**Парадокс синхронизации ситуационного конкурентного поведения. «Casus belli» в конкурентной борьбе**

Рубин Ю.Б.

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.

Рис. 6.4. Виды взаимоотношений между конкурентами

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 важнейших 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 избегание 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. 6.5. 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 из сторон в сложившейся ситуации и от резервов интенсификации этих действий (их уплотнения, обострения, ускорения, энергетической мобилизации и 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.

Здесь влияние конъюнктурных изменений на мотивацию предпринимательской фирмы можно показать следующим образом — перемножив матрицу конкурентной мотивации на матрицу конъюктурных изменений.

В матрице конъюктурных изменений по столбцам стоят веса изменений, которые оказали влияние на стретегические мотивы компании то или иное изменение рынка.

После перемножения этих матриц можно видеть, что учитывается вес изменений каждого из стратегических мотивов.

M 1 = MK

где K — матрица весов конъюктурных изменений; М1 — матрица стратегических и тактических мотиваций с учетом конъюктурных изменений.

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, занятых 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 которые 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).

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»4.

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;

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.

Подобные трансформации 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 являются 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.

Рис. 6.6. 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, заставляет 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 сильнее диспозиция конкурентов с более сильным статусом к достижению конкурентных выгод, тем острее их реакции на угрозы их недостижения. Чем сильнее диспозиция конкурентов с более слабым статусом к отражению внешних угроз, тем острее их реакции на получение конъюнктурных выгод.

Рис. 6.7. Формы конкурентных действий

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, довлеющая над фирмами с более сильным конкурентным статусом — с другой.

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 задач5. 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.

Рис. 6.8. Синхронизирующе-десинхронизирующая диспозиция