**Теория сотрудничества конкурентов**

В 1996 году профессора Нейлбафф и Бранденбургер из Гарвардской школы бизнеса выдвинули теорию сотрудничества конкурентов, которая связала конкуренцию и сотрудничество. Развивая теорию игр, они нашли полезную точку зрения на эти два вида деятельности.

Роберт Уотерман (Robert Waterman), Гарвардская школа бизнеса (Harvard Business School)

В 1996 году Барри Нейлбафф из Йельской школы менеджмента и Адам Бранденбургер из Гарвардской школы бизнеса выдвинули Теорию сотрудничества конкурентов, которая связала конкуренцию и сотрудничество. Они нашли полезную точку зрения на эти два вида деятельности:

Сотрудничество — это то, как мы создаем материальные ценности: как мы печем пирог.

Конкуренция — это то, как мы получаем материальные ценности: как мы отрезаем свой кусок пирога.

Развивая теорию игр, Нейлбафф и Бранденбургер говорят, что бизнес — это игра, где для создания материальных ценностей компании нужно вступить в отношения с другими игроками. К обычным категориям потребителей, поставщиков и конкурентов они относят "комплементоров" — не замеченных ранее участников процесса, дополняющих конкурентов.

Комплементорами являются компании Microsoft и Intel. Сложные программные пакеты Microsoft требуют все более мощных чипов, производимых компанией Intel. В свою очередь чипы делают программы практичными и экономически выгодными. Иногда комплементорами являются непосредственные конкуренты, если, например, они привлекают больше покупателей к своей продукции. Как мы увидим позже, для всех сетей, включая телекоммуникационные системы, транспортные системы или Интернет, увеличение интенсивности движения означает огромные прибыли. Отсюда следует, что действия прямых конкурентов, если они ведут к увеличению рынка, фактически приносят пользу всем остальным конкурентам.

Нейлбафф и Бранденбургер изобрели мнемонический код, PARTS, помогающий применить теорию игр к бизнесу. PARTS — это аббревиатура английских слов Игроки, Добавленная стоимость, Правила, Тактика и Границы.

Игроки. Определите состав игроков и разделите их на потребителей, поставщиков, конкурентов и комплементоров. Конкурент становится комплементором, если потребители начинают ценить вашу продукцию больше, после того как получает продукцию другого игрока. Если, получив продукцию другого игрока, они начинают ценить вашу продукцию меньше, тогда другой игрок является конкурентом. Тот же принцип применим к вашим поставщикам, если они для вас очень важны. Если поставщику больше нравится снабжать вас на виду у другого игрока, то он — ваш комплементор. Но если вы оба вынуждены бороться за редкие поставки, то вы являетесь конкурентами.

Добавленная стоимость. Нейлбафф и Бранденбургер изобрели остроумный способ определения стоимости, которую вы включаете в игру. Высчитайте общую стоимость, созданную всеми игроками. Разница в том, что вы включите сами, — часто эта доля оказывается довольно незначительной.

От вашей стратегии, в частности от того, будете ли вы привлекать людей к сотрудничеству или отталкивать их, может зависеть, сколько всего стоимости содержится в системе. Нейлбафф и Бранденбургер не говорят, что сотрудничать всегда лучше. Они указывают на разительный контраст между конкурентной стратегией видеоигр Nintendo и конкурентной стратегией IBM на рынке персональных компьютеров.

Стратегия Nintendo заключается в обеспечении захвата львиной доли стоимости в сети видеоигр. Компания ограничила число игр, выпускаемых ее разработчиками, до пяти единиц в год, чтобы качество превалировало над количеством. Она тщательно контролировала поставки главным розничным торговцам, чтобы спрос никогда не удовлетворялся полностью, и продавцам игры нужны были больше, чем Nintendo торговое пространство. Она частично урезала размеры своего рынка и выпекла пирог несколько меньшего размера, чем могла, но позаботилась о том, чтобы ее пирог оказался высокоприбыльным, и большая его часть принадлежала ей. Через пять лет после прихода на рынок США рыночная стоимость Nintendo оказалась выше стоимости Nissan и Sony вместе взятых.

