

КОНКУРЕНЦИЯ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

Ю. Б. Рубин

Конкурентная функция. Объекты, пространство участия, поле конкуренции. Конкурентные преимущества и недостатки. Типы, виды, методы ведения, характер, стили конкурентных действий

Стратегии монополизации, интеграции, обособления, дезинтеграции, кооперации, компромисса в конкуренции. Тактические модели, операции, комбинации, уловки, маневры в конкуренции

Стратегический, тактический, операционный, ситуационный менеджмент конкурентных действий. Конкурентные диспозиции, операционные сценарии, рабочие схемы. Конкурентный статус участников рынка



УНИВЕРСИТЕТ
СИНЕРГИЯ

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ
ДОМ

Университетская серия

Юрий Рубин

**Конкуренция в
предпринимательстве**

«Синергия»

2018

УДК 339.137 (075.8)
ББК 65.29я73

Рубин Ю. Б.

Конкуренция в предпринимательстве / Ю. Б. Рубин —
«Синергия», 2018 — (Университетская серия)

ISBN 978-5-4257-0246-3

Рассматриваются виды, типы, методы, характер взаимодействия компаний в конкурентной среде, стили конкурентного поведения, конкурентные статусы, диспозиции и поля соперничества, способы взаимного влияния и сотрудничества конкурентов. Содержится описание стратегий участия в конкуренции, наступательных, оборонительных и иных моделей конкуренции, операций, комбинаций, тактических хитростей, маневров, действий по ситуации в процессе конкуренции за результаты и ресурсы. Важное место в учебнике отведено изучению стратегического, тактического, операционного, ситуационного менеджмента конкурентных действий, вопросов обеспечения участниками рынка конкурентоспособности, укрепления ими конкурентных преимуществ. Для бакалавров, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Управление», магистров, аспирантов и лиц, самостоятельно изучающих предпринимательство и менеджмент.

УДК 339.137 (075.8)
ББК 65.29я73

ISBN 978-5-4257-0246-3

© Рубин Ю. Б., 2018
© Синергия, 2018

Содержание

Введение	7
Глава 1	13
1.1. Конкурентная функция в предпринимательстве	14
1.2. Стороны конкуренции и конкурентная среда в предпринимательстве	19
1.3. Конкурентные преимущества и недостатки субъектов предпринимательства	24
1.4. Объекты конкуренции в предпринимательстве	27
1.5. Конкуренция за результаты в предпринимательстве	30
1.6. Конкурентные позиции субъектов предпринимательства	34
1.7. Конкуренция за ресурсы в предпринимательстве	43
1.8. Конкуренция за превосходство и за недопущение отставания от соперников в выполнении конкурентных действий и в осуществлении других бизнес-процессов	47
Практикум	49
Тесты	51
Глава 2	55
2.1. Место конкурентных действий в современной теории конкуренции	56
2.2. Конкурентное взаимодействие в предпринимательстве. Конкурентное позиционирование	59
2.3. Виды конкурентного позиционирования в предпринимательстве	63
2.4. Непосредственное и опосредованное взаимодействие сторон конкуренции	67
2.5. Типы конкурентного взаимодействия в предпринимательстве. Воздействие на соперников и противодействие им в конкуренции	69
2.6. Виды конкурентных действий, применяемые участниками рынка для воздействия на соперников	71
2.7. Виды конкурентных действий, применяемые участниками рынка для противодействия соперникам	74
2.8. Методы ведения конкуренции, применяемые участниками рынка для воздействия на соперников и противодействия им. Ценовые методы ведения конкуренции	77
2.9. Неценовые методы ведения конкуренции	83
2.10. Направления участия в конкуренции вокруг товаров (услуг, работ)	87
2.11. Методы ведения конкуренции за ресурсы в предпринимательстве. Методы ведения конкуренции за доступ к внешним источникам ресурсов	91
2.12. Методы ведения конкуренции за ресурсы из внутренних источников	95
2.13. Методы использования чужих конкурентных преимуществ и недостатков	99

2.14. Методы ведения конкуренции за информацию в предпринимательстве	103
2.15. Виды и методы взаимного содействия участников рынка	106
2.16. Бездействие в конкуренции	110
2.17. Менеджмент конкурентных действий, его объекты, виды и методы	112
2.18. Менеджмент силы и качества конкурентных действий	115
Практикум	120
Тесты	123
Глава 3	128
3.1. Определение стратегии конкурентных действий	129
3.2. Классификация стратегий конкурентных действий	134
3.3. Конкурентная стратегия монополизации	136
3.4. Причины возникновения монополий	142
3.5. Конкурентная стратегия сильного интегратора	150
3.6. Конкурентная стратегия полного отступления	156
3.7. Конкурентная стратегия слабого интегратора	159
3.8. Конкурентная стратегия простого обособления	165
3.9. Конкурентная стратегия обособления специализированного бизнеса	170
3.10. Конкурентная стратегия дезинтеграции	173
3.11. Стратегия кооперации с конкурентами	177
3.12. Стратегические альянсы как способ кооперации участников рынка с конкурентами	183
3.13. Стратегия компромисса с конкурентами	188
Практикум	193
Тесты	196
Глава 4	199
4.1. Разграничение уровней менеджмента конкурентных действий	200
4.2. Стратегические цели участия в конкуренции	203
4.3. Стратегические области бизнеса	209
4.4. Стратегически важные поля конкуренции	214
4.5. Разработка стратегий участия в конкуренции	217
Конец ознакомительного фрагмента.	218

Юрий Борисович Рубин
Конкуренция в предпринимательстве

© Рубин Ю. Б., 2018 ISBN 978-5-4257-0246-3

© Университет «Синергия», 2018

* * *

Введение

...Немногие мужчины доживают до старости и совсем немногие добиваются успеха, если поздно встают.

Бенджамин Франклин

Учебник для студентов-бакалавров российских вузов «Конкуренция в предпринимательстве» выходит в свет 8-м изданием (прежде имел название «Теория и практика предпринимательской конкуренции»). Как и другой наш учебник («Управление собственным бизнесом»), он может быть интересен также студентам-магистрам, учащимся колледжей и всем, кто изучает секреты профессионального предпринимательства, логику и инструменты развития бизнеса самостоятельно.

«Конкуренция» – слово, известное каждому человеку с момента совершения первых целенаправленных поступков. Конкуренция подстерегает людей постоянно и везде: в профессиональной карьере, творчестве, политике, спорте, межличностных отношениях. Для поступления в вуз на престижную специальность абитуриентам приходится порой выдерживать сумасшедший конкурс. Чтобы втиснуться в переполненный вагон метро в час пик пассажиры активно толкаются и работают локтями. Со временем осмысление жизни подводит человека к однозначному выводу: соперничество, нередко острое, сопровождает достижение результатов в любой деятельности, ведь те окажутся сказочными или удручающими в зависимости от уровня его сравнительной конкурентоспособности.

Соревновательное начало имеет повсеместное распространение и в современной экономике. Оно проникает в пространство взаимодействия участников рынка и придает им неповторимый колорит. Во всем мире конкурентная среда является таким же естественным признаком предпринимательства, как, например, его инфраструктура, построение дорожных карт стартапов или бизнес-моделирование.

Несмотря на всеобъемлющий характер конкуренции в экономике, современные российские студенты получают представление о ней, как правило, из случайных источников – публикаций в СМИ, мемуаров бизнес-авторитетов, откровений популярных спикеров, обсуждений в блогах, а не из учебников для вузов и колледжей. Но как бы занимательны ни были отдельные кейсы, содержащиеся в указанных источниках, сведения о конкуренции являются в них отрывочными и системной компетентности в предмете обеспечить не могут. Как следствие, смысл слова «конкуренция» вроде бы на первый взгляд знаком большинству начинающих предпринимателей чуть ли не с детства, но «как это делается» – как вести конкуренцию стратегически и оперативно, добросовестно и по правилам, понятно далеко не всем. Этот неприемлемый вакуум знаний необходимо преодолеть как можно скорее.

Ведь выпускники школ, гимназий и лицеев остро нуждаются в приобретении профессиональных навыков и овладении инструментами участия в конкуренции в пространстве современной экономики, особенно цифровой экономики, в качестве предпринимателей или менеджеров компаний. И помочь им стать конкурентоспособными должны прежде всего высшие и средние профессиональные учебные заведения.

Студентов следует научить создавать стратегии и тактические модели соперничества, применять конкурентные операции. Им необходимо создать условия для формирования навыков управления конкурентными действиями и объяснить правила добросовестного участия в конкуренции.

Книга «Конкуренция в предпринимательстве» была первым в России и все еще остается единственным систематизированным учебным курсом по конкуренции в современной экономике.

За 28 лет, прошедших с выхода первого издания учебника, необходимость изучения российскими студентами стратегий, тактических моделей участия в конкуренции, менеджмента конкурентных действий, дифференциации фирм по критериям их участия в развитии конкурентной среды, конкурентного позиционирования фирм, их маневрирования и сотрудничества в конкурентной среде, конкурентной разведки, а также других вопросов современной конкуренции подтвердилась исчерпывающе. Понятия «тактика конкурентных действий», «конкурентные ситуации», «конкурентные головоломки», «конкурентный потенциал», «конкурентные позиции» постепенно вошли в повседневный лексикон научных исследований, блогосферу и бытовую речь, в том числе благодаря публикациям автора учебника и его коллег.

Нынешнее издание учебника имеет ряд отличий от предшествующих.

Автор с удовольствием констатирует, что времена, когда ему надо было доказывать читателям целесообразность подробного изучения и скрупулезного освещения ключевых вопросов современной конкуренции для приобретения профессиональных навыков занятия предпринимательством, безвозвратно канули в небытие.

Парадигма мышления наиболее активной части современной молодежи резко изменилась. Выросло и вступило в активную деятельность новое поколение прагматично настроенных людей, у которых отсутствует ностальгия по плановой экономике. Для большинства выпускников школ и колледжей, вступающих в самостоятельную взрослую жизнь, соперничество в предпринимательстве – естественный драйвер экономики. Приемы конкурентного взаимодействия становятся для них техникой управления бизнес-процессами, а участие в конкуренции – способом повседневного рационального самовыражения. Конкуренция проникает в каждодневные профессиональные действия молодых предпринимателей, увлекая их мысли. Они готовы строить новый мир своими руками, у них нет страха перед соперничеством, они стремятся к победам, входят во вкус превосходства над конкурентами, осваивают конструктивные подходы к извлечению опыта из поражений и неудач.

Неизменна и поддержка конкурентного начала в развитии российской экономики со стороны государства. Президент Российской Федерации В. В. Путин подчеркивал: «Наши планы по развитию конкуренции делятся на два крупных блока. Первый блок – это защита конкуренции с использованием мер антимонопольного характера... Второй блок – это формирование конкурентных рынков».

Эти позитивные перемены дали автору возможность отказаться наконец от адвокатиrowания и пропаганды добросовестной конкуренции как мотора современной российской экономики в процессе внесения поправок в текст учебника. В то же время, опираясь на конструктивную теорию конкуренции, автор усилил акцент на описании целей, задач, состава, смысла, характеристик, логики и менеджмента конкурентных действий участников рынка в ходе занятия предпринимательством.

Данные перемены сказались на содержании и структуре новой редакции учебника.

Чтобы быть конкурентоспособными и выполнять сильные и качественные конкурентные действия, субъекты современного предпринимательства должны хорошо разбираться в их многообразии. Поэтому уже в первой главе учебника читатели знакомятся с ключевым определением «конкурентные действия». Понимание конкуренции в предпринимательстве как совокупности конкурентных действий, выполняемых субъектами предпринимательства по отношению к соперникам, лежит в основе подхода, представленного в учебном курсе. Понятие «конкурентные действия» становится центральным в понятийном аппарате, применяемом в учебнике.

Термин «конкурентные действия» нечасто встречается в научной и учебной литературе на русском языке. Мы не найдем характеристики конкурентных действий, например, в современных российских учебниках по экономической теории, микроэкономике для программ бакалавриата и среднего профессионального образования. Отдельные вопросы рассы-

паны в учебных курсах по праву, экономике предприятия, менеджменту и маркетингу. Но учебники по этим дисциплинам, в которых читатели сталкиваются с понятием «конкуренция», не могут дать полного представления о данном явлении, что вполне объяснимо, ведь каждый из них затрагивает вопросы конкуренции лишь в пределах своего основного предмета. Между тем, именно в учебном курсе «Конкуренция в предпринимательстве» конкуренция становится главным и специфическим предметом изучения.

Понять, что такое конкуренция в предпринимательстве, не обращаясь к конкурентным действиям участников рынка, так же невозможно, как описывать войну, не упоминая о военных действиях, или рассуждать о спортивном соперничестве, не указывая на его виды и методы.

Словосочетание «конкурентные действия» имеет широкое распространение в публикациях на английском языке (*competitive action, competitive response*) с начала 1980-х годов, когда ныне здравствующий классик современной теории конкуренции профессор Гарвардского университета Майкл Портер описал некоторые конкурентные действия в книге «Конкурентное преимущество».

Конкуренция между участниками рынка представлена в нашем учебнике прежде всего как система действий, предпринимаемых в конкурентной среде и адресуемых своим соперникам. Не ставя под сомнение обоснованность иных интерпретаций конкуренции, автор, тем не менее, следовал традиции конструктивного определения этого явления, сложившейся практически во всех специальных и междисциплинарных теориях конкуренции.

Это позволило упорядочить терминологический аппарат учебника.

В нем в качестве однопорядковых рассматриваются такие определения и понятия, как «конкурентные действия», «конкурентные операции», «конкурентные стратегии», «модели участия в конкуренции», «конкурентоспособность», «конкурентные преимущества и недостатки», «конкурентные ситуации», «конкурентные результаты», «конкурентная ценность», «компетентность в вопросах участия в конкуренции», «личностная конкурентность», «конкурентный дух и конкурентный образ мышления», «конкурентный потенциал», «конкурентный статус», «конкурентные функции», «конкурентные позиции». Следование междисциплинарному подходу позволило также найти достойное применение терминам, давно вошедшим в повседневный оборот в других направлениях соревновательной практики – в спорте, военных сражениях, конкуренции биологических видов.

Во второй главе предметами описания являются виды, методы ведения, типы, характер, направления конкурентных действий, в эпицентре которых оказываются различные объекты конкуренции. Представленная в книге классификация позволяет читателям преодолевать путаницу терминов, с которой им приходится сталкиваться во многих современных публикациях.

Автор также обратил внимание на то, что в большинстве учебников и монографий к объектам конкуренции по умолчанию относятся только товары, услуги или работы. Поэтому участие в конкуренции часто сводится лишь к ценовому и неценовому соперничеству по поводу произведенной продукции на рынках товаров (услуг, работ).

В предлагаемом учебнике первостепенное внимание, конечно, уделяется конкуренции за результаты бизнеса, под которыми окружение субъектов предпринимательства обычно понимает цены, качество, ассортимент товаров (услуг, работ), разнообразие и качество каналов товародвижения, производственные и послепродажные сервисы.

Однако сами субъекты предпринимательства и их соперники существенно раздвигают границы восприятия результатов участия в конкуренции. Для них результатами участия в конкуренции становятся конкурентные позиции по отношению к разным представителям окружения, доли продаж на рынке, с помощью которых составляются интегральные оценки их позиций в конкурентной среде.

Важное место в предпринимательстве занимает конкуренция за ресурсы (за доступ к ним и формирование наилучшего конкурентного потенциала). Конкуренция за ресурсы, из которых складывается потенциал силы соперников, велась во все времена. В зарубежной науке несколько десятилетий назад сформировалось целое направление исследований такой конкуренции. В российской литературе данному явлению уделяется незаслуженно малое внимание. Однако в нашем учебнике участие субъектов конкуренции в предпринимательстве за ресурсы характеризуется как равноправное направление соперничества.

При этом перечень ресурсов, вокруг которых разворачиваются конкурентные действия, не ограничивается традиционным списком материальных, человеческих, финансовых, технологических, информационных и иных ресурсов, поступающих в распоряжение участников рынка из внешних источников.

В качестве конкурентных ресурсов, вокруг которых ведутся конкурентные действия, в учебнике рассматриваются ресурсы, конвертируемые из потенциала партнеров; личные трудовые ресурсы владельцев бизнеса; ресурсы, состоящие из результатов предшествующей деятельности субъектов предпринимательства.

Поскольку субъекты предпринимательства участвуют в конкуренции не однократно, а непрерывно, результаты участия в конкуренции превращаются для них в конкурентные ресурсы последующих периодов соперничества и включаются, наряду с другими ресурсами, в их конкурентный потенциал. Полученные доходы становятся их инвестиционными ресурсами, внедренные инновации – новыми технологическими, предметными или организационными ресурсами, приобретенные опыт сотрудники – обновленными кадровыми ресурсами и т. д.

Конкуренция – постоянно возобновляемый процесс, конкурентные действия субъектов предпринимательства регулярно воспроизводятся. Поэтому в конкурентных действиях, совершаемых субъектами предпринимательства, непрерывно происходит преобразование ресурсов в результаты, а затем полученных результатов в новые ресурсы, и так до бесконечности.

Кроме того, в качестве скрытых ресурсов рассматриваются ошибки и конкурентные слабости соперников, а также сильные стороны «хороших» конкурентов. Анализируя их действия, можно набраться полезного опыта, скопировать некоторые деятельные или поведенческие паттерны или даже произвести успешный перехват инициативы.

В учебнике выделяется третий предмет конкурентных действий – качество и сила самих конкурентных действий. В данном случае соперничество включает выбор и разработку подходящих стратегий, планирование тактических моделей и операций, разработку операционных сценариев, выполнение подходящих действий по ситуации, достижение высокой скорости, интенсивности, точности, мощности проведения операций.

В бизнесе, как и в спорте, потенциал силы и наличие ресурсов решают не все. Можно обладать прекрасными ресурсами, но раз за разом проигрывать соперникам из-за плохо организованных, неудачно выбранных и спланированных действий. Превосходство над соперниками достигается благодаря и ранее полученным результатам, и ресурсам, и конкурентным действиям, позволяющим преобразовывать ресурсы в успешные результаты.

Менеджмент конкурентных действий и предшествующий ему конкурентный аудит (мониторинг, анализ и оценка конкурентных действий) рассматриваются как инструментальные методы формирования, поддержания и укрепления участниками рынка качества и силы конкурентных действий, а также оказания влияния на конкурентные действия соперников.

Тема менеджмента конкурентных действий становится одной из сквозных в учебнике. Вопросы данной темы последовательно рассматриваются во второй, четвертой, пятой, шестой, одиннадцатой, двенадцатой и во всех последующих главах. Это тем более важно, что в современных учебниках по менеджменту фирм отсутствуют разделы о менеджменте конкурентных действий, хотя большинство понятий, применяемых в современной практике конкуренции, используется прежде всего для управления конкурентными действиями.

Исключение составляют некоторые книги по стратегическому менеджменту и управлению маркетингом, где обращается внимание на необходимость учета конкуренции как внешнего фактора управления фирмами. Между тем, управление конкурентными действиями для обеспечения превосходства над соперниками в их силе и качестве является для участников рынка не менее значимым направлением менеджмента, чем, например, производственный, сбытовой, кадровый, финансовый или инновационный менеджмент.

Другой сквозной темой учебника стали уровни участия субъектов предпринимательства в конкуренции (главы 3, 6–11 и последующие). Объектами менеджмента конкурентных действий являются стратегия и тактика участия в конкуренции, модели участия в конкуренции, конкурентные операции, действия участников рынка по ситуации. Соответственно, в учебнике излагаются вопросы стратегического, тактического, операционного, ситуационного менеджмента конкурентных действий и присущие им инструменты – планы проведения конкурентных операций, конкурентные диспозиции, поля конкуренции, участки фронта и линии обороны, операционные сценарии, технические и организационные регламенты, рабочие схемы, домашние заготовки, тактические хитрости, мониторинг и экспертиза конкурентных действий и др.

Рассматривая стратегии конкурентных действий (главы 3–5), автор придерживался понимания их как стратегий, непосредственно обращенных к соперникам, в отличие от сбытовых, производственных, кадровых, финансовых и других стратегий. В противоположность многим публикациям автор считал также недостаточным ограничение изложения вопросов конкуренции лишь темой стратегий участия в конкуренции и обратился к тактике конкурентных действий, включая тактические операции, комбинации, маневры, уловки и головоломки (главы 6–11), и конкурентным действиям по ситуации (глава 12).

Поскольку главным объектом описания стали в учебнике конкурентные действия участников рынка, сама конкуренция в предпринимательстве предстала в «очеловеченном» облике, а ее персонажами сделались участники рынка со своими функциональными и личностными особенностями.

Вопросы функциональной дифференциации участников рынка сообразно их ролям в развитии конкурентной среды, например, ее воспроизводстве, инновационном обновлении, обеспечении конкурентной гонки рассматриваются в главе 13, в которой читатели имеют возможность познакомиться, например, с лидерами конкурентной гонки и претендентами на лидерство, аутсайдерами, старожилами и дебютантами конкурентной среды, конкурентами-конформистами, конкурентами-изобретателями, конкурентами-распространителями инноваций, конкурентами-перехватчиками.

Влияние личностных особенностей ведущих руководителей компаний (их компетентности, личностной конкурентности и конкурентоспособности, приверженности поведенческим стилям в конкуренции и конкурентному образу мышления), а также управление ими собой в конкурентной среде рассматриваются в главе 14. Эта глава учебника посвящена важному, но слабо освещенному в литературе вопросу о личностных началах конкуренции в предпринимательстве.

Предметами рассмотрения в учебнике стали не все вопросы конкуренции участников рынка с потребителями, поставщиками, органами государственного управления, а также внутрифирменной конкуренции. Они изучаются другими учебными дисциплинами.

Текст настоящего издания учебника «Конкуренция в предпринимательстве» готовился в 2013–2017 гг. Автор благодарен коллегам по кафедре Теории и практики конкуренции Московского финансово-промышленного университета «Синергия», кто советами, рекомендациями и критическими замечаниями способствовал улучшению качества рукописи, особенно – Михаилу Ледневу, чьи комментарии, а также внимание к сути и деталям были очень важны на завершающей стадии работы. М. Леднев является автором методического инструментария к учебнику (тестовые задания, кейсы, примеры из жизни).

Ю. Б. Рубин, заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, член-корреспондент Российской академии образования, лауреат премии Правительства Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор, ректор Университета «Синергия», председатель Научного совета РАО по развитию предпринимательского образования в России, президент Национальной ассоциации обучения предпринимательству
Москва, август 2017

Глава 1

Конкуренция и конкуренты

Необходимо общее соревнование, ибо оно ведет к совершенствованию.

Николай Путилов

Конкуренция в экономической области ближе к конкурентным явлениям, наблюдаемым в повседневной жизни, чем к концепциям экономистов.

Джеральд О'Дрисколл

- Конкурентная функция в предпринимательстве
- Стороны конкуренции и конкурентная среда в предпринимательстве
- Конкурентные преимущества и недостатки субъектов предпринимательства
 - Объекты конкуренции в предпринимательстве. Пространство участия в конкуренции. Поле конкуренции
 - Конкуренция за результаты в предпринимательстве. Результаты участия в конкуренции
 - Конкурентные позиции субъектов предпринимательства
 - Конкуренция за ресурсы в предпринимательстве. Понятие конкурентоспособности
 - Конкуренция за превосходство и за недопущение отставания от соперников в выполнении конкурентных действий и в осуществлении других бизнес-процессов

1.1. Конкурентная функция в предпринимательстве

Конкуренция людей с природой и между собой является условием их повседневной жизни на протяжении истории человечества. Люди постоянно конкурируют за «место под солнцем» – за лучшие условия жизни и труда, более плодородные земли, обладание материальными и духовными благами, политическими правами, влиянием в обществе, властью. Они живут и работают в атмосфере конкуренции и стараются быть успешными конкурентами.

Слова «конкуренция» и «конкурент» пришли в русский язык от немецкого слова *konkurrenz*, которое в свою очередь восходит к латинскому *concurro* – сбежаться, сталкиваться (*con* – вместе, *curro* – бежать). В древней латыни с помощью слов *concurro/concurrentia* обозначали разные процессы взаимодействия сторон, такие как их слияние и столкновение.

В настоящее время в учебниках, газетных статьях, научных публикациях, деловом обороте и бытовом лексиконе встречаются разные определения, толкования и интерпретации понятий «конкуренция» и «конкурент».

Предметом нашего изучения является конкуренция между субъектами современного предпринимательства – отдельными предпринимателями, фирмами, предпринимательскими объединениями (в российском законодательстве их определяют как «хозяйствующих субъектов», «участников рынка», «предприятия», «организации»; в повседневном лексиконе также используются понятия «компании», «экономические акторы»).

Конкуренция между субъектами предпринимательства (участниками рынка) всегда обусловливается конфликтами интересов сторон. Конфликты интересов охватывают разные сферы жизнедеятельности людей: экономику, политику, науку, искусство, спорт, социальную жизнь, а также частную жизнь людей. Во всех них постоянно наблюдается конкуренция между обладателями разных интересов – субъектами соответствующей деятельности.

В спорте команды и отдельные спортсмены конкурируют за победу в отдельных матчах и по итогам соревнований и турниров; произведения искусства конкурируют за внимание меценатов, выставочных залов и покупателей. В частности, кинофильмы конкурируют за возможность попасть в широкий прокат, за, то чтобы кинотеатры купили права на демонстрацию.

В основе конкуренции в экономике прежде всего лежат конфликты социально-экономических интересов сторон: потребительских и производственных интересов, интересы людей к личностному и профессиональному развитию, интересы фирм к развитию своего бизнеса и др. Соотношение этих интересов лишено изначальных согласия и гармонии – интересы сторон не совпадают, они, как правило, противоречат друг другу.

Конкуренция в экономике (ее называют также рыночной конкуренцией) является многосторонней и охватывает:

- субъектов предпринимательства;
- граждан (независимо от того, рассматриваются они как потребители или как профессиональные работники);
- органы государственной власти и управления, институты гражданского общества;
- национальные экономики разных стран, отрасли, регионы государств.

В современной экономике все конкурируют со всеми. Конкурируют между собой субъекты предпринимательства. Друг с другом конкурируют нанятые и нанимаемые работники, а также потребители произведенных товаров, оказываемых услуг, выполняемых работ. Взаимными конкурентами являются работодатели и работники, производители (поставщики) и клиенты (потребители), разные министерства и ведомства и т. д.

Интересы сторон полностью совпадают только в концовках детских сказок. Сначала положительные и отрицательные сказочные персонажи сражаются между собой, а затем, когда добро побеждает зло, среди героев воцаряются вечные мир, покой и согласие.

Если бы, как в сказке, экономика представляла собой царство всеобщей гармонии, всеобщего благоденствия и счастья для всех, был бы реализован сказочный принцип коммунизма «от каждого по способностям – каждому по потребностям». Все участники рынка с начала деятельности были бы одинаково благополучными, а их деятельность получала бы в равной степени положительное признание в обществе.

Однако в действительности современная экономика – царство не всеобщего равенства и братства, а неравенства и конкуренции. В ней не бывает чисто положительных и отрицательных героев. Экономике нельзя воспринимать в черно-белом изображении, в ней нет ни вечного добра, ни вселенского зла. Некоторые участники рынка могут нравиться больше, другие – меньше, но это дело вкуса, потребительских и иных привязанностей. В обстановке конфликтов интересов все они совершают конкурентные действия, т. е. являются конкурентами.

Как вы помните из курсов «Основы предпринимательства» и «Управление собственным бизнесом», субъектами предпринимательства, как правило, являются лица, зарегистрированные в качестве предпринимателей и действующие на рынке под уникальным фирменным наименованием. Занимаясь бизнесом в установленном законом порядке, они становятся участниками рынка, имеющими полный объем прав и ответственности перед окружением.

Участие в конкуренции – вечный спутник предпринимательства. Поэтому понятие конкуренции имеет исключительную важность для определения сути предпринимательства. Необходимость постоянного опережения конкурентов составляет смысл терминов «предпринимательство», «предприниматель» и «предприимчивость» (подробно об этом рассказывается в учебнике «Основы предпринимательства»).

