**Виды конкурентных ситуаций**

Рубин Ю.Б.

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.

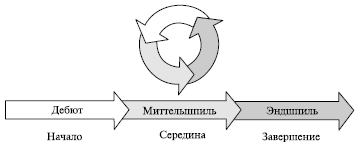


Рис. 6.1. Виды конкурентных ситуаций

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, для каждого характерны свои особенности 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 и 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 выиграна;

выигрыш дебютной ситуации состоит в приобретении субъектом бизнеса стартовых (дебютных) конкурентных преимуществ над противником или противниками; таковыми могут стать ажиотаж в среде покупателей 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 и 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 компаний 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 сделать ее второй ход, причем как можно скорее.

Определяющее значение фактор опережения соперников в овладении стартовой инициативой имеет при относительно симметричной дебютной ситуации. Здесь важное значение приобретает 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 сторон, причем стороны имеют примерно равные шансы в дебютной борьбе, неприменимо к конкуренции в системе современного бизнеса.

Настоящая маркетинговая война разразилась на рынке США с появлением на нем японских мотоциклов Honda и Yamaha. В результате обострившейся конкуренции цены на мотоциклы этого класса снизились на 10%. Тогда Harley Davidson пролоббировала введение квоты на поставку тяжелых японских мотоциклов сроком на 5 лет. Однако уже через 4 года, когда Harley вышла на прежний уровень рентабельности, компания добилась досрочной отмены квоты. Руководство Harley утверждало, что теперь компания готова противостоять любому конкуренту.

Когда японские производители вновь вышли на американский рынок, Harley встретила их во всеоружии, используя новую имиджевую стратегию.

Она направила свои маркетинговые усилия на создание образа сильного и свободолюбивого «Дикаря» (кстати, именно так называлась одна из моделей их мотоциклов The wild one). Этот образ пришелся по вкусу тысячам молодых ветеранов, вернувшихся из Вьетнама. После пережитого на войне они не находили себе места в системе привычных американских ценностей. Они бежали от общества. Образ уверенного в себе, дерзкого отшельника стал чрезвычайно привлекательным. Теперь компания продавала не просто мотоциклы, а «образ жизни» в стиле Harley Davidson. За 4 года американский производитель улучшил качество продукции и создал лояльное отношение к своему бренду. На этом фоне все предложения японцев воспринимались как второсортные аналоги.

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 и т. д.), во враждебной (это чаще всего встречается во время конъюнктурного либо хулиганского дебюта) или иной манере. Завершение дебютной ситуации является 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:

миттельшпиль 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;

миттельшпиль 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 и 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.

Если с бывшим конкурентом можно заключить тактический или стратегический союз, чтобы спастись от убытков или увеличить прибыль, то может произойти и обратное: многолетний надежный партнер, с которым вместе был заработан не один миллион, может в одночасье превратиться в конкурента. Именно это и произошло с группой компаний «Руст» в феврале 2003 г., когда ее стратегический партнер, компания Bacardi-Martini, дистрибьютором продукции которой был «Руст», отказалась от услуг российского партнера. С 1 апреля функции дистрибьютора передавались ООО «Бевериджис энд Трейдинг», стопроцентной «дочке» Bacardi-Martini.

По словам владельца «Руста», Рустама Тарико, это был логичный шаг для итальянцев. Импортеры алкоголя строят свой бизнес на развивающихся рынках в три этапа. Сначала они работают с несколькими мелкими дистрибьюторами по принципу «разделяй и властвуй», что не очень хорошо сказывается на рынке, зато страхует риски и подготавливает почву для вторжения. Затем они выбирают одного крупного посредника, который должен выстроить рынок для них. После этого учреждается собственная торговая компания, которая позволяет сэкономить и полностью контролировать процесс. По словам Тарико, следующим шагом была организация компанией «Руст» бизнеса для итальянцев. Бренд должен был стать независимым от «Руста». В такой ситуации, по его объяснению, почему бы не отобрать маржу и не положить себе в карман?

Конфликты интересов соперников и партнеров по бизнесу могут сглаживаться 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.

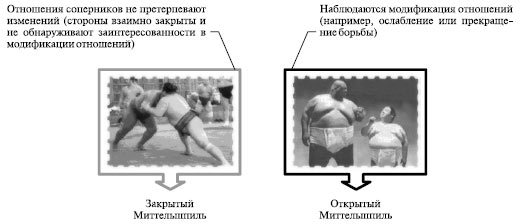


Рис. 6.2. Виды миттельшпилей

Например, когда британская авиакомпания Laker Airways повела атаку на самые прибыльные маршруты British Airways, обороняющаяся компания отказалась от немедленных ответных действий, а дождалась, пока «зарвавшийся» конкурент возьмет крупный кредит в американских долларах. Когда курс доллара относительно остальных валют вырос (соответственно увеличились и основной долг, и процентные платежи Laker), BA резко снизила собственные цены, а после банкротства конкурента восстановила их до прежнего уровня.

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»3.

Мастером использования выгод от форс-мажорных обстоятельств и социальных сдвигов по праву может считаться уже упоминавшаяся нами компания Harley Davidson. В период войны Indian Motorcycle Company — главный конкурент Harley Davidson — была вынуждена полностью продать свое производство на нужды армии. Таким образом, с коммерческой точки зрения, Indian исчезла с рынка мотоциклов. Harley Davidson также продала часть своих мощностей военному ведомству, но благодаря хорошим отношениям Уильяма Харли с Пентагоном компанию удалось сохранить в качестве коммерческого субъекта рынка. После войны Indian полностью потеряла всякий контроль над рынком, зато марка Harley Davidson стала самым громким названием в мотоциклетной индустрии.

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 связана 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 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.

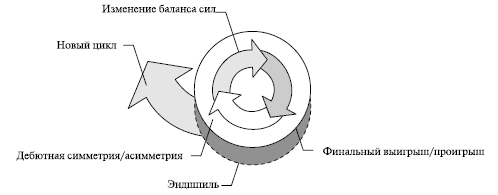


Рис. 6.3. Перерастание эндшпиля в новый тактический цикл

Можно выделить следующие виды ситуаций эндшпиля:

стратегически обусловленный эндшпиль; такой 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, неизвестными 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 предпринимательской конкуренции» отметим, что выигрыш или проигрыш компании, ее победа или поражение зависят 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.