примерного распределения долей рынка, неформального разделения рынка по территориальному принципу или по группам потребителей и пр. Согласно теории фокусных точек, конкурентные действия, направленные на приспособление к определенным условиям, в конечном счете, сойдутся в такой точке, которая послужит им местом для передышки.

На основе концепции фокусных точек можно сделать три вывода, важных для конкурентной борьбы. Во-первых, фирмы должны стремиться к наиболее раннему выявлению желательной фокусной точки. Чем быстрее будет достигнута фокусная точка, тем меньше составят издержки ее поиска, связанные с попытками фирм перехитрить друг друга. Во-вторых, различные объекты отраслевых решений, например цены, могут быть упрощены таким образом, чтобы облегчить нахождение фокусной точки. Это может быть сделано, например, путем стандартизации продукции, устраняющей множество сложностей. В-третьих, фирма заинтересована попытаться начать игру с наиболее благоприятным для нее возможным исходом. Это может означать введение в отрасли терминологии, способствующей приходу к желаемой фокусной точке, например, когда речь идет не об абсолютных ценах, а о ценах в расчете на квадратный фут. Такой прием может иметь форму выработки последовательности стратегических действий, которая приведет к удовлетворительной фокусной точке, появление которой будет внешне выглядеть естественно.

Замечание относительно информации и секретности

Объем предоставляемых фирмами сведений о себе значительно увеличивается благодаря возросшим требованиям открытости информации, а также росту количества деловой прессы. Некоторые из этих требований оформлены законодательно, однако значительная часть того, что пишется в годовых отчетах, содержится в интервью и выступлениях или публикуется в других средствах массовой информации, не является формально обязательной. Причинами дополнительного раскрытия информации могут быть соображения, связанные с фондовым рынком, чувство гордости менеджеров, бесконтрольность заявлений со стороны работников или просто недостаточное внимание к этой проблеме.

Как должно быть ясно из материалов, информация является важнейшим фактором осуществления наступательных и оборонительных конкурентных действий. Иногда выборочный сброс информации может быть весьма полезен при подаче сигналов рынка» коммуникации обязательства и т.п., однако зачастую информация о планах или намерениях фирмы значительно облегчает конкурентам формулирование их стратегии. Например, если при надвигающейся угрозе выхода на рынок нового продукта сведения о нем раскрываются в деталях, конкуренты могут сконцентрировать свои ресурсы для подготовки ответных мер. Сопоставив эту ситуацию с той, при которой о новом продукте предоставляются весьма туманные сведения, увидим, что в последнем случае конкуренты вынуждены готовиться к обороне по многим стратегическим направлениям, используя затем то из них, которое соответствует фактическим параметрам нового продукта.

Выборочное раскрытие информации о себе является важным ресурсом, находящимся в распоряжении фирмы при осуществлении конкурентных действий. Раскрытие любой информации должно быть исключительно составной частью конкурентной стратегии.