Условия профессиональной деятельности субъектов предпринимательства не являются одинаковыми для всех ни в одной стране мира, предпринимательские ресурсы также достаются не всем. Поэтому на фоне постоянного столкновения интересов неизбежные конфликты сторон и необходимость самостоятельного отстаивания своих интересов порождают взаимные конкурентные действия.

Процесс конкуренции в предпринимательстве представляет собой совокупность конкурентных действий, выполняемых каждым субъектом предпринимательства, становящимся в силу этого стороной конкуренции, по отношению к другим сторонам конкуренции. Субъекты предпринимательства участвуют в конкуренции для создания, поддержания и укрепления конкурентных преимуществ, а также предотвращения возникновения и нарастания конкурентных недостатков. Превосходство над конкурентами и отсутствие отставания от них позволяет субъектам предпринимательства успешно отстаивать свои интересы.

Конкурентная деятельность – составная часть профессиональной деятельности всех субъектов предпринимательства по созданию собственного бизнеса и управлению им наряду с учредительской, административной, производственной, маркетинговой, коммерческой, имиджевой и другой необходимой деятельностью. Она представляет собой неотъемлемое звено системы предпринимательских бизнес-процессов во всех элементах и на всех этапах ведения и развития бизнеса, а также при выходе из него.

Участие в конкуренции – не прихоть субъектов предпринимательства, не только проявление их натуры и не просто их призвание. Это одно из направлений их повседневной профес-

сиональной работы в процессе ведения бизнеса, которое имеет столь же важное значение, как и, например, генерация новых бизнес-идей, создание, реинжиниринг или ликвидация бизнеса, производство и продажа товаров, оказание услуг и выполнение работ, создание и поддержание рабочих мест, исследование рынков, разработка и внедрение инноваций, управление изменениями и ростом бизнеса, уплата налогов и др.

В систему профессиональных функций, которые необходимо выполнять каждому субъекту предпринимательства, входит *конкурентная функция* – функция участия в конкуренции. Ее исполнение так же значимо для предпринимателей, как исполнение других профессиональных функций. Ведь конкуренция сопровождает субъектов предпринимательства в течение всей их профессиональной карьеры в бизнесе. Всем предпринимателям ежедневно приходится считаться с реалиями конкуренции и стараться превзойти конкурентов и (или) не позволить им сделать то же самое. Образно говоря, они каждый день работают профессиональными конкурентами.

В обществе по-разному интерпретируется понятие конкурентной функции. Для потребителей продукции конкурентная функция состоит в насыщении рынка товарами, имеющими приемлемое качество и низкие цены. Для квалифицированных работников – это создание возможности трудовой миграции, свободного поиска и выбора места подходящей работы, а также обеспечения приемлемых условий труда. Для общества и государства – обеспечение благосостояния граждан.

В основе данных интерпретаций лежат польза и выгода, которые получает тот или иной человек, организация или общество благодаря конкуренции. Однако для самих субъектов предпринимательства функции конкуренции состоят в том, чтобы не отстать от соперников, а по возможности превзойти их в процессе занятия предпринимательством.

В предпринимательстве синонимами конкуренции являются соперничество, соревнование, состязание субъектов предпринимательства между собой.

В современных публикациях можно встретить и другие интерпретации этих понятий.

Например, некоторые авторы полагают, что отождествление конкуренции (*competition*) и соперничества (*rivalry*) недопустимо, поскольку термин «конкуренция» следует применять для характеристики строения рынка, а не деятельности компаний (по их мнению).

В действительности противопоставление конкуренции, соперничества, соревнования, состязания – не более чем игра слов. Упомянутые дефиниции стали частью русской речи благодаря разным объективным обстоятельствам, тем не менее, все они несут примерно одну и ту же содержательную нагрузку. Названные определения дают представление о том, что в обстановке конфликта интересов стороны противостоят друг другу и каждая из них совершает действия, адресованные противоположной стороне конфликта для отстаивания собственных интересов. Поэтому конкуренцию, например, вполне допустимо определять как соперничество или как соревнование и наоборот. Различия между этими терминами могут иметь характер казуистики – фиксации нюансов, но не сути.

Каждый национальный язык имеет свои источники. Например, в английском языке с помощью слова *competition* в равной мере обозначаются спортивные соревнования и конкуренция в экономике. Английское *competition* восходит к латинскому *competitionem* (*com* (= *con*) + *petito* – стремление достать что-то, добиться чего-либо, притязать на что-то). В книге «Кон-

конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе», изданной автором данного учебника, читатели найдут подробное описание эволюции теории конкуренции и ее терминологического аппарата¹.

Конкуренция в предпринимательстве – частный случай соперничества в жизни природы и общества. Ее часто сравнивают с конкуренцией в природной среде, используя при этом разные аналогии из мира живой природы, обращая внимание на ее биологические предпосылки. В терминологии и разных теориях конкуренции активно используются определения, заимствованные из глоссария биологической науки. Особенно часто встречаются сравнения определенных типов фирм с животными и растениями: «жалящие москиты», «неповоротливые бегемоты», «серые мыши» и др.

Биологические аналогии современной конкуренции без труда обнаруживаются в разных сферах борьбы за существование, например, в южноафриканских заповедниках живой природы. Там, на бескрайних просторах саванны многочисленные отряды и виды животных находятся между собой в разных отношениях, включающих конкуренцию между отдельными видами и внутри каждого из видов. Дикие травоядные животные – антилопы, газели, зебры, буйволы – образуют стада для того, чтобы затруднить охоту хищников на них, сделать каждое отдельное животное менее уязвимым, а следовательно, более конкурентоспособным и готовым к борьбе за выживание. Однако антилопы и зебры не только совместно противостоят общему врагу, но и соперничают между собой: например, наименее подготовленные особи безжалостно выталкиваются более сильными животными на край стада, где они скорее всего станут жертвами хищников, сохранив тем самым жизнь своим собратьям по биологическому виду.

Однако в современной конкуренции между субъектами предпринимательства доминируют не биологические, а социальные предпосылки, которые начали формироваться в эпоху возникновения современного человека – *homo sapiens*, пришедшего на смену неандертальцам.

Люди представляют собой не просто биологический вид, а социальных индивидов, членов общества. Человек не только стал «царем природы», утвердив себя в соперничестве с другими биологическими видами и подчинив жизнедеятельность большинства из них своим интересам, но и проявил приверженность к конкуренции между собой.

Развитие человеческого общества происходит в постоянном соперничестве между людьми, объектом которого выступает широкий круг вопросов, в решении которых наблюдается конфликт интересов – от научных дискуссий, конкурсов абитуриентов, всевозможных брейн-рингов, кинофестивалей, турниров КВН и занятия спортом до политических столкновений и судебных тяжб.

Конкуренция происходит в экономике, политике, военных и дипломатических отношениях, искусстве, спорте, частной жизни. В экономике она охватывает множество людей, субъектов предпринимательства, государств, отраслей экономики, экономических регионов, которые соперничают между собой в многостороннем формате.

¹ Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе /Ю. Б. Рубин. – М.: Маркет ДС, 2006; Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции/Ю. Б. Рубин// Современная конкуренция. – 2010. – № 3. – С. 38–67; Рубин Ю. Б. Что такое конкуренция? (Введение в теорию конкурентного поведения)/ Ю. Б. Рубин// Современная конкуренция. – 2014. – № 1 (43). – С. 101–126.



Рис. 1.1. Место конкуренции в современном мире

Конкуренция между участниками рынка – неотъемлемая черта системы предпринимательства с момента ее зарождения. В период, когда рыночное хозяйство и рыночные отношения начали превращаться в целостное явление и основной экономической уклад национальных экономик наиболее развитых стран (XV–XIX вв.), конкуренция субъектов предпринимательства начала превращаться в один из системообразующих факторов развития экономики.

Системообразующими называются факторы, которые способствуют созданию связей и отношений между отдельными, зачастую разрозненными, объектами, явлениями или процессами, объединяющими их в единое целое, т. е. в систему.

Схематично место конкуренции между участниками рынка в конкурентном мире представлено на рис. 1.1.

1.2. Стороны конкуренции и конкурентная среда в предпринимательстве

Сторонами конкуренции в предпринимательстве выступают субъекты предпринимательства и представители их окружения, которым адресуются их конкурентные действия (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Стороны конкуренции в предпринимательстве

В литературе сложилась традиция соотнесения термина «конкуренты в предпринимательстве» только с другими субъектами предпринимательства. Это та часть окружения, которая занимается производством и поставкой на рынок идентичных или однородных товаров (услуг, работ), или товаров-заменителей, либо ведет соперничество за ограниченные финансовые ресурсы потребителей (за так называемый кошелек потребителей). Именно им, прежде всего, субъекты предпринимательства адресуют предпринимаемые конкурентные действия.

Среди конкурентов в предпринимательстве принято выделять прямых и косвенных конкурентов. *Прямыми конкурентами* являются субъекты предпринимательства, которым конкурентные действия адресуются непосредственно. *Косвенные конкуренты* – субъекты предпринимательства, которым конкурентные действия непосредственно не адресованы (о наличии всей массы косвенных конкурентов субъекты предпринимательства могут даже не предполагать), но эти действия *задевают* их интересы.

Например, прямыми конкурентами обычно выступают компании одной отрасли, продукция которых ориентирована на один и тот же круг потребителей. Это автомобили БМВ и Ауди, гипермаркеты «Ашан» и Metro, сети кинотеатров «КАРО Фильм» и «Формула Кино» и т. д.

Косвенными конкурентами выступают кинотеатры и спортивные мероприятия, музыкальные концерты. Если российские кинотеатры принимают решение о снижении цен на билеты, то это задевает интересы их косвенных конкурентов, спрос на услуги которых может в связи с этим снизиться.

Участникам рынка приходится соперничать наряду с конкурентами также с остальным окружением, которое составляют:

- контрагенты (потребители и поставщики) – за выгодные условия контрактов, подходящие цены и приемлемое качество товаров (услуг, работ);
- партнеры в совместном бизнесе – за выгодные условия вхождения в предпринимательские альянсы;
- партнеры в общем бизнесе (соучредители общих фирм с коллективным либо долевым участием) – за степень влияния на ведение и развитие общего бизнеса;
- ранее нанятые работники – за обеспечение выполнения трудовых контрактов;
- потенциальные работники – за обеспечение более выгодных условий трудовых контрактов в процессе их обсуждения и заключения;

- органы государственной власти и управления – за выгодные условия ведения бизнеса в стране, за приемлемые нормативные документы, регламентирующие занятие предпринимательством, за эффективные ставки налогов и др.;

другое общественное окружение – за степень внешнего признания своей деятельности.

«Другое общественное окружение» включает людей и организации, которые невозможно отнести к конкурентам фирм, их поставщикам, потребителям или партнерам, а также общество как целое.

Ни одно физическое лицо не является прямым потребителем продукции металлургического предприятия или компании, занимающейся добычей природного газа. В то же время трудно представить себе людей, не имеющих интересов, связанных с деятельностью таких предприятий. Выплавляемый в домне металл в конце концов превращается в те или иные металлические предметы потребления, а газ, транспортируемый через газопровод, попадает в газовую плиту на кухне. Кроме того, каждая из названных компаний платит налоги, из существенной части ее доходов госбюджет, например, оплачивает содержание правоохранительных органов, финансирует социальные программы и др.

Интересы участников рынка и общества как целого могут иметь широкий диапазон несовпадения. Заинтересованные в расширении своего могущества фирмы стремятся навязать обществу свои интересы, связанные с увеличением объектов собственности, максимизацией доходов, между тем общество стремится подчинить фирмы своим интересам.

Среда, в которой субъекты предпринимательства выполняют конкурентную функцию, всегда является *конкурентной*, поскольку отношения каждого из них с окружением содержат в той или иной степени состязательные начала. Она включает все их окружение, а не только конкурентов (рис. 1.3).

Так, каждый из контрагентов может или действовать против них, или извлекать выгоду из их достижений (ошибок). Например, каждый из потребителей может в любой момент переместить свой платежеспособный спрос на товары и услуги конкурентов либо обнаружить новые потребности, к удовлетворению которых данный участник рынка



Рис. 1.3. Конкурентная среда в предпринимательстве

оказывается неготовым из-за отсутствия необходимых ресурсов, бизнес-идей или способности конкурировать. Кроме того, о нем могут забыть или намеренно не вспоминать.

Для обеспечения устойчивости в конкурентной среде субъекты предпринимательства вынуждены включать конкуренцию во все предпринимаемые бизнес-процессы и во все бизнес-коммуникации. Это происходит даже в тех случаях, когда бизнес-коммуникации выглядят зоной взаимовыгодного делового сотрудничества. Поэтому подготовка и совершение конкурентных действий рассматриваются участниками рынка как особые бизнес-процессы или как обязательные элементы бизнес-процессов.

Конкурентную функцию выполняют все субъекты профессиональной деятельности, а не только субъекты предпринимательства. Например, острая конкуренция складывается на рынке труда между соискателями престижных рабочих мест, а также между сотрудниками одной и той же фирмы, соревнующимися в карьерном росте. Конкуренция буквально пронизывает деятельность людей в профессиональном спорте и творческих профессиях. Однако нанимаемые работники выполняют конкурентную функцию не в среде предпринимательства, а в другой конкурентной среде на рынке труда.

Важными признаками конкурентной среды, в которой действуют субъекты предпринимательства, являются:

- государственная конкурентная политика и законодательство о конкуренции;
- структуры рынков и их динамика;
- государственные институты защиты и развития конкуренции;
- конкурентный климат, общественное мнение, ментальность и уровень образования, нравы среды.

Наиболее важные предпосылки развития конкуренции в современном предпринимательстве – поддерживаемое законодательством большинства стран право людей и организаций на добросовестное участие в конкуренции, а также влияние конкурентной среды на состояние конкуренции.

В Российской Федерации каждый дееспособный гражданин имеет право быть предпринимателем и тем самым – стороной конкуренции в предпринимательстве. Участие в конкуренции гарантировано любой зарегистрированной фирме. Если участники рынка действуют в рамках закона, их интересы как конкурентов признаются *законными*. Право на участие в конкуренции дает им возможность применять имеющиеся в их распоряжении ресурсы для противостояния соперникам, совершать конкурентные действия и добиваться конкурентных успехов.

Каждому из субъектов предпринимательства государство гарантирует защиту его права на участие в конкуренции и на достижение в ней искомых результатов. Для этого в большинстве стран государство создает специализированные организации – институты защиты и развития конкуренции. В России к ним относятся Федеральная антимонопольная служба и ее региональные подразделения, Министерство экономического развития, департаменты развития предпринимательства субъектов Российской Федерации.

Одновременно государство наделяет участников рынка совокупностью обязательств перед окружением, которые они обязуются исполнять надлежащим образом и добросовестно в процессе совершения конкурентных действий. Во многих странах мира государство придерживается определенной конкурентной политики.

Благодаря деятельности государства, объединений предпринимателей и других общественно-профессиональных организаций на рынке формируется конкурентный климат, способствующий или мало способствующий развитию добросовестной конкуренции. Также ее развитию способствуют или не способствуют ментальность населения, нравы среды, уровень образованности людей, общественное мнение, достигнутые наукой теоретические представления о конкуренции.

В настоящее время глубокое укоренение конкуренции в системе современного предпринимательства осуществляется благодаря структурированию современной конкурентной среды.

Для современной конкурентной среды характерна устойчивая структура пространства участия в конкуренции, на котором действуют участники рынка. Его части различаются по географическим, этническим, социальным и другим признакам, а также типам рынков, на которых действуют конкуренты.

Конкуренция всегда имеет определенную географию, масштабы (разворачивается на международном, национальном, региональном, местном, локальном, рынках (табл. 1.1), конкретный состав участников.

Таблица 1.1

Географическое разделение пространства участия в конкуренции

Термин	Определение
Локальный рынок	Рынок в пределах части административно-территориальной единицы (улицы, района, парка, кампуса, муниципального округа)
Местный рынок	Рынок в пределах целой административно-территориальной единицы (сельский, городской)
Региональный рынок	Рынок в пределах Федерального округа или его части, субъекта Российской Федерации или его части
Национальный рынок	Рынок в пределах государства (рынок Российской Федерации)
Международный рынок	Рынок в пределах нескольких государств (рынок СНГ, рынок Европы)
	Глобальный рынок планетарного масштаба

Конкурентные действия производятся на рынках, различающихся между собой по уровню зрелости (табл. 1.2). Выделяют молодой (зарождающийся), сформированный, быстрорастущий, стагнирующий (неразвивающийся) или угасающий рынки.

Таблица 1.2

Распределение рынков по уровню зрелости

Термин	Определение
Молодой (зарождающийся)	Рынок нового товара (первые 3 года)
Сформированный	Рынок определенного товара, пользующегося постоянным спросом более 3 лет, с известной среднерыночной ценой
Быстрорастущий	Рынок, увеличивающийся более чем на 30% за год
Стагнирующий (неразвивающийся)	Рынок, характеризующийся застоем производства и торговли на протяжении длительного периода
Угасающий	Рынок с устойчиво сокращающимся объемом

В нашем курсе мы сосредоточим внимание на конкуренции участников рынка между собой, не рассматривая подробно конкуренцию продавцов и покупателей, работодателей и работников, а также конкуренцию участников рынка с остальным окружением.

1.3. Конкурентные преимущества и недостатки субъектов предпринимательства

Всем участникам рынка присущи конкурентные отличия. Конкуренты отличаются друг от друга тем, каких результатов они добиваются, конкурируя друг с другом, какими ресурсами ведения конкуренции они обладают, какие конкурентные действия они выполняют. Таким образом, они различаются между собой результатами деятельности, применяемыми ресурсами и совершаемыми конкурентными действиями. Субъекты предпринимательства добиваются лучших либо худших результатов по сравнению с конкурентами, привлекают и применяют лучшие либо худшие ресурсы, действуют лучше либо хуже, чем конкуренты. Эти различия выявляются в процессе сопоставления участников рынка между собой. Полное их равенство с конкурентами наблюдается крайне редко.

Превосходство над конкурентами означает наличие у субъектов предпринимательства *конкурентных преимуществ*, превосходство конкурентов над ними – наличие у них *конкурентных недостатков*. Конкурентные преимущества являются различиями со знаком «плюс», конкурентные недостатки – различиями со знаком «минус» (рис. 1.4).

Понятие «конкурентные преимущества» было впервые разработано классиком современной теории конкуренции Майклом Портером на рубеже 1970–1980-х годов². В настоящее время это понятие, так же, как и «конкурентные недостатки», входят в число базовых определений современной теории конкуренции.

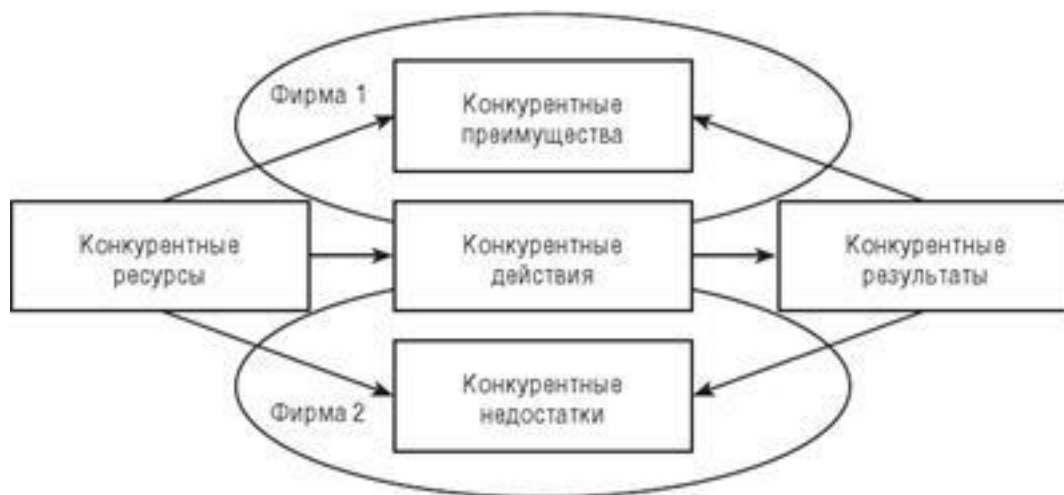


Рис. 1.4. Конкурентные различия субъектов предпринимательства

Майкл Портер (род. в 1947 г.) – профессор кафедры делового администрирования Гарвардской бизнес-школы (Harvard Business School), признанный специалист в области изучения конкуренции, в том числе конкуренции на международных рынках, конкуренции между странами и регионами.

На протяжении всей научной карьеры М. Портер занимался изучением конкуренции, разработал теорию конкурентных преимуществ стран. Он был консультантом многих ведущих компаний, таких как T&T, DuPont, Procter&Gamble и Royal Dutch Shell, оказывал услуги директорату Iph-Bet

² 1 Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2005.

Technologies, Parametric Technology Corp., R&B Falcon Corp. и ThermoQuest Corp.

Кроме того, М. Портер работал в качестве консультанта и советника правительств Индии, Новой Зеландии, Канады и Португалии. В настоящее время он ведущий специалист по развитию региональной стратегии для президентов ряда стран Центральной Америки.

Конкурентные преимущества субъектов предпринимательства являются признаками их конкурентной силы, позволяющей им рассчитывать на успехи в конкуренции, а их конкурентные недостатки – признаками их конкурентной слабости, заставляющей их опасаться соперников.

Каждый конкурент обладает определенной силой, например, сильным конкурентным потенциалом, конкурентными действиями, результатами участия в конкуренции и (или) имеет определенные слабости. Он связывает с ними свои возможности по отстаиванию интересов и извлечению выгод вопреки желанию и действиям конкурентов.

Усиление конкурентов всегда связано с приобретением новых конкурентных преимуществ или с укреплением имеющихся, ослабление – с утратой конкурентных преимуществ. О приобретении новых конкурентных преимуществ участникам рынка необходимо думать систематически, понимая, что в условиях неопределенности рынка им следует превосходить и тех конкурентов, которые уже действуют на рынке, и тех, которые предположительно появятся на рынке в будущем.

В свою очередь объективными признаками любого рынка являются *расстановка конкурентных сил*, которая характеризует соотношение конкурентных сил между всеми его участниками, и *балансы конкурентных сил* между конкретными сторонами конкуренции. Выявление расстановки и балансов конкурентных сил позволяет участникам рынка понять, кто сильнее или слабее других в конкурентной среде, кто самый сильный и кто самый слабый.

Расстановка конкурентных сил на российском банковском рынке характеризует соотношения между всеми его участниками, начиная от крупнейших государственных и частных банков федерального масштаба и заканчивая мелкими региональными банками. По таким важным показателям, как величина активов и капитала, выделяют ТОП-30, ТОП-50 и ТОП-100 банков. На 1 января 2016 г. в России насчитывалось, по данным ЦБ РФ, 733 действующих банка и небанковские кредитные организации. Соответственно расстановка конкурентных сил должна учитывать всех участников рынка.

В случае если мы хотим определить соотношение конкурентных сил между конкретной группой банков, например, банками с государственным участием, то речь пойдет о балансе конкурентных сил, например, между такими банками, как Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк и др.

Расстановка (баланс) конкурентных сил отражаются в *конкурентных диспозициях сторон* (от лат. *dispositio* – расположение) – взаимном расположении сторон соперничества с учетом имеющихся у них конкурентных преимуществ и недостатков. Иногда это расположение отражает превосходство одной стороны, иногда – превосходство другой стороны. Оно может быть представлено схематично – в виде двусторонней конкурентной диспозиции (в основе – баланс сил двух сторон соперничества «один на один») либо многосторонней конкурентной диспозиции (в основе расстановка сил в конкурентной среде).

Термин «диспозиция» имеет широкое распространение в военном деле и юридической практике. В военном деле под диспозицией понимается план расположения сухопутных войск и войск противника для ведения сражения или план расположения боевых кораблей на рейде, базе и море. В

юриспруденции диспозиция представляет собой структурный элемент нормы права (наряду с гипотезой и санкцией), который раскрывает содержание юридически значимого поведения субъекта права. Она представляет собой ядро юридической нормы, указывает действие (бездействие), непосредственно влекущее правовые последствия.

1.4. Объекты конкуренции в предпринимательстве

Пространство участия в конкуренции. Поле конкуренции

Конфликты интересов субъектов предпринимательства, подталкивающие их к конкуренции между собой, коренятся, как правило, в сферах достижения результатов их деятельности по управлению собственным бизнесом, вовлечения в бизнес ресурсов и осуществления бизнес-процессов.

Одни участники рынка опережают конкурентов, добиваясь сравнительно лучших результатов, либо обеспечивая привлечение более пригодных и качественных ресурсов, либо превосходя конкурентов в осуществлении бизнес-процессов, в том числе при совершении самих конкурентных действий, либо оказываясь лучше сразу во всем. Другие участники рынка уступают конкурентам.

Иногда конфликты интересов сторон и их конкуренция обуславливаются также личной неприязнью, амбициями, дурным характером, повышенной личной конфликтностью, агрессией и другими личными особенностями владельцев бизнеса или ключевых топ-менеджеров компаний. Эти предпосылки и особенности участия людей в конкуренции не влияют на состав объектов конкуренции. Мы рассмотрим их влияние на конкуренцию между участниками рынка в главе 14.

Результаты бизнеса, ресурсы бизнеса и бизнес-процессы становятся основными объектами конкуренции в предпринимательстве (рис. 1.5). Вокруг каждого из них и их составных частей формируются *пространства участия в конкуренции*, в которых действуют субъекты предпринимательства, стараясь быть лучше соперников или хотя бы не хуже них.

Таковыми становятся товарное пространство участия в конкуренции (объекты конкуренции – предложение товаров, услуг, работ), ценовое пространство участия в конкуренции (объект конкуренции – цены), ресурсное пространство участия в конкуренции (объекты конкуренции – ресурсы различных видов), деятельное пространство участия в конкуренции (объекты конкуренции – осуществляемые бизнес-процессы). На них соперничество разворачивается либо за цены, либо за дифференциацию предложения, за качество результатов бизнеса, за доступ к источникам



Рис. 1.5. Объекты конкуренции в предпринимательстве

сырья, выгодным кредитам, ценным поставщикам, за квалифицированных специалистов, за удачное размещение рекламы и достойное участие в других информационных потоках, за административные ресурсы, за превосходство в конкурентных действиях, за подходящие условия продажи бизнеса и др.

Соперничество сторон внутри каждого пространства участия в конкуренции разворачивается на полях конкуренции. *Поле конкуренции* – участок соперничества субъектов предпринимательства, на котором происходит столкновение их интересов. Эти участки соперничества являются объектами непосредственного сосредоточения участниками рынка внимания на том или ином пространстве участия в конкуренции. Например, соперничество за квалифицированных работников представляет собой поле конкуренции в ресурсном пространстве, соперничество за снижение или за повышение цен – поле конкуренции в ценовом пространстве.

Взаимодействие с соперниками всегда производится участниками рынка на определенном поле конкуренции вокруг очерченного перечня объектов бизнеса: новых и существующих товаров (услуг, работ), условий их производства и сбыта, ресурсов, работников, технологий, каналов продвижения и поставок, PR- и GR-коммуникаций, бизнес-планов, тендеров и конкурсов, стартапов, доходов, брендов (или их совокупности). В разных публикациях можно встретить такие синонимы понятию «поле конкуренции», как «поле битвы конкурентов», «арена конкуренции», «конкурентный ринг» и др.³

Для каждого поля конкуренции характерна своя расстановка (баланс) конкурентных сил и своя конкурентная диспозиция сторон. На некоторых полях конкуренции это расположение указывает на превосходство одной стороны, на некоторых – на превосходство другой стороны (рис. 1.6.)

³ 1 *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов/ М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 111–113; *Экономическая стратегия фирмы*/под ред. А. П. Градова. – 3-е изд. – СПб.: СпецЛит, 2000. – С. 57.

Конкурентное поле/Конкурент	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Поле конкуренции 1	+	–	=
Поле конкуренции 2	–	=	+

Рис 1.6. Многосторонняя конкурентная диспозиция сторон

Совокупное пространство участия в конкуренции каждого участника рынка объединяет все поля конкуренции, на которых они производят конкурентные действия.