Что касается IBM, то она пригласила Intel и Microsoft к участию в разработке своего ПК. Открытая архитектура и сотрудничество привели к ускорению разработки и расширению рынка. Но когда другие компании занялись копированием компьютера IBM, то Intel и Microsoft потребовали свою долю. IBM должна была заставить Intel и Microsoft платить за участие в игре или настоять на совместном участии в акционерном капитале. IBM решила привлечь к участию других и получила меньше всех.

Правила. Правила — это важная часть игры, и часто их можно слегка изменить в вашу пользу. Но у творческого игрока, который вносит в игровой фонд значительную лепту, всегда есть возможность переписать правила. Вспомним дело рекламного агентства Cordiant, Мориса Саатчи и компании British Airways (ВА). ВА была крупным клиентом Cordiant. Морис Саатчи являлся основателем агентства, но его выжили. Он забрал с собой ключевых работников, ведающих счетами ВА. Компания Cordiant была уверена, что сможет удержать бизнес ВА, потому что в контрактах ушедших работников имелся пункт о запрете конкуренции: они не могли конкурировать с бывшим нанимателем в борьбе за клиентов. Как же поступил Морис Саатчи? Он отправился в ВА, вооружившись фотографиями работников. Какая жалость, сказал он, что эти парни не могут работать на вас из-за пресловутого пункта о запрете конкуренции.

В результате ВА обратилась в Cordiant с просьбой снять запрет. Cordiant согласилась, рассудив, что она все равно теряет клиента, и стремясь предотвратить возможные конфликты в будущем. С пунктами о запрете на конкуренцию было покончено одним рывком. Как тут не вспомнить о том, что на протяжении нескольких предыдущих десятилетий они исправно работали во многих сферах профессиональных услуг.

Тактика. Бизнес, заявляют Нейлбафф и Бранденбургер, часто ведется в тумане, где реальность разглядеть просто невозможно, и все идет по наитию. Теория игр способна подсказать вам, можно ли развеять этот туман и каким образом это сделать. Если ваша новая продукция в самом деле лучше, вам следует как можно громче объявить об этом. Когда фирма Gillette запустила в производство лезвия Sensor, она была настолько убеждена в их превосходстве, что потратила 100 миллионов долларов на рекламу, чтобы "рассеять туман". Видя такую уверенность, потребители почувствовали, что попробовать явно стоит, и общий объем продаж Gillette вырос на 70 процентов.

Но подчас туман полезен для компаний и позволяет им получить больший кусок пирога. Хорошим примером являются невероятно сложные тарифные сетки авиакомпаний. Ошибочная попытка рассеять туман была предпринята в 1992 году компанией American Airways, которая ввела программу корректировки цен в соответствии с затратами и упростила тарифную сетку до четырех категорий. Остальные авиакомпании ответили ударом на удар, и система цен рухнула. Авиалинии США потеряли в тот год больше 5 миллиардов долларов.

Границы. Заглянем за границы игрового поля. Ни один бизнес не является островом в океане. Люди, играющие в одну игру, одновременно играют и в другие. Старайтесь предугадывать и предотвращать или, по крайней мере, задержать подобные вторжения. В 1980 году парфюмерный концерн Minnetonka запустил в производство элитарное жидкое мыло Softsoap. Мыло было превосходное, но непатентоспособное. Как можно было помешать другим крупным игрокам в парфюмерной индустрии "разорвать банк"? Один способ — это закупить всю продукцию двух единственных производителей дозаторов на год вперед. Прежде чем остальные гранды успели вступить в игру, мыло Softsoap получило признание в своей категории. В конечном итоге право на торговую марку было продано компании Colgate-Palmolive за 61 миллион долларов.

Сумма PARTS определяется путем анализа отношений между всеми игроками в системе. Кто кому нужен больше? Кто получит больше выгоды от укрепления взаимоотношений? Кого можно считать фактическим или потенциальным комплементором? Где сотрудничество может привести к выпечке большего пирога? Даже там, где конкуренция принесет корпорации больше выгоды, чем сотрудничество, тактика соперничества может в конечном итоге больше отнять, чем дать.