1.5. Конкуренция за результаты в предпринимательстве

Результаты участия в конкуренции

Составной частью результатов бизнеса являются результаты участия в конкуренции. В литературе под результатами участия в конкуренции нередко понимается вся совокупность достижений субъектов предпринимательства, а понятие «конкурентные результаты» воспринимается как синоним всей совокупности результатов ведения и развития бизнеса, а иногда исключительно денежной выручки участников рынка или прибыли как ее части.

Несомненно, денежная выручка интересует субъектов предпринимательства и мотивирует их на участие в конкуренции – за счет выручки компенсируются затраты, увеличиваются инвестиции в дальнейшее развитие бизнеса, возрастает фонд личного потребления.

При этом важно понимать, что люди занимаются предпринимательством не только для того, чтобы набивать карманы или вкладываться в дорогостоящие предметы личного потребления (виллы, яхты, украшения и др.). Как и любая другая работа, предпринимательская деятельность нуждается в постоянном воспроизведении и развитии.

Иногда конкурентными результатами называются произведенные и реализованные товары, выполненные работы, оказанные услуги. Поэтому при определении результатов участия в конкуренции происходит смешение разных понятий. Например, под результатами участия в конкуренции понимаются либо качественные, или ассортиментные, признаки продукции (поэтому их часто называют признаками конкурентоспособности товаров), либо полученная при продаже продукции, или распределенная, прибыль (ее часто называют признаком конкурентоспособности фирм – с термином «конкурентоспособность» мы познакомимся ниже) (рис. 1.7). Для потребителей достижениями участников рынка в конкуренции выглядят нужные им и качественно произведенные товары (услуги, работы), приобретаемые по приемлемой цене – по сравнению со степенью полезности, качеством и ценами на продукцию соперников. По-своему оценивают результаты участия субъектов предпринимательства в конкуренции поставщики, работники, партнеры, государство и другое окружение (подробнее об этом в главе 15).



Рис. 1.7. Результаты участия в конкуренции

Результаты занятия предпринимательством разнообразны. К их числу относятся:

- содержание (степень полезности) товаров (услуг, работ), их способность удовлетворять потребительские ожидания по своему составу;

- степень ассортиментного разнообразия (дифференциации) товаров (услуг, работ), способность этих товаров изменять, дифференцировать, уточнять потребности;
- уровень качества указанных товаров (услуг, работ), их способность соответствовать или превосходить потребительские ожидания по разным элементам эффекта потребления (красота, надежность, комфортность, приятный вкус и т. п.), а также развивать соответствующие потребности;
- количество указанных товаров, которое должно быть как минимум достаточным для потребителей;
- технологии доставки товаров потребителям, уровень предпродажного и после-продажного сервиса при сбыте товаров и оказании услуг;
- уровень цен на товары (услуги, работы), уровень и состав скидок и премий покупателям;
- качество материальных, человеческих, финансовых, информационных, иных ресурсов бизнеса;
- степень надежности участника рынка как партнера по сделкам;
- степень гибкости участника рынка при подготовке сделки и ведении переговоров, ее способность идти на компромисс и находить взаимоприемлемые решения в стандартных и нестандартных ситуациях;
- степень общественной значимости бизнеса;
- степень доходности бизнеса и др.

В действительности результаты участия в конкуренции (или конкурентные результаты) участников рынка представляют собой их достижения, показывающие, чего они добились по сравнению с конкурентами в предшествующий период в процессе выполнения конкурентной функции. Их не следует растворять в многообразии производственных, коммерческих, административных, финансовых и иных результатов занятия предпринимательством.

Результатами участия в конкуренции становятся достигнутые субъектами предпринимательства конкурентные преимущества и преодоленные конкурентные недостатки в результатах бизнеса, а также обусловленные ими расстановки и балансы сил в конкурентной среде



Рис. 1.8. Конкурентные преимущества субъектов предпринимательства

(поддержанные или измененные в свою пользу) и вытекающие из них выгоды.

Не все товары пользуются одинаковым спросом и не все фирмы вызывают одинаковый интерес в качестве возможных партнеров на рынке. Товары и услуги, предпочитаемые покупателями, и компании, в пользу которых те делают выбор при заключении контрактов, выделяются из общего ряда в лучшую сторону. Соответственно, они оказываются лучше других товаров и компаний и, следовательно, обладают конкурентными преимуществами (рис. 1.8). По сравнению с ними другие товары или другие участники рынка имеют конкурентные недостатки.

Например, конкурентные преимущества Mercedes над соперниками состоят в высокой надежности автомобилей, наличии комфортабельного салона, многофункциональности, а также в том, что покупка продукции Mercedes воспринимается как демонстрация финансовой состоятельности клиента и его приверженности престижному бренду. Или, например, московские рестораны Аркадия Новикова, которые часто посещают публичные люди (известные депутаты, актеры, журналисты), обладают большим репутационным преимуществом.

Конкуренция на рынке отличается от участия в спортивных турнирах по олимпийскому принципу, когда важны не результаты, важно лишь участие. Поэтому желание субъектов предпринимательства обладать конкурентными преимуществами в результатах бизнеса и обеспечивать подходящую расстановку конкурентных сил изо дня в день толкает их к участию в конкуренции, а ее следствием становятся конкурентные результаты. Тогда участие в конкуренции в процессе занятия бизнесом наполняется понятным результирующим смыслом, а конкурентные преимущества и недостатки соотносятся участниками рынка и их окружением прежде всего с конкурентными результатами.

Результаты участия в конкуренции можно определять с помощью понятий «победа» (выигрыш) и «поражение» (проигрыш), по схеме – «один лучше (сильнее) другого» («один превосходит другого»). *Победа* в конкуренции состоит в достижении субъектами предпринимательства выгодной, более выгодной или наиболее выгодной расстановки сил в конкурентной среде, *поражение* в ней – в получении менее выгодной или совсем невыгодной расстановки конкурентных сил.

У победы и поражения может быть много оттенков – от полной победы до относительного выигрыша, от незначительного проигрыша до безоговорочной капитуляции. Бывает и так, что в результате конкурентных действий расстановка сил на рынке не изменилась совсем – ощутимых признаков победы или поражения не наблюдается.

В достигнутых конкурентных результатах участников рынка проявляются их фактические конкурентные различия.

У конкуренции за результаты могут быть *цели-минимум* и *цели-максимум*. Успешными признаются конкурентные результаты, свидетельствующие о том, что субъекты предпринимательства:

- как минимум: не проиграли, выдержали конкуренцию, сохранив приемлемую расстановку сил, не позволили соперникам превзойти себя, выжили в конкуренции;
- как максимум: победили, обеспечили превосходство над конкурентами и остальным окружением, изменили расстановку сил в свою пользу и не позволили сделать то же самое соперникам.

Как минимум выгода субъектов предпринимательства состоит в том, что они сумели выдержать конкуренцию и обеспечить безопасность своего бизнеса, как максимум – они улучшили в свою пользу расстановку сил в конкурентной среде. Полученное преимущество позволяет им обеспечить преференции своих интересов над интересами конкурентов и осталь-

ного окружения и тем самым обеспечить относительно лучшие условия ведения и развития собственного бизнеса.

В свою очередь неуспешными признаются конкурентные результаты, обуславливающие преимущество конкурентов над собой. Такие результаты всегда свидетельствуют о том, что субъекты предпринимательства не выдержали конкуренции полностью или частично, позволив конкурентам превзойти себя, допустили изменение расстановки конкурентных сил не в свою пользу, а заодно, возможно, утратили имевшееся ранее преимущество над соперниками⁴.

⁴ 1 Соперничество субъектов предпринимательства за достижение превосходства над остальным окружением – потребителями, поставщиками, сотрудниками и другими в нашем курсе подробно не рассматривается.

1.6. Конкурентные позиции субъектов предпринимательства

Обобщающее значение для определения результатов участия в конкуренции имеют *конкурентные позиции субъектов предпринимательства*. Конкурентная позиция субъекта предпринимательства – положение, которое он занимает в конкурентной среде по отношению к тому или иному конкуренту или другому представителю окружения. Совокупность этих позиций определяет его место, точку присутствия в системе отношений внутри конкурентной среды (рис. 1.9).

Субъекты предпринимательства занимают конкурентные позиции по отношению к каждому представителю окружения сообразно имеющимся у сторон конкурентным преимуществам, недостаткам и балансу конкурентных сил.

Участники рынка определяют и измеряют свои позиции прежде всего их силой. Занятие ими более сильной конкурентной позиции позволяет им использовать их в дальнейшем с большей (по сравнению с соперниками) выгодой для себя. Поэтому занимаемые субъектами предпринимательства конкурентные позиции могут определяться как более выгодные, менее выгодные или взаимно выгодные. Их также можно разделить на очень сильные, сильные, средние, слабые, очень слабые. Таким образом, соотношение конкурентных позиций сторон определяется ими на основе баланса конкурентных сил и (или) распределения выгод сторон. Выгода от выигрышей и проигрышей в конкуренции обычно связывается с изменением конкурентных позиций сторон в конкурентной среде.

Конкурентные позиции сторон оцениваются в процессе сравнения результатов их деятельности, например, объемов продаж товаров (услуг, работ), цен, уровней заработной платы, степени признания со стороны общества и государства и др. С помощью этих оценок достигается понимание того, позиции какой стороны являются более сильными (преимущественными) и менее сильными.

В зависимости от положения дел субъекты предпринимательства адресуют свои конкурентные действия соперникам и другому окружению:

- с позиции силы, позиции слабости или позиции паритета сил;
- позиции приоритета собственной выгоды, позиции приоритета чужой выгоды, или позиции приоритета взаимной выгоды.

Наиболее выгодной по сравнению с другими конкурентными позициями является позиция силы. Чем сильнее конкурент, тем выше его позиция в конкурентной среде, тем внушительнее его сегмент присутствия на рынке, тем большую выгоду он может приобрести благодаря



Рис. 1.9. Конкурентные позиции субъектов предпринимательства

этой позиции. Поэтому сильная конкурентная позиция – это всегда выгодная позиция.

Термин «позиция» имеет разные толкования в современной российской и зарубежной литературе по экономике, управлению и бизнесу. Наряду с понятием «конкурентные позиции» встречаются термины «рыночные позиции», «ценовые позиции», «потребительские позиции», «маркетинговые позиции» и «ресурсные позиции».

Каждую из перечисленных дефиниций следует использовать сообразно ее смыслу. Конкурентными являются позиции, занимаемые участниками рынка по отношению к конкурентам и остальному окружению.

Субъекты предпринимательства всегда действуют и строят отношения с окружением с занимаемых ими конкурентных позиций. Представители окружения также адресуют им свои действия с тех конкурентных позиций, которые они занимают по отношению к ним.

Понятие «позиции» имеет широкое распространение не только в рыночной экономике, оно используется разных видах деятельности, где фиксируются, например, географические позиции, административные позиции, позиции в шахматах, лидерские позиции, военные позиции и др. (рис. 1.10).

Например, конкурентные позиции участников рынка являются аналогом боевых позиций, занимаемых противниками на театре военных действий. Эти позиции обычно определяются как полоса или участок земли, занятый войсками или подготовленный для занятия ими. Боевые позиции войск обладают такими признаками, как их ограничение определенной территорией (на которой закрепляется личный состав и огневые средства), техническое обустройство территории, наличие порядка на ней.

Боевые позиции имеют разное предназначение, но всегда характеризуют расположение войск по отношению к тому или иному противнику. Они выступают как опорные пункты ведения огня или обороны, препятствия действиям наступающего противника, места сосредоточения боевых резервов, плацдармы развертывания войск при переходе в контратаку, наступление, или при проведении маневров, а также для введения противника в заблуждение относительно своих истинных намерений.

Подобно позициям войсковых подразделений и огневых средств сегменты присутствия участников рынка в конкурентной среде становятся их

конкурентными позициями, с помощью которых они совершают конкурентные действия, адресуя их своим соперникам и остальному окружению.

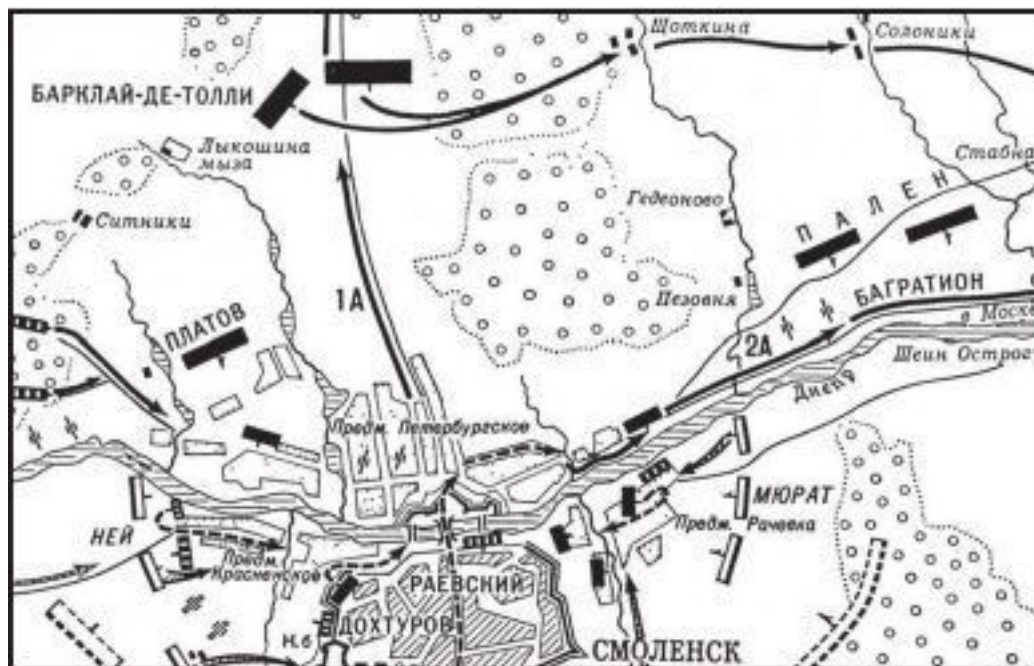


Рис. 1.10. Военные позиции как аналог конкурентных позиций

Так, каждый субъект предпринимательства формирует свои конкурентные позиции, стремится их занять и отстоять в соперничестве. Эти позиции должны фиксировать взаимное положение участников рынка как конкурентов.

Поскольку участники рынка не оказывают услуги конкурентам, как остальному окружению, не поставляют им товары и не выполняют для них работы, взаимные конкурентные позиции сторон характеризуются предельной простотой. Желательными для них являются преимущественные (более сильные) позиции. Участники рынка стремятся занимать и отстаивать лучшие (наиболее выгодные) или хорошие (более выгодные конкурентные позиции), оставляя соперникам соответственно худшие (наименее выгодные) или плохие (невыгодные позиции).

Более сильные конкурентные позиции количественно фиксируются прежде всего превосходящими размерами продаж в тех секторах (сегментах) рынка, где отмечается наличие конкуренции, и теми потребителям, которые признаются общими для сравниваемых участников рынка. Для конкурентов те же самые оценки имеют прямо противоположное значение. В сравнении «кто лучше кого» и «кто хуже кого» они оказываются обладателями менее сильных конкурентных позиций.

Чем лучше конкурентные позиции на рынке у одних его участников, тем хуже оказываются конкурентные позиции их соперников. Позиции участников рынка могут улучшаться или ухудшаться по сравнению с позициями конкурентов в глазах потребителей, по мнению органов государственного управления, остального окружения и их самих. По тому, какие позиции занимают на рынке субъекты предпринимательства, судят о результатах участия в конкуренции не только их самих, но и их соперников. Успешные результаты участия в конкуренции (выигрыш) одних субъектов предпринимательства часто оборачиваются безуспешным участием в конкуренции (проигрышем) их соперников, и наоборот.

Таким образом, конкурентные позиции участников рынка по отношению к соперникам являются в конкурентной среде взаимно исключаящими. Чем значительнее присутствие на рынке его участников, тем менее значительным оказывается присутствие на этом рынке его

соперников. Получается, что взаимные конкурентные позиции – предмет постоянного соперничества между субъектами предпринимательства.

Каждый субъект предпринимательства занимает определенные конкурентные позиции также по отношению к потребителям, поставщикам, нанятым работникам и другому окружению. В свою очередь данное окружение формирует по отношению к ним собственные позиции.

Например, *конкурентные позиции по отношению к потребителям* определяются интересами производителей и продавцов. В свою очередь объемы спроса, адресуемые потребителями именно им, а не их конкурентам, выражают позицию потребителей по отношению к ним. Объемы продаж товаров (услуг, работ) характеризуют размеры позиций, которые данные участники рынка занимают в конкурентной среде по отношению к тем или иным потребителям.

Каждый участник рынка работает для потребителей, так как без реализации потребителям товаров (услуг, работ) он не сможет добиться успехов в ведении своего бизнеса. Поэтому интересы потребителей оказываются для участников рынка естественным ориентиром. Однако другим естественным ориентиром в их деятельности являются их собственные интересы, которые они могут осуществить, только учитывая позиции потребителей по отношению к себе.

Между интересами участников рынка и потребителей не бывает гармонии. Стороны всегда нуждаются друг в друге, но их интересы обычно не совпадают. Для любого рынка конфликт интересов между потребителями и предпринимателями является естественным. Он обуславливает наличие конкуренции между ними. Каждая сторона стремится в этом конфликте занять более сильную позицию по отношению к другой.



Рис. 1.11. Влияние потребителей с сильными конкурентными позициями на конкуренцию между субъектами предпринимательства

Конкурентные позиции участников рынка по отношению к потребителям определяются тем, в какой мере участники рынка могут диктовать свои интересы потребителям и заставлять с ними считаться. В свою очередь конкурентные позиции потребителей по отношению к участникам рынка определяются тем, в какой мере они могут влиять на ассортиментную политику фирм, ценообразование, качество продукции и др. Сильные позиции потребителей выражаются в их способности сообщать предпринимателям свои представления о потребительских свойствах продукции, и в итоге оценивать результат конкурентных действий предпринимателей спросом на продукцию (рис. 1.11).

Классическим примером того, как фирма недооценила силу конкурентной позиции своих потребителей, является печально известная история напитка New Coke.

23 апреля 1985 г. впервые Кока-кола сделала изменение классической рецептуры напитка Coca-Cola и выпустила New Coke, более сладкий напиток

с выраженными ванильными и апельсиновыми нотами. При этом всем известный напиток Coca-Cola был снят с производства.

Сразу после этого на штаб-квартиру Coca-Cola обрушился шквал протестов – жители США в категорической форме требовали не лишать их любимого напитка. Coca-Cola получила 557 коллективных петиций с 28 138 подписями и более 400 тыс. телефонных звонков. Начался общественный скандал: поклонники классической Кока-колы объединялись и требовали вернуть все, как было, потому что старая Кола ассоциируется с теплом семейного очага и рождественской сказкой. «Организация любителей старой колы» быстро набрала несколько сотен тысяч участников и подала на производителя в суд.

11 июля 1985 г. председатель совета директоров и президент компании прилюдно извинились перед соотечественниками и заверили, что на рынке опять появится прежний напиток – под названием Coke Classic. Через некоторое время слово Classic исчезло с банок и бутылок, потому что New Coke сняли с производства совсем и разделять два напитка больше было не нужно.

В качестве обратного примера влияния потребителей можно назвать появление нового низкокалорийного продукта Coca-Cola Light, который был выведен на рынок в 1982 г. на фоне увеличения популярности здорового образа жизни и низкокалорийного питания среди потребителей и продолжает продаваться до сих пор.

В настоящее время большинство компаний в условиях рыночной экономики и высокой конкуренции вынуждены подстраиваться под потребителя. Так, сервис по услугам такси Uber в 2016 г. ввел в России для пассажиров опцию оплаты поездки наличными, принимая во внимание большое распространение наличных денег в нашей стране и отсутствие привычки платить банковской карточкой у многих клиентов. При этом в странах Европы и США такой опции нет, но она есть в Индии, ЮАР и других странах.

Позиции потребителей и субъектов предпринимательства отражают адресуемое друг другу мнение сторон относительно объемов спроса и предложения, номенклатуры товаров (услуг, работ), уровней цен и уровней их качества. Они фиксируются в осуществляемых объемах продаж, которые становятся количественным выражением масштабов присутствия участников рынка в жизнедеятельности данных потребителей. Чем меньше масштаб присутствия, который выделяют потребители для производителей (продавцов), тем более скромное место занимают последние в жизни этих потребителей и тем менее значительное место в конкурентной среде будет отведено этим производителям (продавцам), и наоборот.

Например, на рынке подгузников (быстро развивающемся последние 5 лет – по причине роста рождаемости) фирма Procter&Gamble с брендом Pampers традиционно занимала сильные и устойчивые конкурентные позиции, отражающие большой сегмент присутствия в жизни потребителей (не менее 40 % рынка ежегодно). Kimberly-Clark с маркой Huggies всегда имела около четверти рынка, что также подтверждает достаточный сегмент присутствия, выделяемый потребителями.

В последнее время (2012–2017 гг.) большой популярностью у молодых мам стали пользоваться подгузники японского производства, которые ориентируются на премиальный ценовой сегмент потребителей (японские

подгузники примерно на 15 % дороже продукции Pampers и Huggies) и являются более качественными (обеспечивают большую сухость кожи и доступность воздуха, т. е. впитывающие и «дышащие»). Это позволило японским производителям усилить свои конкурентные позиции на рынке.

Таким образом, субъекты предпринимательства стараются занимать и отстаивать определенные позиции по отношению к конкретным потребителям, а те позволяют или не позволяют им добиваться этого, опираясь на свои позиции по отношению к участникам рынка и их продукции, обусловленные собственным спросом на нее. Фиксируя объемы продаж товаров (услуг, работ) по согласованным ценам, можно определить, кто получил большую выгоду от сделки – покупатели или продавцы, какая из сторон сумела превзойти другую (или выгода оказалась взаимной).

Потребители столь же полноправные экономические субъекты, что и субъекты предпринимательства. Их позиции по отношению к участникам рынка позволяют им обосновывать требования к составу и объемам предложения товаров (услуг, работ), к их качеству и ценам. Изучение особенностей поведения потребителей по отношению к производителям (продавцам) является предметом специальной учебной дисциплины «Поведение потребителей».

Кроме того, участники рынка занимают *конкурентные позиции по отношению к поставщикам*, а те в свою очередь занимают и отстаивают собственные встречные позиции по отношению к ним самим. По отношению к своим поставщикам участники рынка сами выступают в роли потребителей. Поэтому их конкурентные позиции определяются тем, как реализуются или могут быть реализованы их интересы в процессе покупок. Например, нарастание объемов покупок сопровождается уменьшением цен и улучшением качества приобретаемых товаров (услуг, работ), необходимых участникам рынка в качестве ресурсов ведения и развития их бизнеса.

Со своей стороны поставщики занимают конкурентные позиции по отношению к ним самим как потребителям своей продукции. Их позиции сродни конкурентным позициям самих участников рынка в процессе их взаимодействия с собственными потребителями.

На рынке услуг организации праздников существует сильная конкуренция между большим количеством маленьких агентств. Подобные предпринимательские структуры организуют корпоративные вечеринки для крупных компаний и корпораций. Они арендуют помещение, аппаратуру, обеспечивающую свет и звук, закупают еду и напитки. Один из важных поставщиков ключевых для празднества ресурсов – ведущий праздника, которого нанимают специально.

В последнее время многие резиденты «Камеди-Клуб» стали поставщиками такого редкого и ценного ресурса, как праздничное настроение. Организаторы корпоративных вечеринок должны обеспечить присутствие «звездных» ведущих на мероприятии и, по сути, сами являются заказчиками этого ресурса. В свою очередь резиденты «Камеди-Клуб» как поставщики по отношению к организаторам «корпоративов» занимают устойчивые сильные позиции.

Все субъекты предпринимательства занимают *конкурентные позиции по отношению к партнерам в совместном бизнесе*, а участники обществ с ограниченной ответственностью, акционерных обществ, разных товариществ или члены кооперативов занимают и отстаивают взаимные позиции как партнеры в общем бизнесе.

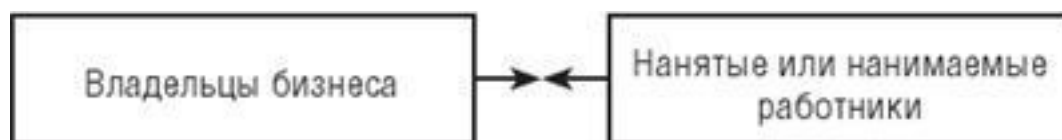


Рис. 1.12. Взаимные конкурентные позиции владельцев бизнеса и работников

Объективным явлением в предпринимательстве являются *взаимные конкурентные позиции владельцев бизнеса как работодателей и нанятых или нанимаемых работников* (рис. 1.12).

Отношения между владельцами бизнеса и работниками не бывают безоблачными. Конфликт интересов между работодателями и наемными работниками всегда возникает при обсуждении и решении вопросов найма работников, обеспечения работодателями условий труда и уровня оплаты, обеспечения работниками качества труда и его результатов, а также вопросов развития рабочей силы и увольнения работников.

Компания Google, уже являясь огромной корпорацией со штатом более тысячи человек, позволила своим программистам выполнять свои основные должностные обязанности дома, без появления на рабочем месте в офисе корпорации. Таким образом, корпорация показала, что доверяет своим сотрудникам и рассчитывает на их эффективность вне зависимости от места их дислокации.

Конфликты интересов – основа конкуренции между работодателями и работниками, в которой обе стороны обладают конкурентными позициями. Сильные позиции позволяют сторонам диктовать друг другу свои интересы и заставляют считаться с ними. Каким бы ни был фактический уровень гармонизации отношений между работодателями и работниками, причины конфликтов интересов между ними остаются непреодолимыми. Значит, сохраняются и основания для взаимной конкуренции.

В прошлом в социальных, политических и экономических теориях имело широкое распространение положение о наличии в обществе, основанном на частной собственности, классовой борьбы. *Теория классовой борьбы* была одной из составных частей марксизма-ленинизма. Антимарксистские теории развивали утверждение об отсутствии в рыночной экономике классовой борьбы или об отсутствии в ней оснований для постоянного нарастания классовой борьбы.

В действительности то, что в теории называлось классовой борьбой, является проявлением конкуренции между работодателями и наемными работниками, в которой каждая из сторон занимает и отстаивает собственные законные интересы и обусловленные ими конкурентные позиции. Эта конкуренция не имеет безысходного характера, но она не может быть полностью преодолена при наличии конфликтов интересов между теми, кто управляет собственным бизнесом (работодателями), и теми, кто трудится в чужом бизнесе (наемными работниками).

Субъекты предпринимательства непременно занимают *конкурентные позиции по отношению к государству, органам власти и управления, а также к обществу как единому целому*. Каждый из них стремится иметь наиболее сильные позиции в отношениях с государством для того, чтобы государство в лице органов государственного управления считалось с его интересами. Эти позиции отстаиваются посредством:

оптимизации объемов товаров (услуг, работ), производимых в рамках государственных закупок и государственных заказов, уровней цен на них и уровней их качества;

- участия в социально значимых проектах;
- постоянной демонстрации приверженности государственным приоритетам в деятельности;
- лоббирования своих интересов в процессе принятия законов, других нормативных документов, регулирующих рынок;
- влияния на распределение в свою пользу льгот, преференций, режимов благоприятствования, государственной поддержки и государственного пиара.

Корпорация «Газпром» – монополист на национальном рынке транспортировки газа, у нее нет конкурентов. Тем не менее Газпром вкладывает большие средства в рекламу («Мечты сбываются») и спонсорство (ФК «Зенит», розыгрыш Лиги чемпионов по футболу). Такие действия объясняются необходимостью поддерживать положительную репутацию корпорации в глазах общественности.

Кроме того, Газпром спонсирует ряд футбольных клубов и турниров за рубежом («Шальке» в Германии, «Црвена Звезда» в Сербии, розыгрыш европейской Лиги чемпионов по футболу). Цель подобного спонсорства – не прямая продажа услуг (Газпром не продает свою продукцию напрямую конечным потребителям в Европе), а повышение лояльности европейских потребителей газа и усиление своей конкурентной позиции к европейскому обществу в целом.

Конкурентные позиции участников рынка по отношению к государству могут быть обобщенно представлены следующим образом: «Мы работаем на интересы государства и хотим, чтобы государство не только не забывало наши интересы, но и считало их приоритетом в рамках проводимой государственной политики».

Иногда такая позиция приобретает криминальный характер. Например, позиция того или иного субъекта предпринимательства в вопросах уклонения от уплаты налогов. Добросовестная уплата налогов и уклонение от их уплаты с помощью разных незаконных схем оптимизации налогообложения являются следствием двух диаметрально противоположных позиций участников рынка в отношениях с государством в лице налоговых органов.

В свою очередь государство, органы государственной власти и управления, общество как единое целое вправе формировать, занимать и отстаивать собственные позиции относительно любого участника рынка. Так, налоговые органы вправе выделять категории недобросовестных налогоплательщиков, правоохранительные органы вправе применять к некоторым участникам рынка нормы гражданского и уголовного права и т. д.

Эти позиции могут иметь не только карательный, но и мотивирующий характер. Государство вправе поощрять участников рынка, в отношении которых у них сформировалось положительное отношение посредством предоставления победы в тендерах или посредством содействия им в развитии их бизнеса.

В связи с тем, что субъекты предпринимательства занимают разнородные конкурентные позиции в отношении разных представителей окружения, в конкурентной среде формируются *интегральные оценки* их конкурентных позиций.

Таковыми являются оценки доли продаж одной и той же компании на рынках идентичных, однородных товаров (услуг, работ) и товаров-заменителей либо на межотраслевых рынках привлечения денежных средств потребителей («кошельков потребителей»). Эти доли продаж также часто называются *долями рынка*, или рыночными долями.

Под долей рынка обычно понимается сравнительный объем находящего покупательский спрос предложения одноименного товара (услуги, работы), другими словами, доля продаж одноименного товара (услуги, работы) в

сопоставимых ценах. При этом во внимание принимается уровень рынка – таким может быть любой локальный или национальный рынок любого государства – собственного и иностранного, а также международный рынок либо его региональный сегмент.

Интегральные оценки конкурентных позиций субъектов предпринимательства характеризуют долю их присутствия на рынке либо на части рынка. С этими оценками обязано считаться все окружение участников рынка: потребители, поставщики, конкуренты, органы государственной власти и управления. Преимущественные позиции на рынке тех или иных его участников интегрально опираются на наличие у них большей, в сравнении с конкурентами, доли рынка товаров (услуг, работ).

Такие оценки производятся специализированными антимонопольными, статистическими или иными государственными органами, а также самими участниками рынка и их окружением (подробнее этот вопрос рассматривается в главе 5).

Когда участников рынка оценивают как сильных конкурентов, прежде всего, имеется в виду именно то, что их конкурентные позиции на рынке признаются более сильными, чем конкурентные позиции их соперников. Их влияние на конкурентную среду, рынки и их секторы (сегменты) оказывается более сильным, чем влияние конкурентной среды или ее отдельных представителей на них самих. Конкурентные позиции на рынке различаются между собой не только по размерам, но и по степени влияния, которое приобретают благодаря этим размерам участники рынка.

По тому, какую долю продаж имеет каждый участник рынка на том или ином рынке или его части, можно судить о степени его влияния на конкурентную среду в масштабах этого рынка или его части. Чем большей долей рынка обладает тот или иной его участник, тем более сильные и выгодные конкурентные позиции он занимает на рынке, тем более весомо его место в конкурентной среде.

Оценка размеров доли рынка, которой обладает на нем тот или иной его участник, имеет ключевое значение в процессе интегрального соизмерения конкурентных позиций соперников. Размер доли рынка идентичной, одноименной продукции, товаров-заменителей в сопоставимых ценах или доли в расходах потребителей выступает обобщающим показателем системы конкурентных преимуществ (недостатков) участников рынка, которые фокусируются в ней, как в объективе фотоаппарата.

В повседневной действительности именно размеры рыночной доли участников рынка позволяют сформировать концентрированное представление об их положении среди конкурентов. Если мы говорим о том, что компания «А» имеет 40 % локального рынка сбыта мобильных телефонов, а компания «Б» – 12 % этого рынка, то ясно, что компания «А» занимает более предпочтительную конкурентную позицию в сравнении с компанией «Б».

1.7. Конкуренция за ресурсы в предпринимательстве

Понятие конкурентоспособности

Наряду с результатами бизнеса основными объектами конкуренции в предпринимательстве являются ресурсы бизнеса. Совокупность ресурсов, вовлекаемых участниками рынка в свой бизнес, образует потенциал его успешного ведения и развития – *конкурентный потенциал* участников рынка. Бизнес всегда ведется в конкурентной среде вопреки желанию и действиям соперников. Если нет надлежащих ресурсов, трудно ожидать побед над конкурентами.

Конкурентный потенциал и его части являются, как и конкурентные результаты, носителями конкурентных преимуществ и недостатков субъектов предпринимательства. Чем лучше ресурсы бизнеса, которыми располагают участники рынка, чем сильнее их конкурентный потенциал, тем большими конкурентными преимуществами они обладают, тем большие опасения они вызывают у соперников.

Состав и качество конкурентного потенциала участников рынка становятся объектом их конкурентных действий, и они втягиваются в конкуренцию за ресурсы, которая состоит в обеспечении и удержании ими доступа к подходящим ресурсам, формировании, поддержании и улучшении собственного конкурентного потенциала, обладание которым необходимо им для занятия предпринимательством вопреки интересам конкурентов, а также, по возможности, недопущении или ограничении доступа конкурентов к этим ресурсам. Таким образом, *конкуренция участников рынка за ресурсы* способствует обеспечению участникам рынка ресурсного превосходства над соперниками и (или) недопущению ресурсного отставания от них.

От конкурентных различий участников рынка в ресурсах зависят их конкурентные различия в результатах. Ведь конкуренция за ресурсы способствует вовлечению средств, формированию условий и укреплению гарантий достижения участниками рынка подходящих результатов участия в конкуренции.

В действительности нередко бывает так, что участники рынка неплохо обеспечены ресурсами, а положительных результатов все равно не видно. В этом случае корень проблемы в том, что конкурентный потенциал плохо применяется, и поэтому участники не добиваются конкурентных преимуществ в результатах деятельности, на которые рассчитывают.

Превосходство в ресурсах свидетельствует о наличии у участников рынка лишь потенциальных конкурентных преимуществ, а отставание – о наличии потенциальных конкурентных недостатков (ведь искомые результаты предпринимательской деятельности и участия в конкуренции пока не достигнуты). Так, сильный конкурентный потенциал участников рынка, будучи необходимым условием приобретения и удержания ими сильных и выгодных конкурентных позиций, автоматически не предопределяет обязательное занятие ими этих позиций. Для достижения сильных результатов в конкуренции участникам рынка приходится не только поддерживать и укреплять ресурсную базу ведения бизнеса и участия в конкуренции, но также добиваться того, чтобы их потенциальные конкурентные преимущества становились реализованными по окончании выполнения конкурентных действий.



Обобщающим определением различий конкурентных потенциалов участников рынка служит понятие конкурентоспособности участников рынка.

Понятие «конкурентоспособность» популярно и применяется так же часто, как и «конкуренция». Его регулярно используют руководители российского государства. Например, мы можем встретить в их устных выступлениях и статьях высказывания о необходимости повышения конкурентоспособности предприятий российского несырьевого сектора экономики, российского образования, науки, туризма и др.

Общий смысл таких высказываний увязывается с необходимостью обеспечения условий, при которых те или иные российские предприятия, учреждения или организации могли бы успешно конкурировать с иностранными участниками рынка на соответствующем секторе мирового рынка товаров (услуг, работ) в условиях глобализации социально-экономических отношений и процессов.

Нередко понятие конкурентоспособности употребляется как синоним *готовности участников рынка к успешному участию в конкуренции* – их конкурентной готовности.

Термин «конкурентоспособность» имеет два корня: «способность» и «конкуренция» (рис. 1.13). Поэтому он находится в общем смысловом ряду с «конкуренцией» и может рассматриваться только в контексте объяснения того, что представляет собой конкуренция, чем различается конкурентный потенциал участников рынка.

«Конкурентоспособность» – одна из категорий, раскрывающих содержание конкуренции. *Конкурентоспособность участников рынка* представляет собой их способность к результативному совершению конкурентных действий – опережению соперников в насыщении рынка товарами (услугами, работами), выполнении других предпринимательских функций в конкурентной среде, занятию и удержанию конкурентных позиций.

В процессе управления бизнесом участники рынка систематически задаются вопросом о своей конкурентоспособности и конкурентоспособности окружения – о том, способны ли они сами и их окружение успешно

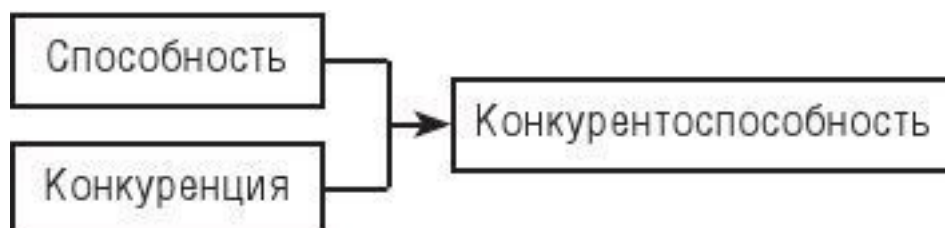


Рис. 1.13. Конкурентоспособность участников рынка

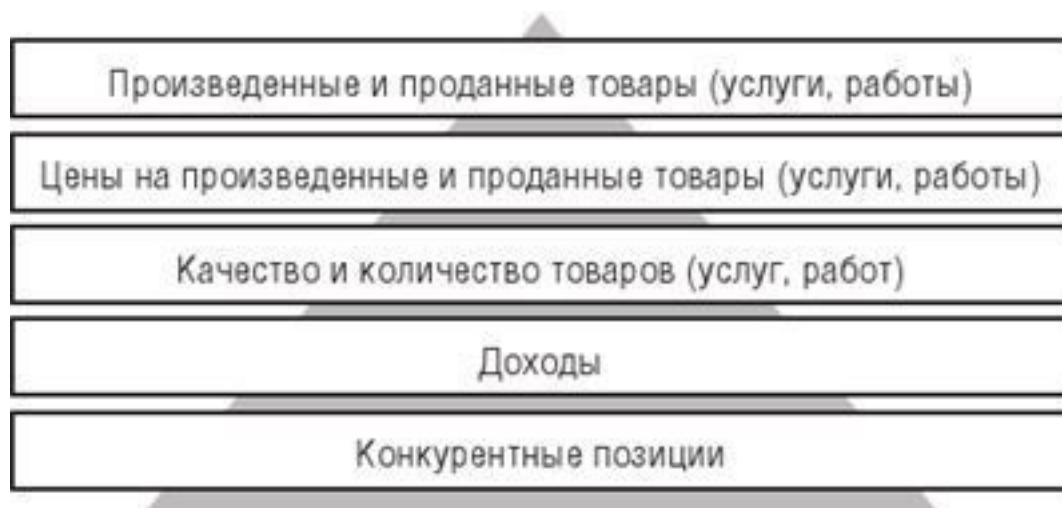


Рис. 1.14. Применяемые на практике индикаторы конкурентоспособности

совершать конкурентные действия и добиваться желаемых результатов. Ведь у более конкурентоспособных участников рынка больше шансов добиться положительных результатов в конкуренции, а у менее конкурентоспособных – меньше шансов праздновать успех в конкурентной среде.

Категория «конкурентоспособность» входит в один ряд с такими понятиями, как «работоспособность», «боеспособность», «платежеспособность», «кредитоспособность». Каждое из них обозначает способность совершать те или иные действия с достижением запланированного результата.

Так, работоспособность – физическая и интеллектуальная способность людей эффективно трудиться. Боеспособность означает способность успешно решать боевые задачи, участвовать в боевых действиях. Работоспособностью обладают работники, боеспособностью – бойцы, конкурентоспособностью – конкуренты.

В нашем учебнике понятие конкурентоспособности применяется в контексте характеристики конкурентных ресурсов участников рынка. Однако в литературе и в хозяйственной практике это понятие нередко распространяют и на результаты бизнеса – произведенные и проданные товары (услуги, работы), цены на них, их качество и количество, доходы участников рынка и их конкурентные позиции (рис. 1.14).

Конкурентоспособными признают тех участников рынка, которые по итогам соперничества добиваются превосходства над конкурентами. Если участники рынка не могут реализовать имеющийся потенциал, никто не поверит в то, что они в действительности конкурентоспособны. Ведь пока человек не запоет, никто не поверит в то, что он обладает вокальными способностями.

Поэтому риторический характер приобретают некоторые вопросы, с которыми приходится сталкиваться в разных публикациях на тему конкурентоспособности, например, «могут ли конкурентоспособные предприятия выпускать неконкурентоспособную продукцию?», «может ли на неконкурентоспособном предприятии трудиться конкурентоспособный персонал?», «может ли неконкурентоспособная продукция создаваться конкурентоспособными работниками?»

Участники рынка могут быть признаны конкурентоспособными только в том случае, если они обладают важным конкурентным ресурсом, реализуют его в действиях, совершаемых фирмой и ее работниками, и достигают искомых конкурентных результатов в процессе ведения бизнеса.

Под *конкурентоспособностью товаров (услуг, работ)* понимают сравнительные характеристики потребительских и стоимостных параметров данной продукции по отношению к продукции конкурентов. Иногда конкурентоспособностью продукции называют ее способность выдерживать сравнение с продукцией конкурентов при сохранении среднерыночной цены.

Для характеристики конкурентоспособности продукции используют такие показатели, как качество продукции, ее цена, затраты на эксплуатацию, применение, использование продукции в течение жизненного цикла, качество сервиса потребителей продукции в сравнении с аналогичными показателями, характеризующими продукцию конкурентов. На основе этих показателей могут рассчитываться «рейтинги конкурентоспособности продукции»⁵.

Широкое распространение в России практики оценки степени конкурентоспособности участников рынка на основе анализа не их конкурентного потенциала, а достигаемых ими результатов занятия предпринимательством связано с тем, что индикаторы различий участников рынка в конкурентном потенциале в настоящее время не разработаны. В распоряжении участников рынка нет каких-либо тестов на конкурентоспособность, подобных тестам на проверку творческих и других способностей, а также профессиональной квалификации людей.

⁵ 1 По мнению И. М. Лифица, рейтинги – это «обобщенный критерий конкурентоспособности». *Лифиц И. М.* Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг/ И. М. Лифиц. – М.: Юрайт, 2001. – С. 16.

1.8. Конкуренция за превосходство и за недопущение отставания от соперников в выполнении конкурентных действий и в осуществлении других бизнес-процессов

Для достижения преимуществ в конкурентных результатах участникам рынка недостаточно обеспечивать ресурсное превосходство над соперниками. Им необходимо превосходить их в осуществлении бизнес-процессов или как минимум не отставать от них. Участники рынка различаются между собой не только тем, какими «мертвыми» ресурсами они обладают, но и тем, в какой мере они способны, действуя в конкурентной среде, сделать ресурсы факторами успешного участия в конкуренции.

Каждый из участников рынка может, если пожелает, возомнить себя обладателем конкурентных преимуществ. Однако нередко многие из них довольно быстро расстаются с иллюзиями, обнаруживая, что воображаемые конкурентные преимущества не подтверждаются на практике.

Так, например, замечательные бизнес-идеи, разработанные тем или иным субъектом предпринимательства, могут оказаться неактуальными, если:

- они не будут поняты и приняты сотрудниками;
- потребители проявят невосприимчивость к новой продукции;
- поставщики и партнеры усмотрят в предлагаемых инновациях признаки авантюризма;
- конкуренты расценят выдвинутые бизнес-идеи как проявление творческого бессилия;
- общество и государство не увидят в инновациях пользы для себя.

Ежегодно в Западной Европе и США возникает несколько миллионов новых фирм (только в США ежегодно регистрируется около 2 млн компаний). Вместе с тем примерно такое же число компаний ежегодно закрывается. Почему это происходит?

Неудачам, подстерегающим отдельно взятые фирмы, можно найти тысячи убедительных объяснений – от непродуманного выбора предмета деятельности и психологической несовместимости учредителей до капризов природы. Общим объяснением неуспеха, который приводит в конце концов к ликвидации фирм, является то, что, действуя, они не смогли найти лучший рецепт применения ресурсов для достижения подходящих результатов.

О недостатках бизнеса какой-либо фирмы нередко судят по слабой организации ее бизнес-процессов: отсутствию четко сформулированных целей бизнеса и рационального подхода к распределению ресурсов, готовности браться за одновременную реализацию 5–6 проектов, редко связанных друг с другом. Как следствие, соперники выглядят более организованными, поэтому и конкурентные преимущества на их стороне.



В то же время превосходство участников рынка над соперниками в осуществлении бизнес-процессов или отсутствие отставания от них становится условием достижения ими подходящих результатов. Поэтому субъекты предпринимательства и втягиваются в *конкуренцию за осуществление бизнес-процессов*: за обеспечение превосходства и (или) за недопущение отставания от соперников в выполнении бизнес-процессов.



Рис. 1.15. Роль и значение конкурентных действий в предпринимательстве

Составной частью предпринимаемых участниками рынка бизнес-процессов являются выполняемые ими конкурентные действия, с помощью которых конкурентный потенциал этих участников рынка формируется, а затем преобразуется в их конкурентные результаты. Участие субъектов предпринимательства в конкуренции представляет собой бесконечную и непрерывную цепь разнообразных конкурентных действий, которые предпринимаются ими и адресуются окружению, прежде всего их конкурентам – другим субъектам предпринимательства (рис. 1.15).

С одной стороны, конкурентные действия выступают способами участия в конкуренции, которую ведут между собой участники рынка для отстаивания собственных интересов и достижения приемлемой расстановки сил в конкурентной среде. С другой стороны, они становятся самостоятельными объектами конкуренции. Ведь от того, сумеют ли участники рынка обеспечить превосходство над соперниками в их выполнении и не допустить встречного превосходства в определяющей мере, зависят успехи в конкуренции и масштабы реализованных конкурентных преимуществ.

Поэтому соперничая между собой за бизнес-процессы, участники рынка вступают в *конкуренцию за превосходство и (или) за недопущение отставания от соперников в выполнении конкурентных действий*. Конкурентные действия (как конкурентные результаты и конкурентный потенциал) являются носителями конкурентных преимуществ и недостатков субъектов предпринимательства. Чем сильнее и качественнее выполняемые конкурентные действия, тем большими конкурентными преимуществами обладают участники рынка, и наоборот.

В последующих главах учебника именно конкурентные действия, их виды, методы, стратегии, тактические модели станут главными предметами изучения, а на конкуренции за выполнение конкурентных действий мы сосредоточим основное внимание, рассматривая конкуренцию участников рынка за обеспечение превосходства и (или) за недопущение отставания от соперников в выполнении бизнес-процессов.

Практикум

Задание 1. Изучив параграф 1.1, ответьте на вопросы: *Чем вызвана конкуренция в современном мире? Почему конкуренция характерна для предпринимательской деятельности? Возможно ли мирное сосуществование между компаниями? Всегда ли конкуренция оказывается конфликтным соперничеством? Кого охватывает конкуренция в экономике? Что представляет собой конкурентная функция? С чем связано ее наличие в конкуренции?*

Изучив кейсы № 1, 2 и 3, ответьте на вопросы: *Назовите компании, между которыми наблюдается конкуренция в рассматриваемых ситуациях. Возможно ли мирное сосуществование между данными компаниями? Обоснуйте на примерах кейсов № 1–3, всегда ли конкуренция является конфликтным соперничеством за достижение превосходства над соперниками.*

Задание 2. Изучив параграф 1.2, ответьте на вопросы: *Кто выступает сторонами конкуренции в предпринимательстве? В чем разница между прямыми и косвенными конкурентами? Что понимается под конкурентной средой в предпринимательстве? Какие элементы составляют конкурентную среду? Охарактеризуйте каждый из них. Расскажите о признаках конкурентной среды, которые влияют на деятельность предпринимателей. В чем выражается география конкуренции? Какие виды рынков выделяют по уровню зрелости?*

Изучив кейсы № 1 и 2, ответьте на вопросы: *С кем еще кроме прямых конкурентов соперничают фирмы в кейсах № 1 и 2? Опишите конкурентное окружение компаний, рассмотренных в данных кейсах. В чем заключается влияние рассматриваемых компаний на других участников рынка?*

Задание 3. Изучив параграф 1.3, ответьте на вопросы: *Что понимают под конкурентными преимуществами и конкурентными недостатками фирм? Чем различается расстановка и баланс конкурентных сил? Что представляет собой конкурентная сила? Что отражают конкурентные диспозиции?*

Изучив кейс № 2, ответьте на вопросы: *Каковы конкурентные преимущества и конкурентные недостатки компаний Samsung, Nokia, Apple? Оцените конкурентную силу данных компаний, расстановку и баланс конкурентных сил на рынке мобильных телефонов.*

Задание 4. Изучив параграф 1.4, ответьте на вопросы: *Какие объекты конкуренции существуют? Охарактеризуйте их и приведите примеры. Что такое пространства участия в конкуренции? Перечислите пространства участия в конкуренции, охарактеризуйте их и приведите примеры. Что представляет собой поле конкуренции?*

Задание 5. Изучив параграф 1.5, ответьте на вопросы: *Как результаты участия в конкуренции определяются в терминах конкурентных сил? Возможно ли, чтобы результаты бизнеса и конкурентные результаты не совпадали? Как соотносятся эти понятия? Опишите цель-минимум и цель-максимум конкуренции фирм «за результат» и приведите примеры. Какие конкурентные результаты признаются неуспешными?*

Задание 6. Изучив параграф 1.6, ответьте на вопросы: *Как охарактеризовать термин «конкурентная позиция субъекта предпринимательства»? Чем конкурентная позиция отличается от ресурсной, рекламной, маркетинговой, финансовой позиций фирмы? Как определяются конкурентные позиции в отношении конкурентной силы и выгоды? Приведите примеры. По отношению к кому фирма может занимать конкурентные позиции? Как конкурентные позиции потребителей и клиентов влияют на конкуренцию предпринимателей? Как формируются конкурентные позиции по отношению к поставщикам? В чем заключаются взаимные конкурентные позиции владельцев бизнеса и работников? Как можно отстаивать конкурентные позиции по отношению к государству и органам власти?*

Для чего необходимо формировать интегральные оценки конкурентных позиций? Кто может проводить оценку конкурентных позиций? На основе какого показателя обычно оце-

ниваются конкурентные позиции участников рынка? Охарактеризуйте различные виды конкурентных позиций. Приведите примеры.

Задание 7. Изучив параграф 1.7, ответьте на вопросы: В чем состоит конкуренция участников рынка «за ресурсы»? Что такое конкурентный потенциал участников рынка? Приведите примеры потенциальных и реализованных конкурентных преимуществ и недостатков. Что такое «конкурентоспособность»? В каких смыслах сегодня используется это понятие? Чем конкурентоспособность фирмы отличается от конкурентоспособности товара? Приведите примеры. На основе каких показателей оценивают конкурентоспособность?

Задание 8. Изучив параграф 1.8, ответьте на вопросы: Почему субъекты предпринимательства втягиваются в конкуренцию за осуществление бизнес-процессов? В чем состоит суть конкуренции за бизнес-процессы? Какую роль в конкуренции за бизнес-процессы играют конкурентные действия?

Задание 9. Изучив главу 1 и кейс № 4, ответьте на вопросы: Как можно охарактеризовать конкурентные позиции компании «Азбука Вкуса»? Дайте свою оценку конкурентоспособности компании «Азбука Вкуса», обоснуйте свой ответ. Укажите, каковы конкурентные результаты рассмотренной в ситуации компании «Азбука Вкуса». Какие методы ведения конкуренции описаны в ситуации? Какие конкурентные действия «за ресурсы» описаны в рассмотренной ситуации? Что в данной ситуации можно сказать о качестве и силе конкурентных действий компании «Азбука Вкуса»?

Тесты

1. В основе конкуренции между сторонами прежде всего лежит:

- а) конфликт интересов сторон;
- б) общие цели и задачи сторон;
- в) партнерство сторон;
- г) случайное стечение обстоятельств.

2. Участники рынка соперничают:

- а) только с прямыми конкурентами;
- б) только с конкурентами и органами государственной власти и управления;
- в) только с конкурентами и партнерами в совместном бизнесе;
- г) со всеми представителями конкурентного окружения.

3. Соотношение конкурентных сил на рынке между всеми его участниками называют:

- а) баланс конкурентных сил;
- б) расстановка конкурентных сил;
- в) паритет конкурентных сил;
- г) сочетание конкурентных сил;
- д) наличие конкурентных сил.

4. Участники рынка соперничают с контрагентами:

- а) за выгодные условия вхождения в предпринимательские альянсы;
- б) степень влияния на ведение и развитие общего бизнеса;
- в) выгодные условия контрактов, подходящие цены и приемлемое качество товаров (услуг, работ);
- г) обеспечение более выгодных условий трудовых контрактов в процессе их обсуждения и заключения;
- д) приемлемые нормативные документы, регламентирующие занятие предпринимательством.

5. Участники рынка соперничают с органами государственной власти и управления:

- а) за выгодные условия вхождения в предпринимательские альянсы;
- б) степень влияния на ведение и развитие общего бизнеса;
- в) выгодные условия контрактов, подходящие цены и приемлемое качество товаров (услуг, работ);
- г) обеспечение более выгодных условий трудовых контрактов в процессе их обсуждения и заключения;
- д) приемлемые нормативные документы, регламентирующие занятие предпринимательством.

6. Участники рынка соперничают с потенциальными работниками:

- а) за выгодные условия вхождения в предпринимательские альянсы;
- б) степень влияния на ведение и развитие общего бизнеса;
- в) выгодные условия контрактов, подходящие цены и приемлемое качество товаров (услуг, работ);
- г) обеспечение более выгодных условий трудовых контрактов в процессе их обсуждения и заключения;
- д) приемлемые нормативные документы, регламентирующие занятие предпринимательством.

7. Участники рынка соперничают с партнерами в общем бизнесе – соучредителями общих фирм с коллективным либо долевым участием:

- а) за выгодные условия вхождения в предпринимательские альянсы;
- б) степень влияния на ведение и развитие общего бизнеса;
- в) выгодные условия контрактов, подходящие цены и приемлемое качество товаров (услуг, работ);
- г) обеспечение более выгодных условий трудовых контрактов в процессе их обсуждения и заключения;
- д) приемлемые нормативные документы, регламентирующие занятие предпринимательством.

8. Конкурентное окружение можно разделить:

- а) на национальный и зарубежный сегмент;
- б) производственный и потребительский сегмент;
- в) внутрифирменный и межфирменный сегмент;
- г) рыночный и нерыночный сегмент;
- д) продуктовый и географический сегмент.

9. Конкурентные преимущества и конкурентные недостатки фирм составляют:

- а) методы ведения конкуренции;
- б) конкурентные различия;
- в) формы конкурентных действий;
- г) конкурентные стратегии;
- д) направления участия в конкуренции.

10. Обязательным направлением профессиональной деятельности каждого участника рынка является исполнение...

- а) инновационной функции;
- б) арбитражной функции;
- в) посреднической функции;
- г) конкурентной функции;
- д) производственной функции;
- е) функции издержек.

11. Понятие «конкурентные преимущества» было впервые научно обосновано:

- а) А. Смитом;
- б) Д. Рикардо;
- в) М. Портером;
- г) А. Стриклендом;
- д) И. Ансоффом.

12. Какой характер, как правило, имеют конкурентные преимущества?

- а) субъективный;
- б) вторичный;
- в) относительный;
- г) иллюзорный.

13. Конкурентная функция-минимум проявляется в конкурентном результате фирмы, если фирма...

- а) ушла с рынка, продала свои специфические отраслевые активы, переориентировалась на другие рынки и отрасли, вышла из конкуренции;
- б) осталась на рынке, выдержала конкуренцию, сохранив приемлемую расстановку сил, не позволила соперникам превзойти себя, выжила в конкуренции;
- в) обеспечила превосходство над конкурентами и остальным окружением, изменила расстановку сил в свою пользу и не позволила сделать то же самое соперникам;

г) доминировала на рынке, диктовала рыночные условия конкурентам и партнерам, находится под надзором антимонопольного ведомства.

14. Конкурентная функция-максимум проявляется в конкурентном результате фирмы, если фирма...

а) ушла с рынка, продала свои специфические отраслевые активы, переориентировалась на другие рынки и отрасли, вышла из конкуренции;

б) осталась на рынке, выдержала конкуренцию, сохранив приемлемую расстановку сил, не позволила соперникам превзойти себя, выжила в конкуренции;

в) обеспечила превосходство над конкурентами и остальным окружением, изменила расстановку сил в свою пользу и не позволила сделать то же самое соперникам;

г) доминировала на рынке, диктовала рыночные условия конкурентам и партнерам, находится под надзором антимонопольного ведомства.

15. Интегральной оценкой конкурентных позиций участников рынка является:

а) коэффициент конкурентоспособности;

б) доля продаж;

в) место в рейтингах отраслевых СМИ;

г) размер фирмы;

д) себестоимость продукции.

16. Конкретное положение, которое фирмы занимают в конкурентной среде по отношению к конкурентам и другому окружению в процессе их профессиональной деятельности по управлению собственным бизнесом, называется:

а) конкурентная сила;

б) конкурентоспособность;

в) конкурентная позиция;

г) конкурентный потенциал;

д) конкурентная стратегия.

17. Конкурентная позиция фирмы определяется как:

а) сумма всех долей рынка фирмы по всем направлениям и предметам ее деятельности;

б) доля рынка по каждому (отдельному) из направлений и предметов деятельности фирмы;

в) темп роста доли рынка по самому приоритетному направлению деятельности фирмы;

г) величина прибыли, получаемой по всем направлениям и предметам деятельности фирмы.

18. Конкурентный потенциал представляет:

а) совокупность материальных и нематериальных ресурсов;

б) потенциал прямого конкурента;

в) конкурентные ресурсы участников рынка;

г) конкурентные результаты ведения бизнеса.

19. Конкурентоспособность проявляется в способности...

а) обеспечивать производство и реализацию товаров (услуг, работ);

б) превосходить конкурентов и демонстрировать конкурентные преимущества;

в) взаимодействовать с соперниками;

г) вступать в конкуренцию на отдельном сегменте рынка;

д) удерживать среднерыночные цены на свою продукцию.

20. Уровень конкурентоспособности определяют:

а) сопоставляя финансовые результаты деятельности организации за 3 года;

б) сопоставляя качество товаров (услуг, работ) и эффективности работы организации;

в) сопоставляя собственную деятельность с деятельностью конкурентов;

г) сопоставляя собственную деятельность с среднерыночными показателями;

д) сопоставляя собственную деятельность с деятельностью аналогичных фирм на зарубежных рынках.

Глава 2

Конкурентные действия в предпринимательстве

Первичная интегративная проблема любой системы действия состоит в координации составляющих ее элементов...

Толкотт Парсонс

- Место конкурентных действий в современной теории конкуренции
- Конкурентное взаимодействие в предпринимательстве. Конкурентное позиционирование
 - Виды конкурентного позиционирования в предпринимательстве
 - Непосредственное и опосредованное взаимодействие сторон конкуренции
 - Типы конкурентного взаимодействия в предпринимательстве.
- Воздействие на соперников и противодействие им в конкуренции
 - Виды конкурентных действий, применяемые участниками рынка для воздействия на соперников
 - Виды конкурентных действий, применяемые участниками рынка для противодействия соперникам
 - Методы ведения конкуренции, применяемые участниками рынка для воздействия на соперников и противодействия им. Ценовые методы ведения конкуренции
 - Неценовые методы ведения конкуренции
 - Направления участия в конкуренции вокруг товаров (услуг, работ)
 - Методы ведения конкуренции за ресурсы в предпринимательстве.
- Методы ведения конкуренции за доступ к внешним источникам ресурсов
 - Методы ведения конкуренции за ресурсы из внутренних источников
 - Методы использования чужих конкурентных преимуществ и недостатков
 - Методы ведения конкуренции за информацию в предпринимательстве
 - Виды и методы взаимного содействия участников рынка
 - Бездействие в конкуренции
 - Менеджмент конкурентных действий, его объекты, виды и методы
 - Менеджмент силы и качества конкурентных действий

2.1. Место конкурентных действий в современной теории конкуренции

Термин «конкуренция» встречается в различных науках и учебных дисциплинах в разных контекстах.

Например, в учебной дисциплине «Микроэкономика» он обычно используется для характеристики состояния рынка и соотношения на нем спроса и предложения. Понятия «совершенная конкуренция», «несовершенная конкуренция» фактически применяются как индикаторы состояния конкурентной среды (другими индикаторами конкурентной среды становятся понятия «олигополия», «монополия» и др.).

Понятие «конкуренция в экономике» начало укореняться в научных теориях в XV–XVII вв. благодаря трудам английских, французских и немецких меркантилистов. В книге английского ученого-экономиста Адама Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов», написанной в XVIII в., впервые было исследовано поведение субъектов экономики в рыночной среде, которые «невидимой рукой» направляются к цели.

А. Смит изучал конкурентные действия разных субъектов экономики, хотя не пользовался самым термином «конкурентные действия». Вместе с тем он изучал конкуренцию как одно из состояний рынка, как схему организации рынка, диаметрально противоположную состоянию монополии. Таким образом, в главном научном труде А. Смита содержались представления о конкуренции-действии и конкуренции-схеме.

Однако на протяжении последующих периодов развития экономической теории представления о конкуренции-схеме (прежде всего о противоположности конкуренции и монополии) постепенно вытесняли представления о конкуренции-действии. Действия предпринимателей в конкурентной среде, как и само предпринимательство, мало интересовали экономическую науку до второй трети XX в.

В конце 1920-х годов разразился всемирный экономический кризис (его называли также «Великая депрессия»), поразивший в первую очередь США и наиболее промышленно развитые страны Западной Европы. Одной из его предпосылок стала монополизация экономики развитых стран и неспособность правительств этих стран защитить конкуренцию.

Наука оказалась бессильной предсказать всемирный кризис. Она не смогла предугадать его, поскольку находилась в плену схематичных представлений о конкуренции. Представления о том, что конкуренция – это не столько конкурентная деятельность участников рынка, сколько состояние рынка, способствовали унификации всех конкурентов, делали субъектов крупного, среднего, малого, мельчайшего предпринимательства, действовавших в различных отраслях экономики, похожими друг на друга братьями-близнецами. Особенности типов, видов, методов, стратегий и тактик конкурентных действий, как и сам термин «конкурентные действия», не привлекали значительного внимания.

Возрождение представлений о конкуренции-действии связано с развитием теорий менеджмента, маркетинга, предпринимательства с конца 1930-х годов. В них конкуренция начала последовательно увязываться с обеспечением бизнес-процессов, бизнес-коммуникаций, развитием бизнеса, взаимодействием соперников в конкурентной среде, их анализом для управления фирмами. Научный интерес стал вновь смещаться в сторону изучения особенностей конкурентных действий участников рынка. Теперь важно было объяснить не только «почему и для чего возникает конкуренция», но и «как, с кем и против кого конкурируют участники рынка».

Постепенно термины «конкуренция», «конкуренты» перестали подразумевать нечто унифицированное, ведь в действительности конкурентные действия не являются одинаковыми. На рубеже 1970–1980-х годов объектами научных исследований стали конкурентные стратегии, позиции и преимущества. В этот период М. Портером было впервые упомянуто само понятие «конкурентные действия»⁶.

Понятие «конкурентные действия» имеет ключевое значение для современной конструктивной теории конкуренции. Участие в конкуренции воспринимается субъектами предпринимательства и их окружением как выполнение (совершение) конкурентных действий, посредством которых они применяют конкурентный потенциал и достигают приемлемых конкурентных результатов. Эффективность конкурентных действий является одним из слагаемых эффективности бизнеса.

Понятие «конкуренция» определяет не одно типовое конкурентное действие. Оно объединяет множество отличных друг от друга конкурентных действий, выполняемых вокруг разных объектов бизнеса, в единую систему.

В 1990-е годы конкурентные действия участников рынка стали объектом научных исследований за рубежом⁷. В России понятие «конкурентные действия» впервые было использовано автором настоящего учебника в его 3-м и дальнейших изданиях⁸.

Советская наука в 1920–1980-е годы не занималась изучением предпринимательства, маркетинга и менеджмента. Поэтому понятие «конкурентные действия» не появлялось и не могло появиться в публикациях советских авторов. Официальная экономическая теория (она называлась «политэкономия социализма») стояла в этот период на позициях отрицания наличия в СССР конкуренции между «социалистическими предприятиями» (так назывались предприятия, действовавшие на территории СССР). Тем самым применялся теоретический постулат: в СССР конкуренции нет. Одновременно отвергалось существование в СССР каких-либо признаков монополий и монополизма⁹.

В СССР считалось, что в экономике возможны отношения между предприятиями, не предполагающие конкуренции. Например, нередко утверждалось, что место конкуренции между социалистическими предприятиями, занимает товарищеское сотрудничество, взаимопомощь и социалистическое соревнование, в котором есть победители, но нет проигравших. Складывалась благостная картина, соответствовавшая лозунгу «человек человеку – друг, товарищ и брат». Формировалось представление,

⁶ 1 Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов/ М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 454 с.

⁷ 2 Chen M.-J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, no. 1, pp. 100–134; Chen M.-J., Miller D. Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*, 1994, vol. 15, pp. 85–102; Chen M.-J., Venkataraman S., Black S. S., Mac-Millan I. C. The Role of Irreversibilities in Competitive Interaction: Behavioral Considerations from Organization Theory. *Managerial and Decision Economics*, 2002, vol. 23, pp. 187–207; Chen M.-J., MacMillan I. C. Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility. *Academy of Management Journal*, 1992, vol. 35 (3), pp. 539–570.; Chen M.-J., Smith K. G. & Grimm C. M. Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses. *Management Science*, 1992, Vol. 38 (3), pp. 439–455;

⁸ 3 Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции/Ю. Б. Рубин. – 3-е изд. – М.: Издательство Московского государственного университета экономики, статистики и информатики, 2001.

⁹ 1 Первым системным исследованием вопросов монополизма в советской экономике и становления конкуренции в экономике постсоветского периода была докторская диссертация автора данного учебника «Особенности монополизма в советской экономике». Диссертация была написана в конце 1980 – начале 1990-х годов и успешно защищена автором в декабре 1991 г.

что при социализме все люди одинаково счастливы, а все проблемы в обществе и экономике решаются наилучшим образом к удовольствию всех без исключения граждан благодаря мудрым действиям правительства и руководства страны.

Крах советской модели развития российской экономики в конце XX в. показал нежизнеспособность искусственной замены конкуренции на бесконфликтное соревнование, взаимопомощь и товарищеское сотрудничество предприятий, которые по своей природе являются конкурентами.

В настоящее время российская наука не ставит под сомнение позитивную роль конкуренции в развитии отечественной экономики, а также роль предпринимателей как движущей силы российской экономики. Поэтому изучение и освоение конкурентных действий, предпринимаемых участниками рынка, становится особенно актуальной задачей.

2.2. Конкурентное взаимодействие в предпринимательстве. Конкурентное позиционирование

Конкурентные действия в предпринимательстве являются взаимными и составляют *конкурентное взаимодействие*. Соперничество «один на один» – это конкурентное взаимодействие двух сторон. На рынке соперничество является, как правило, многосторонним – участникам рынка приходится одновременно взаимодействовать со всем окружением.

Взаимодействие сторон конкуренции позволяет им оказывать:

- прямое влияние на занятие собственным бизнесом, достижение нужных конкурентных результатов, обеспечение средств, условий и гарантий их достижения;
- прямое и ответное (в ответ на действия конкурентов) влияние на деятельность конкурентов, их успехи и неудачи.

Необходимость влияния участников рынка друг на друга вытекает из их стремления превосходить соперников и в свою очередь усиливает это стремление.

Приступая к занятию предпринимательством, участники рынка обязательно задаются вопросами «как поступить и что предпринять в отношении окружения?», «что делать с конкурентами?». Эти вопросы постоянно возникают у участников рынка в процессе управления собственным бизнесом, прежде всего при выработке целей, задач, дорожных карт ведения бизнеса и бизнес-моделей. Ответы на них важны и старожилам рынка, и стартаперам (предпринимателям, приступающим к освоению новых бизнес-проектов).

Базовой платформой конкурентного взаимодействия сторон в предпринимательстве является постулат: соперники должны быть использованы или нейтрализованы (его называют *принципом Макиавелли*).

Название указанного принципа имеет «именной характер» в связи с тем, что его описание и применение на практике восходит к Никколо Макиавелли, выдающемуся государственному деятелю средневековой Италии, вошедшему в теорию и историю политической борьбы в качестве непревзойденного специалиста в области особо изощренных интриг и блефа, практика которых получила название «макиавеллизм».

Никколо Макиавелли (1469–1527) родился во Флоренции (Италия). Происходил из древнего, но обедневшего патрицианского рода. В течение 14 лет (1498–1512) Макиавелли исполнял обязанности секретаря Коллегии иностранных и военных дел Флорентийской республики. Неоднократно ему давались и сложные дипломатические поручения Совета десяти. По его инициативе были созданы народное ополчение (1506) и конная милиция (1510) Флорентийской республики. В 1512 г. Испания начинает войну против Флоренции, в результате которой республика пала и была восстановлена власть дома Медичи, тесно связанного с банковским капиталом. Макиавелли был заподозрен в заговоре против Медичи, лишен всех постов, посажен в тюрьму, подвергнут пытке и отправлен в ссылку.

После смерти Никколо Макиавелли начали приравнивать к Дьяволу. Имя «старина Ник», которым часто называли Дьявола, пошло именно от Макиавелли. Шекспир любил использовать образ Макиавелли в своих пьесах. В драме «Отелло» – это Яго. В комедии «Виндзорские насмешницы» тоже есть коварный политик Макиавелли, ставший олицетворением зла.

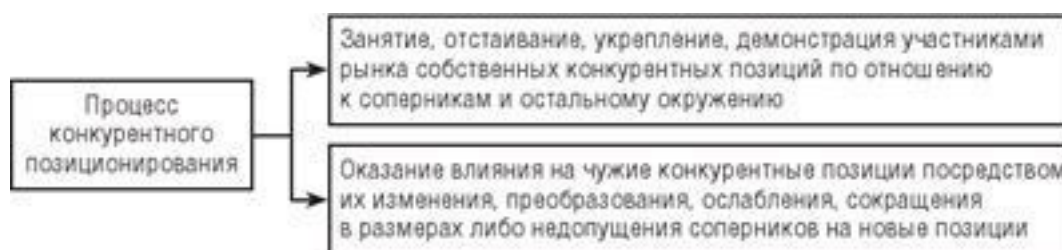


Рис. 2.1. Конкурентное позиционирование участников рынка

Любой рационально мыслящий субъект предпринимательства мечтает о влиянии на действия соперников и о недопущении встречного влияния. Ведь размеры собственных объемов продаж товаров (услуг, работ) и объемов продаж соперников находятся во взаимной зависимости. Участники рынка достигают или не достигают конкурентных результатов не только потому, что сами стараются добиться успехов, но и потому, что это им позволяют или не позволяют сделать их конкуренты, и наоборот.

Поскольку обобщенным результатом взаимодействия субъектов предпринимательства в конкурентной среде являются конкурентные позиции сторон (подробно об этом – в параграфе 1.5), это взаимодействие правомерно определить также как взаимное *конкурентное позиционирование* сторон – постоянный процесс формирования, поддержания и развития ими конкурентных позиций. Конкурентное позиционирование включает (рис. 2.1):

- занятие, отстаивание, укрепление, демонстрация участниками рынка выгодных конкурентных позиций, а также их изменение (*перепозиционирование*) по отношению к соперникам и остальному окружению;
- оказание влияния на чужие конкурентные позиции посредством их изменения, преобразования, ослабления, сокращения в размерах, недопущения занятия соперниками выгодных позиций либо оттеснения их на невыгодные позиции.

Занятие и удержание сильных и выгодных конкурентных позиций становится индикатором успеха в конкуренции. Показывает, каких результатов добились участники рынка в преодолении разных помех работе на рынке и насколько они превзошли конкурентов или отстали от конкурентов.

Позиционирование производителей автомобилей осуществляется по-разному. Компания Bentley ассоциируется у всех с понятием «роскошь». Данный автомобиль рассчитан на богатых людей, привыкших получать максимальный эффект и удовольствие от всего, чем пользуются в жизни. Компания Volvo позиционирует свои автомобили как самые безопасные в мире, что подтверждается фактическими данными тестирования, которому уделяется особое внимание при разработке новых моделей. Автомобили BMW в качестве своего основного конкурентного преимущества выдвигают удобство эксплуатации и вождения.

Конкурентные позиции субъектов предпринимательства могут быть устойчивыми и неустойчивыми.

Устойчивыми (стабильными) и поэтому сравнительно сильными являются конкурентные позиции участников рынка, которые позволяют им уверенно чувствовать себя и действовать в конкурентной среде и выглядеть самодостаточными субъектами предпринимательства.

Известно, самостоятельность в принятии решений и ведении деятельности является одним из определяющих признаков

предпринимательства¹⁰. Предприниматели самостоятельно управляют собственным бизнесом, в полном объеме осуществляя полномочия владельцев бизнеса и при этом добровольно принимая на себя все права, риски и ответственность.

Любой участник рынка может действовать самостоятельно, опираясь только на конкурентные позиции, которые позволят ему быть независимым. Таковыми и являются сравнительно сильные и потому устойчивые (укорененные на рынке, стабильные) конкурентные позиции его участников.

Обладатели устойчивых позиций должны составлять большинство участников рынка однородных товаров (услуг, работ). Поэтому они образуют предпринимательскую основу, остов любой отрасли экономики, любого сектора рынка. Без их присутствия отношения на рынке не имели бы признаков стабильности.

Устойчивость конкурентным позициям разных фирм придает различная по размерам рыночная доля. Так, в фондо-, энерго- и капиталоемких отраслях промышленности, где обычно в течение длительного периода сохраняется примерно одинаковое количество конкурентов, таковой может оказаться доля в 20, 10 и даже в 5 % национального рынка. Для фирм, производящих продукцию широкого потребления или оказывающих массовые потребительские услуги, устойчивой может оказаться даже доля, равная 0,01 % локального рынка.

По итогам 2016 г., по данным РБК, в России на рынке продуктовой сетевой розницы лидирует торговая сеть X5 с долей рынка всего в 7,5 %. Далее – у «Магнита» доля 7,3 %, у «Ашана» – 3,1 %, у «Дикси» и «Ленты» – по 2,2 %, у «Метро» – 1,7 %. При этом топ-10 сетей занимает вместе всего 27,3 % рынка¹¹.

В разных секторах рынка в соответствии с особенностями производимой продукции и спроса на нее действует разное число участников рынка, обладающих устойчивыми конкурентными позициями.

Например, в сырьевых отраслях их число может быть сравнительно незначительным – до 10 участников национального рынка. В российском машиностроении в настоящее время насчитывается около 7,5 тыс. крупных и средних предприятий, около 30 тыс. мелких компаний. Количество занятых работников в машиностроении составляет около 4 млн человек, или $\frac{1}{3}$ всех работников в промышленности¹². В отраслях сферы услуг и производства товаров массового спроса число субъектов предпринимательства может измеряться сотнями и тысячами на национальном рынке, десятками – на локальном рынке, до 10 – на местном рынке. Если в той или иной отрасли экономики, на том или ином секторе рынка товаров (услуг, работ) преобладают участники рынка, демонстрирующие устойчивые конкурентные позиции, развитие такой отрасли (такого сектора рынка) будет стабильным в большой временной перспективе.

Участники рынка, обладающие сравнительно сильными позициями на рынке, могут гордиться ими и собой. Обладание такими позициями на рынке дает фирмам возможность фиксировать устойчивое превосходство над соперниками, уходить в отрыв от них, усиливать отрыв, не отставать от других соперников. Эти конкурентные позиции обладают признаками жизнеспособности и дают участникам рынка хорошие перспективы развития собственного бизнеса.

Данными признаками не обладают *неустойчивые* конкурентные позиции субъектов предпринимательства на рынке, поэтому эти позиции нельзя признать сильными. Они отличаются

¹⁰ 1 Рубин Ю. Б. Предпринимательство/Ю. Б. Рубин. – 13-е изд. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. – С. 28–32.

¹¹ 1 Доля топ-10 игроков в российском ретейле выросла за счет замедления рынка. – <http://www.rbc.ru/business/21/03/2017/58cfe31b9a7947e214754eda>

¹² 2 Зенченко И. В. Экономические процессы развития машиностроительного комплекса в кризисный период//Проблемы мировой экономики. – 2009. – № 4 (32). – Электронный ресурс: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2936>

большей или меньшей слабостью, отсутствием устойчивости и высокой степенью зависимости от соперников.

Наращивание субъектами предпринимательства доли продаж на рынке часто выглядит как навязчивая идея, похожая на азартное стремление спортсменов победить в споре «кто кого?» во что бы то ни стало. Однако с точки зрения субъектов предпринимательства, их конкуренция за результаты завершается или занятием (укреплением) конкурентных позиций, или, наоборот, их ослаблением (утратой).

Конкурентные позиции сторон не бывают вечно устойчивыми. В отличие от участников спортивных соревнований соперники не расходятся по домам по окончании турнира. Поэтому конкурентное взаимодействие участников рынка продолжается непрерывно.

2.3. Виды конкурентного позиционирования в предпринимательстве

Начало любого бизнес-проекта сопровождается занятием участниками рынка конкурентных позиций, которые в дальнейшем следует либо удерживать, либо усиливать.

В период стартапа участники рынка осуществляют *стартовое конкурентное позиционирование*. Специфика любого стартапа состоит в том, что реализуемые на этой стадии бизнес-проекты в подавляющем большинстве не достигли конкурентной устойчивости. Поэтому конкурентные действия на предстартовой и стартовой стадиях выполняются с особой осторожностью. Всякий неосторожный и неловкий шаг в сфере инвестирования, обустройства и раскрутки бизнеса чреват быстрым и предсказуемым крахом нового бизнес-проекта.

По окончании стартапов, раскрутки новых бизнес-проектов и по мере дальнейшей работы участники рынка могут занимать доминирующие, подчиненные либо нейтральные позиции.

Доминирующими являются конкурентные позиции, которые позволяют участникам рынка оказывать сильное влияние на соперников и другое окружение. *Подчиненные* – более слабые конкурентные позиции участников рынка, вынуждающие их следовать чужим интересам (иногда прямо противоположным собственным интересам), подчиняться давлению и влиянию на принятие решений в соответствии с интересами соперников и остального окружения.

Например, в ряде европейских футбольных лиг распределение доходов от телевизионных трансляций между командами происходит в зависимости от их спортивных достижений и общего уровня популярности. Поэтому известные команды с большим количеством поклонников диктуют свою волю более слабым и менее популярным клубам, которые вынуждены занимать подчиненные конкурентные позиции.

Конкурентные позиции сторон могут быть также *нейтральными* – они достаточно устойчивы и их сравнительная сила или слабость не приводят к подчинению участников рынка влиянию соперников.

Доминирующие конкурентные позиции обладают признаками наибольшей устойчивости. В то же время подчиненные конкурентные позиции могут быть как устойчивыми, так и неустойчивыми. Если они являются устойчивыми, следование в фарватере интересов соперников не приводит к катастрофическим последствиям. При неустойчивых подчиненных конкурентных позициях участники рынка не оказывают (или почти не оказывают) встречного влияния на окружение, которое заставило бы окружение считаться в полной мере с их интересами.

Самыми слабыми и неустойчивыми будут конкурентные позиции участников рынка, обладающих близкими к нулю долями продаж и, соответственно, близким к нулю влиянием на рынке. При такой доле продаж субъекты предпринимательства ведут нерезультативный бизнес. Незначительные результаты ведения бизнеса наблюдаются и у их коллег, обладающих долями продаж на рынке, близкими к нулю. При близкой к нулю доле рынка объемы продаж выглядят мизерными в сравнении с долями продаж, которые демонстрируют конкуренты. Такие конкурентные позиции не очень жизнеспособны и перспективны.

Близкими к нулю доли рынка становятся в силу разных причин. Так случается в период стартапа всякого нового бизнеса по естественным обстоятельствам – бизнес не только не достиг конкурентной устойчивости, он вообще должным образом не сформирован, не обустроен и не раскручен. Подобные явления наблюдаются и в период, предшествующий ликвидации бизнеса, который не имеет перспектив развития. При иных обстоятельствах близкие к нулю доли

рынка означают, что участники рынка находятся в безысходном положении по отношению к конкурентам.

В то же время обладание участниками рынка доминирующими конкурентными позициями (часто их определяют как *доминирующее положение на рынке*) позволяет не только избежать полного подчинения интересам окружения, но оказывать влияние на определяющую массу соперников, навязывая им собственные интересы и претензии как основу принятия решений и совершения действий в своем бизнесе.

Крупные фирмы экономически развитых стран закупают сырье у предпринимателей и мелких товаропроизводителей стран Азии, Африки и Латинской Америки. Понижение цены по сравнению с потребительской ценностью товаров традиционного африканского экспорта (кофе, какао-бобы) достигается посредством искусственного создания зоны избытка продукции. Желая воздействовать на уровень цен поставщиков, фирма-экспортер снижает объемы закупок, из-за чего предложение начинает превышать спрос. Таким образом покупатели реализуют свое доминирующее положение над поставщиками.

Обладатели подчиненных конкурентных позиций вынуждены зависеть от обладателей доминирующих позиций, кроме того, с ними вынуждены считаться и обладатели нейтральных конкурентных позиций. Наличие доминирующих конкурентных позиций на рынке позволяет участникам рынка *устойчиво доминировать* на этом рынке, что определяет их место в конкурентной среде.

Классический пример устойчивого конкурентного доминирования – деятельность американской сети Walmart в отношении конкурентов. Эта компания практически всегда старается устанавливать цены на свою продукцию ниже, чем у конкурентов, тем самым выдавливая с рынка своих более мелких соперников. Часто Walmart строит магазины в непосредственной близости от магазинов конкурентов. Кроме того, Walmart активно скупает конкурирующие сети. Например, в начале 2004 г. в целях упрочения своего присутствия в Бразилии она приобрела у голландского ритейлера RoyalAholdNV местную сеть супермаркетов Bompreco за 300 млн долл., в которую входят 118 гипермаркетов, супермаркетов и магазинов формата «у дома», в 2011 г. была куплена сеть супермаркетов в ЮАР.

Устойчиво доминируют на рынке, как правило, компании, обладающие большой рыночной долей, на чьи конкурентные действия должны реагировать все остальные участники рынка, такие как Яндекс Такси, Роснефть, МегаФон, Apple.

Возможность занять доминирующую конкурентную позицию на рынке определяется размерами доли рынка, которую приобретает тот или иной участник рынка для того, чтобы доминировать. В разных странах размеры доли продаж, признаваемые позволяющими участникам рынка доминировать, опираются на разные критерии определения и измерения долей продаж.

В современном управленческом консультировании широко распространено ранжирование фирм на основе матрицы Бостонской консалтинговой группы («матрицы БКГ»).

Относительная доля рынка рассчитывается как отношение доли рынка компании к доле рынка самого опасного конкурента, выраженное в относительных единицах. Например, если фирма «А» имеет 15 % общей емкости рынка, а доля крупнейшего конкурента равна 30 %, то относительная

доля «А» составит 0,5. Если бизнес «В» занимает долю на рынке 40 %, а его основной конкурент имеет только 30 %, то относительная доля «В» составит 1,33.

Из примера видно, что относительная доля может быть больше 1 только в том случае, если компания является крупнейшим игроком на данном сегменте рынка, и наоборот, у фирм, имеющих одного или более конкурентов, превосходящих их по силам, относительная доля всегда будет меньше 1.

Бостонская консалтинговая группа специализируется на управленческом аудите и управленческом консультировании. Ее основателем был Брюс Д. Хендерсон (1915–1992) – один из наиболее авторитетных специалистов в области теории и практики менеджмента, маркетинга и конкуренции. Сам он полагал, что своими трудами и практической деятельностью (создание «матрицы БКГ», концепции «продуктового портфеля» и стратегии фирм в конкурентной среде) способствовал изменению американского бизнеса больше, чем любой другой человек в истории США.

Нередко такие доли продаж устанавливаются законодательно, что позволяет признавать позиции того или иного участника рынка доминирующими официально. Обычно они колеблются в диапазоне 20–50 % доли продаж однородных товаров на определенном рынке. В России сегодня доминирующим признается положение участника рынка, доля которого на рынке определенного товара превышает 50 %. В США компания, контролирующая 40 % национального рынка однородных товаров, считается доминирующей.

Размер доли рынка субъектов предпринимательства никогда не складывается в результате механического суммирования соответствующих долей рынка по направлениям и предметам их деятельности. Конкурентные позиции участников рынка определяются исходя из доли рынка по каждому из предметов их деятельности. Многообразие направлений деятельности субъектов диверсифицированного предпринимательства обуславливает и многообразие их конкурентных позиций по отраслям и товарным группам. Таким образом, одна и та же фирма может приобретать разные конкурентные позиции по отношению к разным группам конкурентов, действующих в разных секторах рынка.

В процессе взаимного конкурентного позиционирования сторон цели соперников могут состоять только в занятии подчиненных позиций и сохранение их вследствие невозможности увеличения собственной доли продаж на рынке. В этом случае участники рынка придерживаются *подчиненного конкурентного позиционирования*. Если цель заключается в приобретении и удержании участниками рынка доминирующих конкурентных позиций, налицо их *доминирующее конкурентное позиционирование*. Большинство участников рынка, действующих в стабильных отраслях, придерживается *нейтрального конкурентного позиционирования* и преследует цели сохранения и укрепления относительно сильных конкурентных позиций.

Взаимное позиционирование лежит в основе принимаемых участниками рынка решений по управлению ростом бизнеса и внесению изменений в бизнес. Для этого производится реструктуризация корзины предложений, системное обновление команды бизнеса, реинжиниринг бизнес-процессов, технологическая реконструкция бизнеса и др. Удачные решения приводят в конце концов к *перепозиционированию* участников рынка в конкурентной среде (подробнее об этом в курсе «Управление собственным бизнесом»¹³).

Конкурентное позиционирование следует отличать от маркетингового позиционирования (позиционирование товаров на рынке) как составной части комплекса маркетинга наряду с сегментированием рынков,

¹³ 1 Рубин Ю. Б. Управление собственным бизнесом/ Ю. Б. Рубин. – 14-е изд. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2016. – С. 618–674.

продвижением продукции и др. В литературе конкурентное и маркетинговое позиционирование нередко смешиваются¹⁴, хотя очевидно, что маркетинг и конкуренция имеют разное содержание. Объясняется это тем, что в противоположность теории маркетинга (ее обычно называют концепцией маркетинга) и маркетинговой терминологии, развивающихся с середины 1950-х годов, терминология теории конкуренции имеет менее упорядоченное распространение, хотя используется повсеместно¹⁵.

Следует различать конкурентное позиционирование и иные направления позиционирования участников рынка, их бизнеса и результатов их бизнеса на рынке.

На стадии выхода предпринимателей из бизнеса, свертывания бизнес-проектов, ликвидации фирм конкурентные позиции участников рынка могут быть определены как финишные. *Финишное конкурентное позиционирование* преследует конкретную задачу по обеспечению участникам рынка наибольших выгод при завершении работы на рынке. Их финишные позиции должны быть более сильными, чем финишные позиции конкурентов (рис. 2.2).



Рис 2.2. Направления конкурентного позиционирования

Сила финишных позиций приобретает особое значение в условиях экономических кризисов. Если в отрасли наблюдается спад, то многие компании могут принять решение о выходе из данного вида бизнеса. Более сильные финишные конкурентные позиции позволяет компании быстрее и дороже реализовать остатки своей продукции, а также, в случае необходимости, найти покупателя на свой бизнес на более выгодных условиях.

¹⁴ 2 Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование/Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пирси. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – С. 333.

¹⁵ 3 Бабошин А. В. Конкурентное позиционирование субъектов современного российского предпринимательства/ А. В. Бабошин. – М.: Маркет ДС, 2009; Бабошин А. В. Конкурентное позиционирование: как нейтрализовать конкурента/ А. В. Бабошин. – М.: Маркет ДС, 2011; Соболева Э. Ю. Основы конкурентного позиционирования консалтинговых компаний (на примере ИТ-отрасли) // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 2; Соболева Э. Ю. Обеспечение конкурентоспособности экспертных организаций в сфере образовательного аудита // Современная конкуренция. – 2012. – № 6; Леднев М. В. Управление конкурентоспособностью факторинговой компании /М. В. Леднев. – М.: Экон-Информ, 2011; Каганов В. Ш. Корпоративное обучение как фактор обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур /В. Ш. Каганов. – М.: МГОФ «Знание», 2012.

2.4. Непосредственное и опосредованное взаимодействие сторон конкуренции

Взаимодействие конкурентов в рыночной экономике отличается от соперничества во многих видах спорта или в военном деле. В военном деле, игровых или контактных видах спорта действия противостоящих друг другу сторон всегда направлены исключительно на противоположную сторону.

При проведении военных действий, а также в спортивных соревнованиях по баскетболу, футболу, хоккею, гольфу, боксу, дзюдо, борьбе основная цель совершаемых конкурентами действий – победа над конкретным соперником. Однако на рынке противостоять приходится одновременно разному окружению, не только определенным соперникам, но и другим, а также иному окружению, например, поставщикам, потребителям.

Поэтому субъекты предпринимательства стремятся навязывать свои интересы каждому представителю окружения и защищаться от встречного нежелательного влияния. Для этого они одновременно входят во взаимодействие со всеми представителями окружения.

В конкурентной среде складывается и другая закономерность – соперничество субъектов предпринимательства с конкурентами проявляется как непосредственное или опосредованное взаимодействие сторон конкуренции.

Непосредственное взаимодействие сторон конкуренции наблюдается при слияниях, присоединениях субъектов предпринимательства, купле-продаже бизнеса или долей участия в нем, проведении конкурентной разведки и контрразведки, подписании договоров, соглашений между собой, совместном лоббировании интересов. Оно производится участниками рынка при судебном разбирательстве взаимных претензий, доведении соперников до банкротства и сопротивлении этому, криминальных разборках.

Примером непосредственного взаимодействия сторон конкуренции является покупка конкурентов (X5 Retail Group последовательно приобрела такие торговые сети, как «Карусель», «Патэрсон», часть магазинов сети «Остров», «Копейка» и др.). Непосредственное взаимодействие также может выражаться в проведении совместных рекламных кампаний или партнерских соглашениях.

Примером непосредственного взаимодействия участников рынка с конкурентами служит и «черный пиар», который выражается в виде умышленного вброса в СМИ негативной, часто не соответствующей действительности информации о компании-конкуренте или ее руководителях и владельцах.

Опосредованное взаимодействие сторон конкуренции наблюдается, когда их конкурентные действия непосредственно адресуются не соперникам, а другому окружению – потребителям, работникам, государству и т. д., но косвенно влияют на их отношения с соперниками.

Например, поставщики однородной продукции ведут борьбу за попадание в торговые сети, поскольку это позволяет им существенно повысить объемы продаж. Компании часто одновременно ведут переговоры с разными торговыми сетями для начала сотрудничества или увеличения объемов поставок по существующим договорам, а также на установление наиболее выгодной для себя цены поставки. Достижение выгодных соглашений с торговыми сетями опосредованно влияет на их прямых конкурентов.

Участники рынка опосредованно взаимодействуют с конкурентами, предпринимая действия по изменению цен, совершенствованию качества продукции (изменение цен и качества продукции на первый взгляд является признаком их взаимодействия с потребителями), участию в государственных проектах, привлечению к работе квалифицированных кадров и (или) состоятельных инвесторов, распространению в СМИ информации о собственных успехах на рынке: наградах и премиях, высоких местах в рэнкингах и рейтингах.

2.5. Типы конкурентного взаимодействия в предпринимательстве. Воздействие на соперников и противодействие им в конкуренции

В современной конкуренции встречаются различные типы взаимодействия сторон для достижения подходящих конкурентных результатов. К *типам конкурентного взаимодействия* относятся их воздействие друг на друга, противодействие и содействие друг другу, а также их рациональное взаимное бездействие (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Типы конкурентного взаимодействия участников рынка

Воздействие на соперников и противодействие им происходит в условиях, когда под влиянием конфликта интересов конкуренты действуют друг против друга. В этом взаимодействии «против» другой стороны участники рынка стремятся к достижению:

- цели-максимум* – необходимо обеспечить превосходство над соперниками: добиться их опережения, укрепить конкурентные преимущества и устойчивость в конкурентной среде;
- *цели-минимум* – участникам рынка необходимо выдержать конкуренцию: не отстать от соперников и не растерять конкурентные преимущества, тем более не утратить конкурентной устойчивости.

Как правило, для достижения *цели-максимум* стороны стараются оказать воздействие на соперников, для достижения *цели-минимум* – оказать противодействие им (рис. 2.4). Воздействие применяется участниками рынка для обеспечения превосходства над соперниками, противодействие – для обеспечения защиты от соперников с целью выдержать конкуренцию с ними (исключения из правил мы рассмотрим в главах 7–9).



Рис. 2.4. Воздействие и противодействие сторон конкуренции

Воздействие на соперников производится участниками рынка для усиления конкурентных позиций на целевых секторах (сегментах) рынка, укрепления конкурентного потенциала и превосходства в выполнении конкурентных действий. Как правило, воздействие производится участниками рынка посредством опережения соперников в процессе взаимодействия – ключевое значение приобретает то, «кто первый начал?». Нередко наблюдается и встречное воздей-

ствие. Оно случается, когда участники рынка, хотя и опоздали начать первыми, не намерены отказываться от начальных замыслов по обеспечению превосходства над соперниками.

Противодействие участников рынка конкурентам имеет ответный характер. Оно проявляется посредством защиты участниками рынка собственного положения в конкурентной среде и обычно направлено на сдерживание соперников и вследствие этого на удержание за собой приемлемых конкурентных позиций на целевых секторах (сегментах) рынка, недопущение ослабления своего конкурентного потенциала в интересах соперников, сохранение и поддержание позитивной репутации на рынке и др. Вступая в противодействие, участники рынка стремятся удержать конкурентные преимущества и не допустить формирования либо усиления конкурентных недостатков.

Конкурентное взаимодействие участников рынка нередко предполагает сочетание воздействия на соперников и противодействия им, а также воздействия на одних соперников и противодействия другим соперникам.

Сочетание воздействия на конкурентов и противодействия им обычно меняется в зависимости от стадии профессиональной карьеры предпринимателей и жизненного цикла бизнес-проектов (предстартовая стадия, стартап, стадия конкурентной устойчивости бизнеса, стадия выхода из бизнеса).

Так, на стадии стартапа наблюдается естественное преобладание воздействия на рынок над защитой собственных позиций: они пока еще не сформированы, и защищать, по сути, нечего – только до конца нереализованную бизнес-идею.

Необходимость *сочетания конкурентного воздействия и противодействия* подводит субъектов предпринимательства к формированию разных тактических комбинаций (подробно рассмотрим в главе 9).

2.6. Виды конкурентных действий, применяемые участниками рынка для воздействия на соперников

Конкурентные действия субъектов предпринимательства различаются по силе, качеству, технике – видам, методам, направлениям, характеру, манерам, стилям, а также стратегиям, тактикам, ситуационным признакам.

Различия конкурентных действий обусловлены особенностями целей и задач, возникающих в процессе исполнения субъектами предпринимательства конкурентной функции, а также особенностями самих субъектов предпринимательства как конкурентов.

Исполняя конкурентную функцию, субъекты предпринимательства должны обеспечивать достижение многих целей и решение многих задач. Так, они должны способствовать безопасности и устойчивому развитию своего бизнеса, создавать простор для успешной реализации своих законных интересов. Кроме того, действуя в конкурентной среде, они не только помогают сами себе, но и могут создавать проблемы конкурентам в развитии их бизнеса и реализации интересов. Они могут сознательно затруднять работу конкурентов, так как им важен прежде всего собственный успех в конкуренции, а не просто участие в ней.

Конкуренты различаются между собой по размерам, принадлежности к той или иной отрасли экономики, географическому месту ведения бизнеса и типу рынка, уровню профессиональной квалификации рядовых работников, менеджеров. Неодинаковыми также оказываются степень профессионализма владельцев бизнеса, их способности и личностные качества.

Конкурентные действия объединяются в *виды* в соответствии с содержанием предпринимаемых действий и продолжительностью контакта (соприкосновения) с соперником в ходе их выполнения

Субъекты предпринимательства вправе прибегать к разным видам конкурентных действий. Конкурентам приходится нападать на соперников, защищаться от них, находить с ними общий язык и договариваться, а также осознанно избегать реального контакта с ними.

Воздействие субъектов предпринимательства на конкурентов включает такие виды конкурентных действий, как инициативное нанесение конкурентных ударов и оказание конкурентного давления (рис. 2.5). Инициативное вхождение участников рынка в конкуренцию позволяет им нанести удар (удары) или начать оказывать давление первыми.

Конкурентные удары представляют собой единоразовые кратковременные действия участников рынка. Выполняя их, конкуренты стремятся в короткие сроки добиться превосходства над соперниками в ценах, качестве продукции, ресурсах или информировании окружения и так

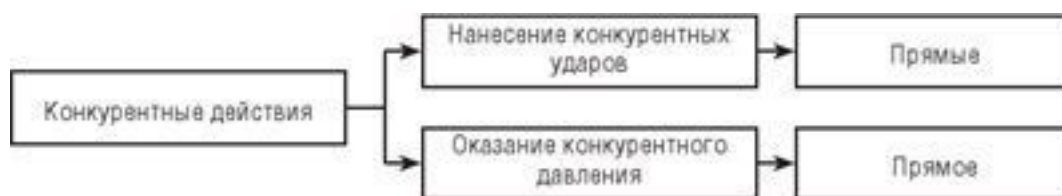


Рис. 2.5. Виды конкурентных действий, применяемые для воздействия на соперников

далее, либо предотвратить их встречные действия и расстроить далеко идущие планы. Например, такими ударами могут стать внезапное начало краткосрочной маркетинговой кампании или небольшое резкое снижение цен на товары. Нанесение ударов в информационном пространстве участия в конкуренции состоит, как правило, в доведении до сведения соперников и другого окружения информации о новых угрозах и рисках, подстерегающих соперников.

Конкурентные удары, совершаемые субъектами предпринимательства инициативно, называются *прямыми*. С их помощью субъекты предпринимательства стараются ошеломлять соперников, сбивать с толку, заставлять резко менять планы и искать неожиданные решения, лишая их инициативы и подавлять их волю к победе.

Идеально, если участникам рынка удастся застигнуть соперников врасплох – тогда им бывает трудно оказать достойное сопротивление в обстановке неготовности к встречным действиям. При этом потребители, поставщики, партнеры могут извлечь из подобной наступательной активности собственную выгоду.

Торговая сеть «Перекресток» осуществляет прямое воздействие посредством акций, призванных приучить клиентов к мысли о том, что экономить деньги можно лишь в сети «Перекресток». Для этого в течение нескольких лет продуктовый ритейлер внедрил систему стимулирования лояльности для постоянных клиентов – систему накопительных скидок, а на товары под частной маркой самого «Перекрестка» установил цены ниже на 10–15 %, чем цены на аналогичные товары конкурентов.

Для воздействия на клиентов торговые сети применяют разные виды акций и скидок: товар дня, предложение недели, скидка при покупке нескольких единиц товара, тематические распродажи (к праздникам, сезонам и т. п.) и др.

Конкурентное давление – долговременное противостояние участников рынка конкурентам. Оказывая давление на противников, субъекты предпринимательства стремятся держать тех в постоянном напряжении, не допуская опасной для себя активности в отношениях с общим окружением.

Конкурентное давление, оказываемое участниками рынка инициативно, называется *прямым*. С его помощью участники рынка вынуждают конкурентов воспринимать себя как неизбежность, как постоянно действующий и трудно устранимый фактор рынка. Они намерены приучить конкурентов считаться со своими интересами и даже следовать им. Например, конкурентным давлением считается постоянное подчеркивание в рекламной кампании тех свойств и качеств продукции, которые превосходят продукцию конкурента.

Субъекты предпринимательства наносят конкурентные удары и оказывают конкурентное давление на соперников в непосредственном соприкосновении с ними и опосредованно – через контактирование с потребителями, поставщиками, нанятыми работниками и другим окружением, и помощью разных информационных сообщений, адресуемых конкурентам, другому окружению или всем сразу.

Примером конкурентного давления на соперников и другое окружение является демонстрация им конкурентной силы, прежде всего сильных конкурентных позиций, а также усиления хотя бы в незначительной мере в соперничестве с известными и авторитетными конкурентами. Соперникам в этом случае демонстрировать нечего, показывать своему окружению слабые позиции они не спешат.

Иногда под конкурентным позиционированием участников рынка понимается не конкуренция «за позиции», а лишь публичный пиар существующих позиций и выдумывание небылиц о несуществующих, но желанных позициях. Некоторым субъектам предпринимательства приятно информировать окружение о том, что «они лучше других», а отдельным – лестно осознавать себя блестящими фантазерами, заставляющими верить в собственные фантазии доверчивых людей. В действительности конкурентное позиционирование представляет собой тяжелую, полную

рутины повседневную работу, направленную на поддержание или улучшение расстановки конкурентных сил на рынке.

Преобладание над соперниками с доминирующих позиций выражается в давлении на действия и решения конкурентов и остального окружения вплоть до полного подавления соперников. При этом обладатели подчиненных конкурентных позиций признают (добровольно или вынужденно), что интересы их соперников более значимы для рынка, чем их собственные интересы.

Так поступают многие продавцы загородной недвижимости и земли в строящихся коттеджных поселках, навязывая покупателям строительные фирмы-подрядчики, обладающие исключительными правами на строительство в данном поселке. Кроме этого, могут навязываться фитнес-центры и разные увеселительные заведения на территории поселка, стоимость строительства и обслуживания которых, естественно, включается в стоимость строительства дома покупателя и его последующего обслуживания.

Рекламные кампании, устойчивые PR- и GR-коммуникации обычно используются участниками рынка для оказания давления на конкурентную среду, а информационные сообщения о рекордных доходах за год – как конкурентные удары, направленные на деморализацию конкурентов и вдохновение партнеров по бизнесу и лояльных потребителей.

2.7. Виды конкурентных действий, применяемые участниками рынка для противодействия соперникам

Противодействие субъектов предпринимательства конкурентам призвано осложнить соперникам нанесение конкурентных ударов и оказание конкурентного давления. Оно включает такие виды конкурентных действий, как нанесение встречных или ответных конкурентных ударов, оказание встречного или ответного конкурентного давления, создание кратковременных конкурентных помех и долговременных конкурентных преград (рис. 2.6).

С помощью *встречных* конкурентных ударов, встречного конкурентного давления участники рынка стараются перехватить инициативу и остудить наступательный порыв. Ответными называются конкурентные удары и конкурентное давление, которые наносятся в ответ на действия, инициируемые соперниками. Они применяются участниками рынка с целью вынудить соперников отказаться от инициативного применения прямых конкурентных действий.



Рис. 2.6. Виды конкурентных действий, применяемые для противодействия соперникам

Краткосрочные конкурентные помехи и долгосрочные конкурентные преграды представляют собой трудности занятия бизнесом, с которыми сталкиваются конкуренты участников рынка. Это либо трудности, умышленно создаваемые участниками рынка, либо системные трудности, используемые ими для сдерживания соперников.

В 1980-е годы Майкл Портер сформулировал *концепцию «сил конкуренции»* (*competitive forces*), в которой каждая из «сил конкуренции» представляет собой одну из помех, или преград, участникам рынка.

М. Портер охарактеризовал состояние конкуренции на любом произвольно взятом секторе товарного рынка как следствие одновременного действия пяти сил конкуренции:

- угроза появления новых конкурентов;
- угроза появления товаров (или услуг) – заменителей;
- способность поставщиков комплектующих изделий и иных поставщиков торговаться;
- способность покупателей торговаться;
- соперничество уже имеющихся конкурентов между собой¹⁶.

На некоторых рынках доминирующее положение занимают поставщики, на других – покупатели. Например, основным потребителем в индустрии спорта выступает зритель, который приходит на стадион или наблюдает

¹⁶ 1 Портер М. Международная конкуренция /М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993. – С. 52–55.

спортивное событие посредством разных медиа (ТВ, радио, Интернет). Зритель приносит прямой доход в виде покупки билетов и атрибутики, он наиболее важен для спонсоров в качестве целевой аудитории для рекламы их продукции. На основе зрительского интереса определяются рейтинги телетрансляций и, соответственно, стоимость рекламного времени на ТВ. Поэтому спортивные организации всячески стараются привлечь зрителя на спортивное мероприятие, предлагают ему удобное, комфортабельное и безопасное спортивное сооружение¹⁷.

Конкуренты, поставщики и потребители создают трудности для любого конкурента в создании, укреплении и упрочении конкурентных позиций, в чем и проявляются, по терминологии М. Портера, «силы конкуренции» (рис. 2.7). С этими «силами конкуренции» вынуждены считаться все участники рынка.



Рис. 2.7. Модель пяти сил конкуренции М. Портера

В 1980–1990-е годы модель «пяти сил конкуренции» стала для многих разработчиков теории конкуренции и аналитических подразделений участников рынка «удобным концептуальным инструментом для диагностики конкурентной напряженности на рынке и определения важности и мощи каждой из конкурентных сил»¹⁸.

К портеровским «силам конкуренции» правомерно добавить:

- государство, которое своими действиями и документами может создавать существенные помехи каждому конкуренту в его продвижении вперед;
- общественность, которая может признавать или не признавать деятельность любого из участников рынка;
- занятых и не занятых в его бизнесе работников, являющихся поставщиками трудового ресурса (рабочей силы);
- партнеров по бизнесу, с интересами которых он обязан считаться при проведении собственных конкурентных действий.

Каждый представитель окружения признается «силой конкуренции», поскольку он, действуя в соответствии со своими законными интересами, создает помехи участникам рынка и по-своему мешает им добиваться превосходства над конкурентами.

Совокупность «сил конкуренции» создает системные трудности, осложняющие участникам рынка создание своего бизнеса, его вывод на рынок, ведение и развитие.

Так, во всех отраслях экономики, кроме новых, наблюдаются *отраслевые барьеры* – препятствия, затрудняющие субъектам предпринимательства вхождение и закрепление на рынке.

¹⁷ 2 Леднев В. А. Конкуренция в спорте: новые тренды и закономерности развития // Современная конкуренция. – № 36. – 2012.

¹⁸ 1 Экономическая стратегия фирмы /под ред. А. П. Градова. – СПб.: СпецЛит, 2000. – С. 57.

Наличие таких барьеров определяется уровнями цен, ресурсным, кадровым и технологическим обеспечением бизнеса, привязанностью потребителей к определенной продукции и запатентованным брендам, стремлением поставщиков к стабильности, расположением чиновников, консерватизмом общественного мнения и др.

Введенный М. Портером в оборот термин «силы конкуренции» взаимосвязан с «конкурентными силами» и «силами конкурентов», которые мы рассматривали в главе 1. Конкуренция представляет собой макроэкономическое явление, участниками которого выступают разные субъекты экономики, конкурирующие между собой как заинтересованные стороны рынка. Поэтому силами конкуренции выступают силы взаимодействия между субъектами экономики. Конкуренты, обладающие сильными конкурентными позициями и конкурентными преимуществами, становятся силой конкуренции, создавая ощутимые помехи своим соперникам, мешая им добиться успехов.

Опытные участники рынка используют системные трудности для противодействия конкурентам за счет лучшего приспособления к ним.

Вместе с тем они создают и другие конкурентные помехи и преграды соперникам, делаясь для них самостоятельной «силой конкуренции» в процессе соперничества за более выгодные (или хотя бы взаимовыгодные) конкурентные позиции, по мере укрепления своего конкурентного потенциала, улучшения конкурентных действий.

Например, конкурентной преградой представляется переход на более дешевое сырье, что в долгосрочной перспективе снижает издержки производства и лишает соперника возможности наносить ценовые удары. Конкурентной помехой можно считать внесение участниками рынка отдельных интересных товарных предложений постоянным потребителям соперников – это не сможет поколебать постоянства клиентской базы, но в какой-то мере осложнит отношения с клиентами. К преградам следует отнести поиск, разработку и внедрение технологических или организационных решений, на которые соперники заведомо не могут пойти, достижение договоренностей с влиятельными инвесторами о расширении капиталовложений в бизнес. Помехами конкурентам становятся постоянное пребывание участников рынка в зоне внимания контрагентов, партнеров и потребителей, выдвижение предложений, которые могли бы вызвать у них деловой интерес.

Например, сеть салонов сотовой связи «Евросеть» вела борьбу с конкурентом (сетью салонов «Связной») и начала переманивать у конкурента торговые точки. По заявлению «Евросети», им удалось подписать договоры аренды на более 300 торговых точек, где ранее располагались салоны «Связной». По словам руководителей «Евросети», они нанесли ответный удар конкурентам после того, как «Связной» начал нечестную конкурентную борьбу, снизив цены до уровня демпинговых, для того чтобы переманить покупателей.

2.8. Методы ведения конкуренции, применяемые участниками рынка для воздействия на соперников и противодействия им.

Ценовые методы ведения конкуренции

Субъекты предпринимательства конкурируют между собой одновременно на разных полях конкуренции, входящих в ее разные пространства: ценовое (конкуренция вокруг цен), товарное (конкуренция вокруг ассортимента и качества продукции), ресурсное (конкуренция «за ресурсы»), в том числе информационное (конкуренция «за информацию», которая является важным ресурсом), деятельное (конкуренция «за достижение превосходства и за недопущение отставания в выполнении конкурентных действий и осуществлении других бизнес-процессов»).

Участники рынка воздействуют на соперников и противодействуют им, участвуя в соперничестве вокруг тех или иных объектов конкуренции или одновременно вокруг всех объектов конкуренции. Поэтому описанные выше виды конкурентных действий наполняются содержанием, соответствующим пространству участия в конкуренции, где они применяются. Каждый вид конкурентных действий приобретает в своем пространстве участия в конкуренции особую форму, которую составляют *методы конкурентных действий* (методы ведения конкуренции) – способы достижения участниками рынка поставленных целей с учетом специфики каждого из пространств участия в конкуренции.

Методы конкурентных действий, применяемые участниками рынка для воздействия на соперников и противодействия им, – это способы нанесения участниками рынка конкурентных ударов, оказания давления на соперников, создания им преград и помех.

Объектом конкуренции за результаты являются в глазах окружения участников рынка прежде всего товары (услуги, работы), поставляемые ими на рынок. В ценах продукции, ее качестве, ассортименте, сервисе проявляются конкурентные различия результатов бизнеса, важные для ее потребителей.

Опережение в конкуренции за результаты фиксируется как сравнительное превосходство участников рынка над конкурентами в объемах извлекаемых выгод, например, в нарастании продаж товаров (услуг, работ), увеличении клиентской базы, улучшении полезных свойств и качества товаров (услуг, работ), получении доходов, успешном освоении разрабатываемых секторов (сегментов) рынка и завоевании новых его секторов (сегментов), формировании новых ассортиментных групп продукции, росте и расширении бизнеса.

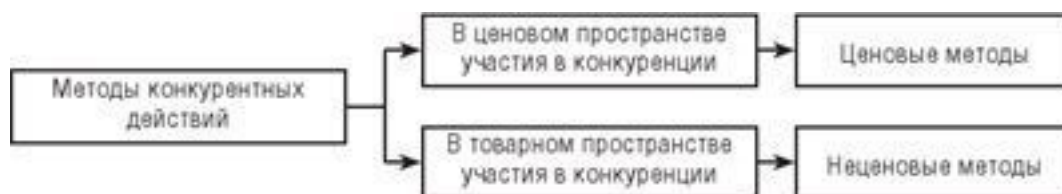


Рис. 2.8. Методы конкурентных действий вокруг товаров (услуг, работ)

Конкуренция участников рынка вокруг товаров (услуг, работ) происходит в ценовом или товарном пространстве участия в конкуренции и включает ценовые и неценовые методы конкурентных действий (рис. 2.8).

Методы конкурентных действий, предусматривающие относительное увеличение либо относительное уменьшение размеров цен на товары (услуги, работы), называются *ценовыми*

(или ценовой конкуренцией). Соответственно, все остальные методы ведения конкуренции называются *неценовыми*.

Соперничество субъектов предпринимательства за относительно лучшие условия производства и сбыта товаров (услуг, работ) часто выглядит как их состязание за низкие цены и высокое качество продукции, это воспринимается многими людьми как проявление конкуренции в современной экономике.

Привлекательная цена – весомое конкурентное преимущество. Поэтому иногда ценовая конкуренция определяется как соперничество фирм вокруг цены.

Объективная основа ценовых методов ведения конкуренции состоит в колебании фактических цен на товары (услуги, работы) разных участников рынка вокруг так называемой среднерыночной цены. Ее субъективная основа состоит в колебании цен вокруг цен, предлагаемых конкурентами.

На любом рынке товаров (услуг, работ) представлены три типа цен: средние рыночные цены; цены, превышающие среднерыночный уровень; цены, оказывающиеся ниже среднерыночного уровня (рис. 2.9).

Под среднерыночным обычно понимается такой уровень цен, который определяется делением суммы цен на идентичные товары (услуги, работы), реализуемые на выбранном для анализа рынке, на общее число товаров данной ассортиментной группы, представленных одновременно на данном рынке, при условии, что предложение этих товаров соответствует спросу на них.

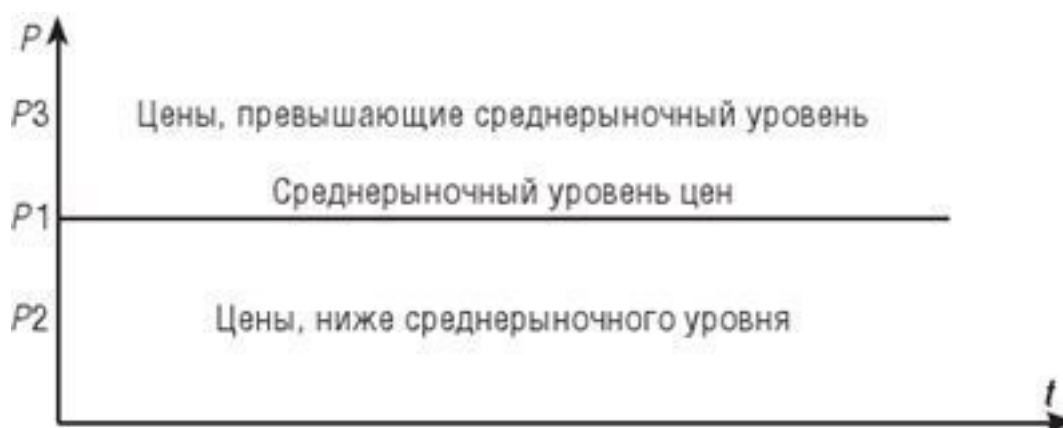


Рис. 2.9. Типы цен на товар (услуги, работы)

Для выявления среднерыночного уровня цен на идентичные товары (услуги, работы) следует брать в расчет не только положение дел в данной товарно-ассортиментной группе, но и влияние межотраслевых соотношений цен. Поэтому среднерыночный уровень цен является величиной, которую можно определить, проанализировав группу разнородных факторов в условиях относительной неопределенности этих факторов (например, сравнительной величины спроса, масштабов конъюнктуры), а также протекания рыночных процессов в целом. Иногда среднерыночная цена определяется как «истинная» рыночная цена.

Ряд нормативных документов, применяемых в Российской Федерации, содержит попытки правового определения данного понятия. Так, в соответствии с п. 4 ст. 40 Налогового кодекса Российской Федерации рыночной ценой товара (работы, услуги) признается цена, сложившаяся при взаимодействии спроса и предложения на рынке идентичных (а при их отсутствии – однородных) товаров (работ, услуг) в сопоставимых экономических (коммерческих) условиях. Во Временных методических рекомендациях по выявлению монопольных цен, утвержденных письмом Государственного комитета Российской Федерации по антимонополь-

ной политике и поддержке новых экономических структур от 21 апреля 1994 г. № ВБ/2053, рыночная цена трактуется как цена, одновременно устраивающая продавцов и покупателей продукции и определяемая на основе их свободного волеизъявления при заключении договоров между собой. Ряд решений ФАС трактует рыночную цену как цену, сложившуюся при взаимодействии спроса и предложения на рынке идентичных или однородных товаров в сопоставимых экономических условиях (Постановление ФАС Московского округа от 29.11.2007 г. №КА-А4 / 11031-07 по делу №А41-К2-14680/ 06).

Попытки нормативного определения рыночных цен нередко отражают стремление органов управления экономикой систематизировать финансовые отношения в обществе (прежде всего бюджетно-налоговые отношения) за счет поиска объективных критериев оценки налогооблагаемой базы участников рынка.

В таких попытках отчетливо просматриваются представления о существующей возможности централизованного определения «правильного» уровня рыночных цен.

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

Ценообразующий характер имеют два фактора (рис. 2.10):

- издержки на создание и сбыт товаров, оказание услуг или выполнение работ;
- прибыль.



Рис. 2.10. Два фактора ценообразования

Смыслом ценового давления, ударов или помех всегда становится формирование и максимальное расширение участниками рынка зоны применения подходящих цен – *удобного ценового пространства участия в конкуренции*. Продавая товары (услуги, работы) по подходящим ценам, участники рынка добиваются относительного увеличения прибыли и сокращения издержек. При этом обеспечивается колебание цен не только вокруг их среднерыночного значения, но и вокруг цен, предлагаемых конкурентами.

Когда говорят, что предпринимательство – это всего лишь деятельность, направленная на получение прибыли, смысл предпринимательства обедняется и сводится к смыслу ценовой конкуренции.

Ценовые конкурентные действия предусматривают понижение цен на идентичные, однородные или разнородные товары (услуги, работы), либо повышение цен, либо поддержание цен на неизменном уровне.

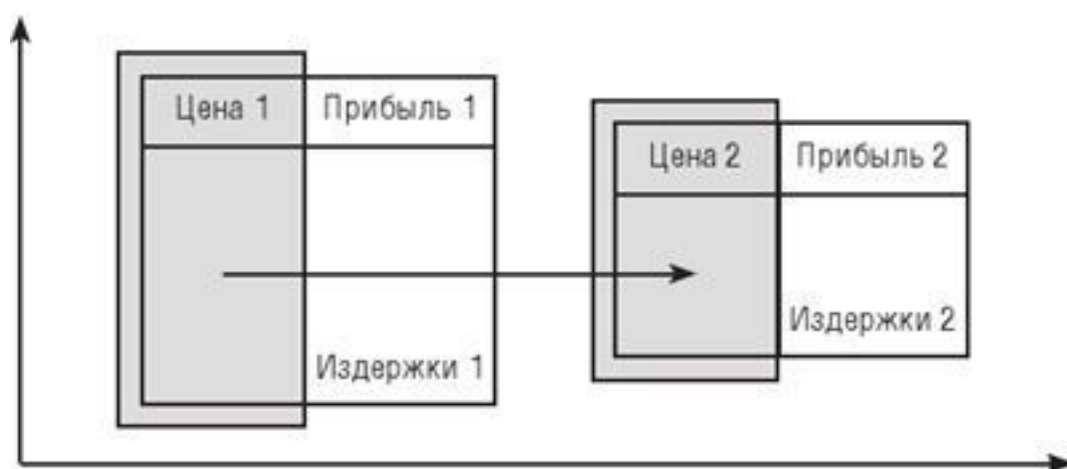
В литературе обычно рассматривается вариант снижения издержек (достижение лидерства в издержках, по определению Майкла Портера). Сокращая издержки, субъекты предпринимательства увеличивают прибыль, при этом дополнительно не залезают в кошельки потребителей. Снижая цены, они делают свою продукцию более доступной потребителям. Даже если

в этом случае временно уменьшается норма прибыли, абсолютные размеры прибыли должны оказаться более высокими (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Зависимость прибыли от цены

Вместе с тем, снижая цены в меньшей степени, чем сокращая издержки, фирма получает конкурентное преимущество не только в виде привлекательной цены, но и возросшей в размерах прибыли (рис. 2.12).



Снижая цены в меньшей степени, чем сокращая издержки, фирма получает не только новое конкурентное преимущество, но и увеличивает размеры собственной прибыли

Рис. 2.12. Увеличение прибыли при снижении цен

В настоящее время большинство производителей продуктов питания (творожные сырки и десерты, сгущенное молоко, вафли, бисквитные рулеты, выпечка, торты, кремы и многое другое), столкнувшись в интенсивной ценовой конкуренции на свою продукцию, применяют ценовые методы ведения конкуренции в части снижения издержек производства и переходят на производственный процесс с использованием вместо более дорогих животных жиров (сливочного масла) дешевых растительных жиров (пальмового масла).

Помимо дешевизны использование пальмового масла позволяет увеличить срок хранения продукции по сравнению с продукцией, содержащей сливочное, подсолнечное, оливковое, соевое и другие масла. Снижая описанным способом издержки производства продуктов питания и увеличивая их срок хранения, предприятия повышают свою способность противостоять конкурентному давлению на рынке продуктов питания.

Сейчас использование пальмового масла в производстве продуктов питания стало общей практикой, несмотря на то что это масло содержит большее количество жирных кислот, что может привести к повышению уровня холестерина в крови и увеличению риска возникновения сердечно-сосудистых заболеваний у потребителей продукции.

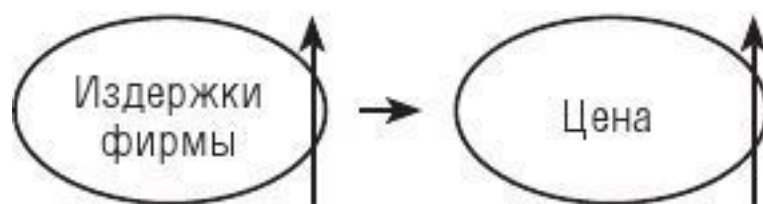


Рис. 2.13. Рост цен при росте издержек

Однако считать, что ценовая конкуренция всегда выражается только посредством уменьшения цен на идентичные товары, неверно. При повышении цен также может происходить относительное увеличение прибыли участников рынка и относительное уменьшение их издержек, приходящихся на единицу продукции. Повышение цен приобретает характер неизбежного явления при наличии абсолютного роста издержек фирмы (рис. 2.13).

Практически у каждой отрасли есть так называемые прочие издержки, связанные с приобретением горюче-смазочных материалов, электроэнергии, разницей курсов валют (если отрасль использует импортное сырье). Данные издержки в последнее время демонстрируют тенденцию к постоянному росту, чему способствуют увеличение тарифов естественных монополий, цен на энергоресурсы, инфляция и ослабление курса рубля. В таких условиях множество разных отраслей встало у пределов своей рентабельности. Например, предприятия отрасли гофроупаковки (производство картона) в течение 2014 г. генерировали отрицательную прибыль, т. е. работали в убыток.

Повышение цен может рассматриваться в качестве метода ведения конкуренции за результаты только в том случае, когда предлагаемая цена оказывается привлекательной для рынка. Это происходит, если клиентам импонирует платить более высокую цену за продукцию, которая в их глазах выглядит качественной или престижной, т. е. имеет определенную потребительскую ценность (подробнее данный вопрос раскрывается в главе 16) (рис. 2.14).

Простое давление на рынок через повышение цен, конечно, не делает цены привлекательными. Но их повышение, сопровождающееся улучшением качества продукции, многими воспринимается позитивно. Тогда «дорого» оказывается не отрицательной характеристикой, а положительным мотивом для новых и ряда старых клиентов фирмы. Абсолютный рост издержек фирмы-производителя, если он происходит, сопровождается относительным сокращением величины издержек, приходящихся на единицу продукции, и фирма, сохраняя или изменяя состав клиентуры, увеличивает размеры прибыли, выставляя одновременно ценовую преграду конкурентам.



Объективной основой повышения цен является относительное уменьшение издержек фирмы, приходящихся на единицу потребительской ценности товаров и услуг

Рис. 2.14. Повышение цен при уменьшении издержек

В сознании большинства потребителей закрепился стереотип «Дешевое – значит низкого качества. Дорогое – значит высокого качества». Отдельные фирмы пытаются использовать этот стереотип потребительского поведения, ориентируясь на премиальный сегмент потребителей. Такова, например, ценовая стратегия продуктовых сетей «Азбука Вкуса» и «Зеленый Перекресток», которые в настоящее время предлагают широкий ассортимент экологически чистой, полезной для здоровья продукции высокого качества по высоким ценам.

Скрытый эффект ценовой конкуренции состоит в том, что, повышая цены, участники рынка стремятся к увеличению массы и нормы прибыли одновременно. Более высокая цена обуславливает большую по величине норму прибыли при неизменных и относительно сокращаемых издержках.

Рост цен на идентичные товары (услуги, работы) с улучшенными потребительскими характеристиками обуславливает увеличение массы прибыли за счет усиления внимания к данным товарам со стороны потребителей.

Наряду со снижением цен или их повышением участники рынка могут совершать конкурентные действия, не изменяя величину цен.

Поддержание цен на неизменном уровне применяется для создания преград конкурентам, стремящимся к понижению цен или их повышению. Увеличение нормы прибыли становится косвенным эффектом от применения этих преград.

Например, в конце 2014 – начале 2015 г. резко снизился курс российского рубля к доллару и евро, что привело к подорожанию импортных товаров и сырья. Большинство компаний подняли цены в рублях, но некоторые продавцы оставили цены на прежнем уровне, что позволило им получить конкурентное преимущество.

2.9. Неценовые методы ведения конкуренции

Понятие «неценовая конкуренция» определяет методы конкурентных действий в товарном пространстве участия в конкуренции, непосредственно не связанные с изменением уровня цен на товары (услуги, работы).

Неценовые методы ведения конкуренции – признак насыщенного и открытого рынка.

Между тем, рынки, не обладающие признаками открытости и насыщенности, демонстрируют превалирование ценовой конкуренции над неценовой. Когда рынок закрыт или полужакрыт, потребители лишены свободы выбора товаров по причине отсутствия их разнообразия и, по сути, обладают только свободой выбора цен на одинаковые товары. Когда рынок ненасыщен, клиенты также вынуждены уделять меньше внимания неценовым характеристикам товаров и услуг.

Степень насыщенности рынков идентичных и одноименных товаров постоянно меняется, что отражается на предпочтениях потребителей в области цен и неценовых характеристик товаров. Степень закрытости рынка часто зависит от причин, имеющих искусственное происхождение (интересы тех или иных лоббирующих групп участников рынка, уровень компетентности чиновников, принимающих ограничительные решения, и др.).

Неценовые методы конкурентных действий основаны на оптимизации продуктового диапазона конкуренции за счет улучшения потребительских характеристик товаров (услуг, работ) – улучшения потребительской ценности, улучшения каналов их сбыта и работы на целевые сегменты потребителей.

На современном рынке можно найти разнообразие примеров неценовой конкуренции – от соперничества автомобильных компаний и самолетостроительных гигантов до конкуренции владельцев небольших закусочных, обслуживающих жителей одноименного квартала, привыкших питаться *out of doors* («вне дома»).

Оптимизация продуктового диапазона конкуренции включает воздействие на рынок или противодействие соперникам с помощью *дифференциации отдельных элементов товарного пространства участия в конкуренции* (рис. 2.15):

- дифференциация товаров (услуг, работ), а также продажного и послепродажного сервиса – действия по продвижению на рынок новых ценностей для потребителей;
- дифференциация потребительских свойств товаров (услуг, работ) – действия по продвижению на рынок продуктов, обладающих новыми потребительскими свойствами, а также улучшение дизайна, упаковки и других признаков реализуемых товаров (услуг, работ);



Рис. 2.15. Виды дифференциации в товарном пространстве участия в конкуренции

- дифференциация каналов сбыта товаров (услуг, работ) для улучшения продвижения продукции к потребителям;
- качественная дифференциация товаров (услуг, работ) – действия по улучшению качественных характеристик продуктов и дифференциации продуктов по уровням качества;
- дифференциация потребителей, в частности, к образованию особых категорий дружественных клиентов, которым предназначаются специальные предложения, и категории VIP-клиентов, которым предназначаются эксклюзивные предложения уникальных товаров (услуг, работ).

Названные направления оптимизации конкурентами продуктового диапазона часто сочетаются друг с другом.

Значение качественной дифференциации предлагаемых товаров (услуг, работ) повышается в условиях высокой степени насыщенности рынка. Улучшение качества товаров (услуг, работ) состоит:

- в обеспечении участниками рынка набора качественных характеристик продукции (долговечность, износостойкость, комфортность, вкусовые качества и др.), которые превосходили бы аналогичные характеристики продукции фирм-конкурентов в глазах различных групп покупателей;
- формировании системы гарантий качества процессов и результатов бизнеса;
- успешной реализации участниками рынка программы полного управления качеством (*total quality management*).

Относительно высокое качество товаров (услуг, работ) – важное конкурентное преимущество любой фирмы. Уровень качества результатов бизнеса лежит в основе оценок деятельности фирмы и ее репутации. Низкий уровень качества товаров компрометирует фирму больше, чем любые публикации в СМИ, нацеленные на ее дискредитацию.

Примеры разных видов дифференциации приведены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Виды дифференциации

Тип дифференциации	Пример
Дифференциация товаров (услуг, работ)	Одинцовская кондитерская фабрика, производящая шоколадные конфеты под маркой «Коркунов», выпустила свою первую продукцию в 1998 г. Компании предстояло создать новый бренд, а поскольку рынок испытывал потребность в качественном, дорогом шоколаде класса люкс, было принято решение позиционировать шоколад «А. Коркунов» как дорогой продукт. Следующим шагом по дифференциации на рынке шоколада стало появление шоколада ручной работы, который часто выполняется в эксклюзивных авторских экземплярах. На подобной продукции специализируется, например, компания «Конфазль».
Дифференциация потребительских свойств товаров (услуг, работ)	В 1978 г. в Sony родилась идея создания электронного устройства, объединяющего в себе наушники и стереопроигрыватель без использования колонок и функции записи. В июне 1979 г. первый аудиоплеер Walkman был официально представлен Sony в Токио, а уже 3 месяца спустя 30 тыс. аудиоплееров Walkman было продано. Таким же прорывом стало появление смартфонов в 1990-х гг., которые совмещали функции телефона и компьютера, позже в функционал смартфонов были добавлены функции плеера, радио, фотоаппарата.
Дифференциация каналов сбыта товаров (услуг, работ)	Сегодня Yves Rocher одно из ведущих косметических предприятий в мире. Компания имеет около 154 млн клиентов, 8150 сотрудников, 1350 магазинов в 88 странах (из них 620 во Франции), 40 тыс. консультантов, 6 косметических заводов и исследовательских лабораторий. Ив Роше добился успеха и признания благодаря правильному выбору способа продаж. Сначала компания распространяла свою продукцию через каталоги по почте. Спустя 10 лет этого оказалось мало. Ив Роше открыл первые магазины во Франции. Очень быстро марка с помощью франчайзинга вышла за пределы Франции и проникла в другие страны Западной Европы, Восточную Европу и Северную Америку. В 1990-е годы благодаря первым крупным интернет-магазинам, таким как Amazon.com, основным каналом сбыта стал Интернет.
Качественная дифференциация товаров (услуг, работ)	Автомобильная марка Rolls-Royce – компания с вековой историей и сложившейся традицией производить автомобили на порядок качественнее конкурентов за счет ручной сборки и тотального контроля качества выпускаемой продукции на каждом этапе сборки машины
Дифференциация потребителей	В настоящее время все больше компаний производят товары, направленные на конкретный сегмент потребителей. Например, продукты для детей, беременных, пожилых людей; людей, занимающихся спортом; людей, ведущих здоровый образ жизни, и т. п. Эта тенденция распространяется и на сферу услуг, появляются отдельные мужские и женские парикмахерские, клубы и кафе по интересам.

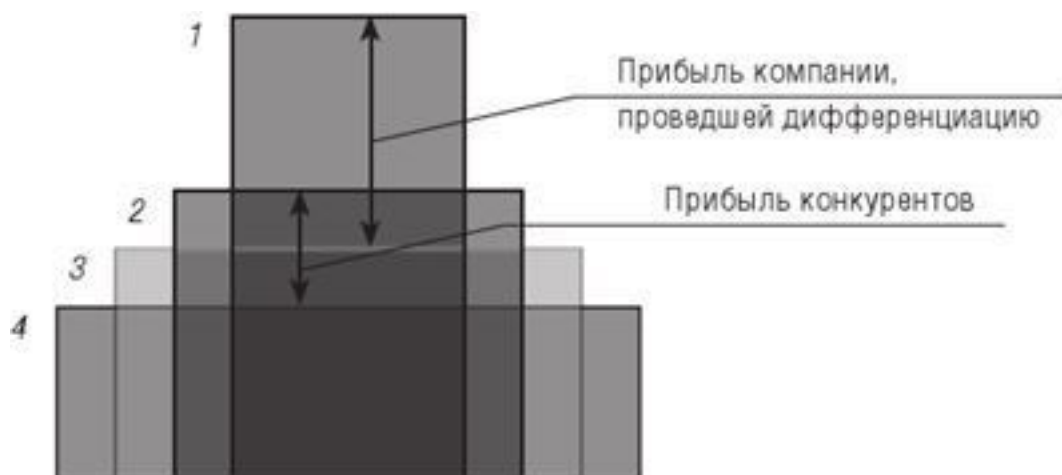


Рис. 2.16. Увеличение прибыли компании за счет дифференциации товаров (услуг, работ):

1 – цена дифференцированных товаров (услуг, работ); 2 – среднерыночная цена; 3 – себестоимость дифференцированных товаров (услуг, работ); 4 – себестоимость товаров (услуг, работ) конкурентов

Принимая решение об оптимизации продуктового диапазона, участники рынка должны серьезно просчитать возможные изменения издержек производства и цен, для того чтобы не растерять ценовые выгоды, добившись неценовых конкурентных преимуществ. Руководству любой фирмы не следует забывать, что коридор ее возможностей по созданию и поддержанию конкурентных преимуществ ограничен.

Влияние неценовой конкуренции на ценовую проявляется посредством нанесения ценовых ударов – увеличения цен вследствие дифференциации продукции. Чем успешнее участниками рынка проводится дифференциация продукции по отношению к продукции конкурентов, тем значительнее те конкурентные преимущества, которые они получают. Это приводит к повышению их репутации среди потребителей и в конце концов позволяет перейти к использованию более высоких цен (рис. 2.16).

Качественная дифференциация товаров (услуг, работ) почти всегда оборачивается и дифференциацией цен на данные товары (услуги, работы). Так, для дружественных клиентов и VIP-клиентов из премиального сегмента важно качество, а потребителям, критично относящимся к цене, важна стоимость товара. Поэтому, предлагая потребителям разные по качеству и ценам товары, участники рынка добиваются конкурентных преимуществ на разных сегментах рынка данных товаров (рис. 2.17).

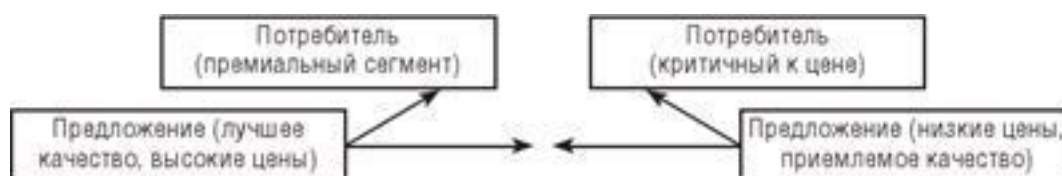


Рис. 2.17. Дифференциация качества в сочетании с ценовыми методами ведения конкуренции

Для современного рынка характерно постоянное сочетание ценовой и неценовой конкуренции для создания и укрепления участниками рынка конкурентных преимуществ качества продукции в процессе конкуренции за результаты.

2.10. Направления участия в конкуренции вокруг товаров (услуг, работ)

Ценовые и неценовые методы конкурентных действий применяются в ряде направлений участия в конкуренции вокруг товаров (услуг, работ): продуктовой, межпродуктовой, отраслевой и межотраслевой конкуренции (рис. 2.18).

Продуктовая конкуренция состоит в соперничестве участников рынка вокруг идентичных товаров (услуг, работ). Идентичными признаются товары (услуги, работы), создаваемые с помощью однородного сырья и однородной технологии. Соперничество субъектов предпринимательства, создающих и реализующих идентичную продукцию, наиболее распространенное направление конкурентных действий в процессе конкуренции «за результат» для большинства участников рынка. Оно наблюдается на любом типе рынка товаров (услуг, работ).



Рис. 2.18. Направления участия в конкуренции вокруг товаров (услуг, работ):

1 – соперничество субъектов предпринимательства вокруг идентичных продуктов деловой деятельности, созданных из однородного сырья с помощью однородной технологии; 2 – соперничество всех субъектов предпринимательства за внимание потребителей и его финансовые средства; 3 – соперничество предпринимательских фирм, применяющих одинаковую технологию и одинаковое сырье при условии, что данное сырье и технологии используются для производства однородной, но неидентичной продукции; 4 – конкуренция товаров-заменителей – продуктов, созданных из разнородного сырья и на основе неодинаковой технологии, но предназначенных для удовлетворения идентичных потребностей

Например, разные производители мобильных телефонов – Samsung, Apple, Nokia, LG – выпускают широкие линейки моделей телефонов, которые производятся по схожим технологиям и обладают большим количеством общих функций.

Между тем, кроме идентичной продукции, предназначенной для удовлетворения идентичных потребностей, на рынке можно встретить и не идентичную, но однородную продукцию, созданную из различного сырья и на основе неодинаковой технологии, но предназначенных для удовлетворения идентичных потребностей. Соперничество участников рынка вокруг такой продукции (*товарами-заменителями*), называется *межпродуктовой конкуренцией*. Оно складывается на межпродуктовом пространстве участия в конкуренции.

В качестве товаров-заменителей выступают, например, газовые и электрические плиты. Товарами-заменителями становятся шоколадные конфеты и засахаренные сушеные фрукты, металлическая, деревянная и пластиковая мебель, бумажные ежедневники и микрокомпьютеры, видеокассеты и DVD-диски. Данные товары являются продукцией, выпускаемой участниками рынка, имеющими неодинаковую отраслевую принадлежность, однако они удовлетворяют идентичные потребности.

Например, современным потребителям нравится использовать вместо стеклянной посуды одноразовые бумажные стаканчики. Это можно наблюдать на фоне глобального падения интереса потребителей к чтению книг в условиях стремительного развития электронных носителей и компьютерных технологий и повального увлечения просмотром блокбастеров и изучением интернет-сайтов.

Межпродуктовая конкуренция представляет собой взаимодействие на одном и том же секторе рынка фирм, вышедших из недр разных отраслей. Она наиболее характерна для развивающихся рынков, на которые выходят фирмы, не боящиеся диверсификации деятельности внутри своей отрасли с выходом на новые рынки товаров (услуг, работ).

Вместе с тем такое возможно и на других видах рынков. Кроме того, рынок должен обладать признаками насыщенности и открытости. Это значит, что потребители и партнеры конкурирующих на межпродуктовой основе участников рынка имеют возможность осуществить выбор нужных им товаров (услуг, работ) из широкого многообразия, а сами фирмы мало сталкиваются с барьерами, затрудняющими вхождение на новый рынок.

Под *отраслевой конкуренцией* понимают соперничество участников рынка, применяющих одинаковую технологию и сырье при условии, что их используют для производства однородной, но неидентичной продукции. Она складывается на отраслевом пространстве участия в конкуренции.

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

Также, как и межпродуктовая конкуренция, отраслевая конкуренция характерна для развивающихся рынков, но она наблюдается и на других нестабильных рынках, имеющих признаки открытости и насыщенности. Однако в отличие от других направлений применения конкурентных действий отраслевая конкуренция находится под воздействием постоянно меняющейся структуры отрасли.

Межотраслевой конкуренцией называют соперничество участников рынка вокруг однородной и неидентичной продукции на межотраслевом пространстве участия в конкуренции. Она применяется всеми без исключения субъектами предпринимательства в борьбе за внимание потребителей и их финансовые средства.

Межотраслевая конкуренция «всех против всех» происходит на всех типах открытых рынков, независимо от уровня их насыщения. Ее иногда называют «борьбой за кошелек потребителей».

Стремление привлечь внимание потребителей и поставщиков приобретает характер конкуренции потому, что его целью выступает относительно ограниченный спрос. Потребители и потенциальные поставщики вынуждены выстраивать не только иерархию предпочтений торговых марок, но и собственных потребностей. Учитывая это (угадывая, рассчитывая или моделируя), субъекты предпринимательства могут добиваться выдающихся конкурентных результатов.

Разграничение продуктовой, межпродуктовой, отраслевой и межотраслевой конкуренции базируется на классификации всемирно известного специалиста в области маркетинга Филиппа Котлера, выделявшего четыре направления участия в конкуренции – конкуренцию торговых марок, отраслевую, общую и формальную конкуренцию¹⁹(рис. 2.19).



Рис. 2.19. Направления конкуренции по Ф. Котлеру

Под *конкуренцией торговых марок* Ф. Котлер понимал соперничество фирм, предлагающих идентичные товары одним и тем же целевым покупателям по сопоставимым ценам. Под *отраслевой конкуренцией* он понимал соперничество фирм, производящих и реализующих однородные товары или группы товаров, при этом в качестве отрасли рассматривалась совокупность компаний, предлагающих потребителям идентичные или однородные товары. В качестве *общей конкуренции* Ф. Котлер рассматривал соперничество всех без исключения фирм, действующих на рынке независимо от их отраслевой принадлежности за деньги потребителей. Наконец, под *формальной конкуренцией* он понимал соперничество фирм, осуществляющих производство продукции, призванной обеспечить удовлетворение одних и тех же потребностей.

Филипп Котлер (род. в 1931 г.) – профессор международного маркетинга Высшей школы менеджмента Дж. Л. Келлога при Северо-Западном университете США в Чикаго.

Выдающийся специалист в области теоретического и практического маркетинга, автор «концепции маркетинга», благодаря которой маркетинг стал восприниматься как отдельное направление деятельности фирм, объект научных исследований и учебная дисциплина для студентов университетов и колледжей.

¹⁹ 1 Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент /Ф. Котлер. – СПб.: Питер Ком, 1998.

До середины 1950-х годов само слово «маркетинг» редко встречалось в литературе. Его укоренение как специального понятия произошло во многом благодаря трудам Ф. Котлера и его усилиям по пропаганде и популяризации своих взглядов. Ф. Котлер создал и успешно внедрил в сознание предпринимательских масс представление о маркетинговой платформе развития бизнеса, в рамках которой маркетинг определялся как ключевой фактор деятельности фирм по производству и реализации товаров. Труды Ф. Котлера дали новый качественный толчок эволюции теории конкуренции, обусловив резкое усиление интереса к вопросам конкурентной деятельности компаний на рынке в процессе его обустройства. Они также заново пробудили интерес к практической интерпретации выводов теории в деятельности компаний по продвижению продукции, сегментированию рынков, ценообразованию и позиционированию продукции²⁰.

²⁰ 1 Подробнее о значении трудов Ф. Котлера для развития современных представлений о маркетинге и конкуренции см.: Рубин Ю. Б. Обыкновенный маркетинг/ Ю. Б. Рубин// Экономические науки. – 1991. – № 3.

2.11. Методы ведения конкуренции за ресурсы в предпринимательстве. Методы ведения конкуренции за доступ к внешним источникам ресурсов

Конкуренция за ресурсы слабо описана в российской литературе, но ресурсный подход в теории конкуренции популярен за рубежом.

За рубежом тема конкуренции «за ресурсы» признается отдельным направлением конкуренции и является самостоятельным направлением научных исследований, начиная со второй половины XX в. Ресурсный подход к формированию устойчивых конкурентных преимуществ (*RBV – resource-based view*), основоположниками которого стали Э. Пенроуз²¹ и Б. Вернерфельт²², основан на том, что разница в рентабельности между фирмами обусловлена различиями их ресурсов.

Ресурсы, с позиций современного ресурсного подхода, – это специфические активы, контролируемые фирмой, которые трудно или невозможно имитировать и которые позволяют фирме реализовывать стратегии, способствующие повышению ее экономической и управленческой эффективности.

Из данного определения следуют два важных замечания. Во-первых, фирма должна контролировать ресурсы. Контролировать – не значит иметь в собственности, а значит найти возможность для их использования. Это объясняет, как «стартуют» бизнес-идеи без ресурсного обеспечения. Во-вторых, ресурсы трактуются как условие получения экономических выгод, например, доходов от владения ограниченными ценными ресурсами, от рыночной власти, от риска и инноваций.

Таким образом, эффективное управление ресурсами должно автоматически обеспечить более высокую прибыль по сравнению с конкурентами.

Пространство участия в конкуренции участников рынка за ресурсы является естественной сферой их профессиональных интересов и конкурентных действий. Благодаря методам ведения конкуренции за ресурсы участники рынка стремятся обеспечить превосходство над соперниками в ресурсах, усилить свой конкурентный потенциал (потенциал конкурентной силы) в сравнении с соперниками. Это выражается в более высокой производительности труда, более совершенных технических, технологических и эксплуатационных характеристиках средств и предметов труда, лучшем по качеству составе сотрудников, более низкой фондоемкости и энергоемкости производства, более умелом управлении бизнесом, превосходстве в плодотворных бизнес-идеях и др.

²¹ 2 Penrose E. The Theory of Growth of the Firm. – John Wiley & Sons, 1959.

²² 3 Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // Strategic Management Journal – vol. 2, 1984, no. 2, pp. 171–180.



Рис. 2.20. Формирование участниками рынка своего конкурентного потенциала

Исходя из цели обеспечения сравнительного превосходства над соперниками в ресурсах, участники рынка стремятся воздействовать на конкурентов и противодействовать им таким образом, чтобы по возможности усиливать собственный конкурентный потенциал и ослаблять конкурентный потенциал соперников (или хотя бы препятствовать его усилению). Для обладания конкурентными преимуществами в ресурсах ради успешного участия в конкуренции участникам рынка предстоит обеспечить (рис. 2.20)

- лучший или не худший по сравнению с соперниками доступ к внешним источникам ресурсов;
- лучшие или не худшие по сравнению с соперниками способы конвертации в ресурсы занятия бизнесом внутренних источников:
 - личного конкурентного потенциала владельцев бизнеса;
 - ранее достигнутых финансовых, управленческих и других результатов;
- лучшие способы или не худшие по сравнению с соперниками способы использования чужих конкурентных преимуществ и недостатков как частей собственного конкурентного потенциала.

Важной группой методов ведения конкуренции субъектов предпринимательства за ресурсы являются *методы ведения конкуренции за доступ к внешним источникам ресурсов* (за достижение превосходства над соперниками и (или) преодоление отставания от них). Примерный перечень таких ресурсов содержится в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Виды конкурентных ресурсов, получаемых из внешних источников

Вид ресурсов	Пример
Материальные (физические) ресурсы	Сырье, материалы, полуфабрикаты, запчасти
Правовые ресурсы	Патенты на право пользования технологиями, изобретениями, товарными знаками и др.
Человеческие ресурсы	Профессиональные компетенции сотрудников, не оформленных в компании и работающих в рамках межфирменных проектных команд, в порядке внешнего аутстаффинга, консалтинга, корпоративного обучения и др.
Информационные ресурсы	Совокупность внешней профессиональной и деловой информации: результаты маркетинговых исследований рынка, публикации СМИ, аналитические и экспертные заключения и отчеты, иная ценная информация из внешних источников
Финансовые ресурсы	Заемные средства, полученные кредиты, рассрочки платежей

Участники рынка приобретают права собственности, владения или распоряжения данными ресурсами в течение периода выполнения бизнес-проектов. Они привлекают эти ресурсы, как правило, на возмездной основе вследствие покупки, аренды, лизинга. Ключевое значение для успешного применения методов ведения конкуренции за доступ к внешним источникам ресурсов имеет поддержание и укрепление выгодных бизнес-коммуникаций с полезными поставщиками. Поэтому конкуренция за ресурсы часто выглядит как постоянное соперничество участников рынка за выгодный доступ к нужным поставщикам.

Участники рынка могут получать нужные ресурсы и безвозмездно – посредством получения в дар или как условие партнерства в бизнесе. Благодаря партнерству субъекты предпринимательства обогащаются ресурсами партнеров, их предпринимательским талантом, компетенциями, способностями, профессиональным опытом, умением схватить удачу за руку. Ресурсы партнеров по бизнесу рассматриваются в течение периода партнерства как часть потенциала партнерства. Поэтому наличие надежных партнеров позволяет участникам рынка уверенно чувствовать себя в конкурентной среде и обеспечивать приемлемую расстановку сил. И конкуренция за ресурсы нередко представляет собой соперничество участников рынка за выгодное партнерство в бизнесе.

Методы ведения конкуренции за доступ к внешним источникам ресурсов включают в себя:

- укрепление каналов закупки материальных ресурсов;
- постоянное поддержание выгодных отношений с потенциальными инвесторами и кредиторами на основе хороших кредитных историй и позитивной репутации;
- дифференциацию каналов привлечения сотрудников и потенциальных партнеров;
- копирование действий соперников по укреплению собственного потенциала;
- сотрудничество с государственными органами, ведающими распределением финансовых ресурсов в рамках целевых программ или поддержкой предпринимательства.

В число данной группы методов ведения конкуренции за ресурсы входят также способы воспрепятствования конкурентам в допуске к внешним источникам ресурсов (рис. 2.21):

- опережение их в приобретении редких и уникальных ресурсов;
- оптимизация условий сделок купли-продажи в части номенклатуры ресурсов, цен на них, условий поставки, сопутствующих сервисов;
- опережение в установлении выгодных партнерских бизнес-коммуникаций с третьей стороной;
- перехват материальных ресурсов, бизнес-идей, ноу-хау, к которым успели прицениться соперники;

- перехват сотрудников, которыми успели заинтересоваться соперники, а также действующих сотрудников самих фирм-конкурентов;
- выигрыш у соперников в государственных конкурсах и тендерах по распределению финансовых ресурсов в рамках целевых программ.



Рис. 2.21. Применение методов ведения конкуренции за доступ к внешним источникам ресурсов

2.12. Методы ведения конкуренции за ресурсы из внутренних источников

В состав конкурентного потенциала субъектов предпринимательства входят различные ресурсы из внутренних источников. В их числе – личный конкурентный потенциал владельцев бизнеса, а также ранее достигнутые субъектами предпринимательства результаты занятия бизнесом.

Каждый владелец бизнеса профессионально реализует в процессе занятия предпринимательством:

- профессиональные способности, а также личностные качества и склонности, профессионально значимые для успешного участия в конкуренции;
- профессиональную компетентность в сфере конкуренции – профессиональные знания, умения и понимания в сфере выполнения конкурентных действий;
- профессиональный опыт участия в конкуренции.

Указанные свойства людей составляют их личный конкурентный потенциал, который становится составной частью конкурентного потенциала любой фирмы (подробно рассмотрим в главе 14).

Частями конкурентного потенциала субъектов предпринимательства являются также ранее достигнутые ими результаты деятельности, которые могут быть применены в дальнейшем в качестве ресурсов последующего занятия предпринимательством. К таковым относятся:

- ранее примененные материальные ресурсы многоразового использования (здания, сооружения, земельные участки, оборудование, автотранспортные средства) с внесенными улучшениями или без них;
- товарные ресурсы – произведенные, но нереализованные товары (услуги, работы);
- человеческие ресурсы – развитая в предшествующий период рабочая сила сотрудников;
- информационные ресурсы многоразового использования – базы данных, базы знаний, информационные каналы;
- организационные ресурсы – организационная структура бизнеса, внутрифирменный менеджмент, внутрифирменные бизнес-коммуникации, регламенты и правила поведения;
- маркетинговые ресурсы – каналы товародвижения, покупок и продаж, результаты исследования рынка, межфирменные бизнес-коммуникации и логистика;
- финансовые ресурсы – полученные участниками рынка доходы и их финансовые активы;
- позиционные ресурсы – ранее занятые и (или) удержанные конкурентные позиции, сформированные конкурентные преимущества;
- репутационные ресурсы – ранее завоеванные репутация и благоприятный имидж, раскрученные бренды фирмы и ее продукции.

Поэтому в числе методов ведения конкуренции субъектов предпринимательства за ресурсы следует обратить внимание на *методы ведения конкуренции за ресурсы из внутренних источников*. Они направлены на обеспечение превосходства участников рынка над соперниками в освоении внутренних источников ресурсов занятия бизнесом и (или) на недопущение отставания от них.

С помощью ресурсов из внутренних источников участники рынка стремятся воспроизвести баланс сил или улучшить его: повысить эффективность использования материальной базы, оптимизировать товарные потоки, каналы товародвижения, логистики, движения информации, внутрифирменные регламенты, использовать результаты исследований рынка, повысить квалификацию персонала фирм, укрепить каналы инвестирования. Они делают это, добиваясь превосходства над соперниками либо недопущения их превосходства над собой. Преследуя те

же цели, владельцы бизнеса стараются развивать свой личный конкурентный потенциал, делая его более зрелым и превращаясь во все более квалифицированных предпринимателей и участников конкуренции.

Многих владельцев бизнеса, тщательно работающих над созданием более эффективной системы управления бизнесом, чем у конкурентов, привлекают разнообразные знаки отличия, которые можно завоевывать, участвуя в популярных конкурсах на звание «Предприниматель года», «Лучшая система управления бизнесом», «Лучшая система менеджмента качества», «Лидеры бизнеса» и др. В дальнейшем эти знаки отличия часто приобретают символическое значение: «Делай, как я!» Так, инновации «лидеров бизнеса», таких как Ford, Toyota и др., тиражируются их соперниками. Ведь дипломы, вымпелы и лауреатские значки нужны лишь для обозначения превосходства над конкурентами.

Участники рынка стараются использовать на благо новых бизнес-проектов положительную репутацию, благоприятный имидж, раскрученный бренд, ведь чем они лучше, тем больше шансов у участников рынка на опережение конкурентов в получении выгодных заказов, оказании давления на поставщиков, приобретении полезных партнеров, продвижении продукции на рынок. Репутация всегда работает на своего обладателя, нередко оказываясь лучше самих участников рынка, прикрывая изъяны бизнеса и помогая участникам рынка избегать нежелательных сравнений с соперниками.

Важное место в процессе конвертации результатов в превосходящие ресурсы занимает использование во благо новым бизнес-проектам ранее занятых или удержанных конкурентных позиций, имеющих конкурентных преимуществ.

Сильные конкурентные позиции участников рынка заставляют окружение считаться с их интересами и поэтому помогают им:

- обеспечивать условия для старта нового бизнеса или нового операционного цикла деятельности;
- раскрывать различные элементы конкурентного потенциала;
- обеспечивать диверсификацию бизнеса в новые секторы рынка;
- создавать помехи соперникам, выступая как одна из «сил конкуренции» (в терминологии М. Портера).

Авторитет участникам рынка придают и ранее сформированные конкурентные преимущества. Окружение участников рынка видит в конкурентных преимуществах прежде всего результаты работы. У каждого участника рынка свои конкурентные преимущества: персонал, финансовые ресурсы, качественное оборудование, передовые технологии, каналы сбыта продукции или складское хозяйство.

Ключом к успехам в спорте, наряду с действиями спортсменов и спортивных команд во время соревнований и фактором удачи, всегда является сильная ресурсная обеспеченность спортсменов (функциональное, общефизическое и психологическое состояние, экипировка, материальные, финансовые, административные и прочие ресурсы) сообразно особенностям вида спорта²³. Например, в технических видах спорта («Формула-1») решающее значение имеет техническое оснащение спортсменов и их команд.

Сами же участники рынка видят в них ресурсы, с помощью которых они могут действовать в конкурентной среде, выдерживать конкуренцию и побеждать соперников, поддер-

²³ 1 Леднев В. А. Как и на чем зарабатывают в индустрии спорта?// В. А. Леднев//Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. – 2014. – № 4 (13).

живая приемлемую расстановку сил в конкурентной среде или изменяя ее в свою пользу. Поэтому стремясь к достижению результатов, они думают и об обеспечении своего бизнеса потенциальными конкурентными преимуществами на будущее. Иначе достигнутые результаты могут показаться значительными, но они не будут таковыми, не обеспечивая превосходства над соперниками в ресурсах. Так, организационная структура бизнеса, созданная текущим поколением менеджеров фирмы и ее владельцами, может оказаться для последующего поколения управленцев тяжелой обузой в тех случаях, когда новые менеджеры оказываются приверженцами новых подходов в управлении бизнесом, например, агрессивного продвижения товаров как альтернатива мягкому маркетингу (и наоборот).

Конкурентные преимущества и выгодные конкурентные позиции усиливают конкурентный потенциал участников рынка, позволяя им оказывать значительное воздействие на соперников и успешнее сопротивляться их встречным действиям.

Так, более высокое, чем у конкурентов, качество продукции становится потенциальным конкурентным преимуществом для последующего периода участия в конкуренции, если эта продукция существует в виде товарных запасов на складе, реализация которых планируется в дальнейшем. Более мощные, чем у соперников, финансовые ресурсы позволяют участникам рынка инвестировать ресурсы в новые перспективные бизнес-проекты. Квалифицированные участники рынка справедливо полагают: будут подходящие ресурсы – будут и сильные результаты. Поэтому инвестирование и реинвестирование финансовых средств в пополнение потенциала (для замены оборудования, перехода на новое сырье, внедрения новых технологий, повышения квалификации сотрудников) всегда расценивается ими как необходимые вложения в будущие конкурентные успехи.

Методы ведения конкуренции за ресурсы из внутренних источников включают в себя (рис. 2.22):

- опережение соперников в реинвестировании финансовых ресурсов в укрепление материальной базы бизнеса, улучшение предметов и средств труда, развитие рабочих мест, разработку новых бизнес-идей, улучшение управления бизнесом;
- опережение соперников в обеспечении условий повышения профессиональной квалификации сотрудников, развитии рабочих мест и улучшении условий труда;
- опережение владельцами бизнеса соперников в повышении собственной квалификации в сфере предпринимательства, постоянное развитие ими личного конкурентного потенциала на основе повышения личной предпринимательской, управленческой, отраслевой компетентности, развития личных профессиональных способностей, укрепления профессионально значимых качеств, избавления от вредных привычек, освоения собственного и чужого опыта;
- обеспечение условий недопущения копирования своих действий по укреплению конкурентного потенциала соперниками, а также перехвата соперниками перспективных бизнес-идей, технологий, организационных решений и сотрудников;
- обеспечение безопасности собственного бизнеса от криминальных угроз, предвзятого отношения государственных органов (проверок со стороны налоговых, правоохранительных и других органов, неправомерные решения суда, официальное навешивание негативных ярлыков) и заказных материалов в СМИ.

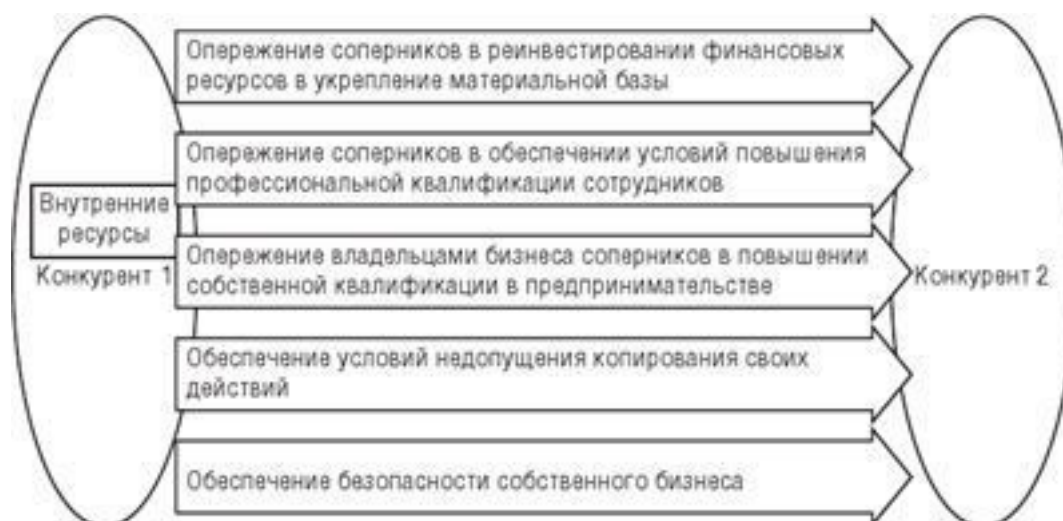


Рис. 2.22. Конкуренция за ресурсы из внутренних источников

2.13. Методы использования чужих конкурентных преимуществ и недостатков

Сталкиваясь с соперниками, любой участник рынка вынужден воспринимать конкурентные преимущества и недостатки каждого из них. Он не может позволить себе игнорировать эти объективные условия конкурентной среды, в которой он занимается бизнесом. Совершая конкурентные действия, он обязан либо нейтрально учитывать их, либо использовать их в своих интересах.

В этих случаях субъекты предпринимательства вправе включать в состав своего конкурентного потенциала чужие конкурентные преимущества и недостатки. Одни субъекты предпринимательства используют чужие достижения, силу; другие – чужие ошибки, слабости; третьи – то и другое одновременно.

Участников рынка привлекают такие чужие конкурентные преимущества, как финансовая устойчивость потребителей, высокие стандарты их потребительских притязаний, надежность поставщиков, высокое качество и разнообразие ассортимента их продукции, стабильность и порядочность партнеров по бизнесу, высокая квалификация и трудолюбие работников, сила и авторитет государства и др. Поэтому участники рынка вступают в *конкуренцию за использование конкурентных преимуществ и недостатков окружения*. Использование конкурентных отличий окружения в своих интересах признается участниками рынка как важная выгода от взаимодействия с ним.

Так происходит и в обыденной жизни. Например, многие пользуются выгодным соседством по даче для подведения к собственному жилищу сложных технических коммуникаций или помощью влиятельных родственников для собственного карьерного роста. Некоторые пристраиваются в хвост машины «скорой помощи», которой все уступают дорогу, и мчатся мимо пробки, а другие вступают в брак по расчету, чтобы одним махом преодолеть финансовые трудности.

Методами такой конкуренции являются обеспечение участниками рынка доступа к выгодному окружению, а также создание, поддержание, укрепление и развитие каналов взаимодействия с ним в своих интересах.

Участники рынка охотно используют себе на пользу конкурентные преимущества партнеров по бизнесу, поставщиков и потребителей, государства. Им выгодно подчеркивать, например, их государственную принадлежность, с гордостью публично упоминая о ведении бизнеса с «американскими компаниями», «британскими адвокатами», «ответственными немецкими поставщиками», «японскими производителями» как о своем собственном конкурентном потенциале.

Национальная принадлежность бизнеса не всегда является предметом гордости российских субъектов предпринимательства. Так, своей российской принадлежностью гордятся разве что представители государственных российских компаний, действующих в газовой и нефтяной промышленности, – «Газпром», «Роснефть», «Транснефть» и др. Известно на весь мир и российское вооружение, например автомат Калашникова. Однако с начала 2000-х годов ситуация постепенно меняется и отдельные российские бренды становятся все более популярными на мировом рынке.

Автомобильный бренд «Фольксваген» в своей рекламе использует слоган «немецкое качество». Некоторые торговые марки зарабатывают на доверии покупателей к иностранным торговым маркам: они производят товары в

России и Китае под брендами с англоязычными названиями (например, Bork, Scarlett).

Частью конкурентного потенциала участников рынка становится также репутация партнеров и поставщиков. Например, контрагентами участников рынка, действующих в легковом автомобилестроении, являются металлургические и электротехнические фирмы, а также представители текстильной и химической промышленности, нефтепереработки и производства стекол, приборостроения и радиотехники. Конкурентные преимущества и недостатки последних становятся предпосылками конкурентных преимуществ и недостатков фирм-автомобилестроителей.

Мировые ювелирные или косметические бренды всегда выигрывали при сравнении их с конкурентами, если назывались официальными поставщиками или партнерами. В досоветской России было престижно становиться официальным поставщиком двора Его Императорского Величества. В настоящее время столь же престижно выполнение государственных заказов на поставку продукции или государственных услуг. Например, большим достижением было стать официальным поставщиком продукции для Олимпийских игр Сочи-2014.

Немалые выгоды такое партнерство сулит и потребителям. Многим лестно одеваться у Armani, пользоваться запахами Dior, выезжать за покупками на Maseratti, обедать «у Новикова», лечиться в престижных американских или немецких клиниках, ночевать в брендовых отелях. Окружение, по их мнению, с благоговением относится к появлению таких брендов в их потребительской корзине (что на самом деле часто происходит).

Участники различных партнерств используют наряду с ресурсами партнеров, конвертируемых, будучи формально чужими, в собственный конкурентный потенциал, также и отличительные признаки самих партнеров – их авторитет, бренд, административные и иные связи в деловом мире, репутация, харизма. Поэтому выгодное партнерство создает возможности достижения успеха за чужой счет, становится условием мобилизации чужих особенностей для решения своих задач.

Чужие конкурентные преимущества могут использоваться для поддержания своей хорошей репутации и высокого уровня престижа собственного бизнеса («скажи мне, кто твой друг, и я скажу, кто ты»). Например, они важны для укрепления собственного бренда за счет соединения его с брендами всемирно известного (или хотя бы просто известного с положительной стороны) окружения – поставщики, клиенты, партнеры, выдающиеся разработчики и конструкторы новых моделей продукции.

Оказывая давление на рынок, его участники не без оснований называют в рекламе имена своих клиентов («нам доверяют такие-то!»), поставщиков и партнеров («с нами сотрудничают такие-то!»). Они охотно сохраняют в своем наименовании имена великих разработчиков продукции, ставшей знаменитой («Форд», «Шевроле», «Крайслер»).

Американский автомобильный бренд «Шевроле» восходит к Луи Шевроле – знаменитому конструктору автомобилей и автогонщику первой половины XX в. Конструкторами автомобилей были также Форд и Крайслер.

Сотрудничая с окружением, обладающим конкурентными преимуществами, участники рынка входят в выгодные для себя цепочки ценности.

Термин «*цепочки ценности*» (цепочки создания стоимости, от англ. – *value chains*) был впервые предложен М. Портером²⁴. Под цепочками ценности принято понимать цепочки взаимодействия контрагентов и партнеров по бизнесу в процессе создания новых ценностей – новых товаров (услуг, работ). Участие субъектов предпринимательства в выгодных цепочках

²⁴ 1 Портер М. Международная конкуренция /М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993. – С. 60, 61; Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

ценностей фактически является важным конкурентным ресурсом, находящимся в их распоряжении. Устойчивые, надежные, обладающие сильными конкурентными позициями контрагенты становятся важным условием совершения успешных конкурентных действий, обеспечения превосходства над конкурентами в результатах бизнеса, их уверенной деятельности в конкурентной среде.

В качестве ресурса достижения более высоких конкурентных результатов участниками рынка используются и чужие конкурентные недостатки. Участники рынка не прочь при случае воспользоваться этими недостатками – чрезмерной отзывчивостью поставщиков, доверчивостью, избыточной приверженностью и лояльностью потребителей.

Участники рынка всегда используют слабые стороны окружения (неумение торговаться, отсутствие компетентности или бдительности, неэффективный кадровый состав, слабую информированность, наличие трудно разрешимых финансовых проблем, отсутствие доступа к уникальному сырью и передовым технологиям и др.) для обеспечения устойчивого превосходства над окружением.

Наряду с конкурентными преимуществами и недостатками другого окружения участники рынка используют также конкурентные преимущества и недостатки соперников в качестве полноценного ресурса своего участия в конкуренции. Для этого они вступают в конкуренцию за использование конкурентных преимуществ и недостатков соперников. Ее методами являются:

- изучение происхождения чужих конкурентных преимуществ и недостатков в целях приобретения недостающего опыта;
- использование в своих интересах чужих конкурентных преимуществ;
- использование в своих интересах чужих конкурентных недостатков;
- использование в своих интересах чужих промахов и ошибок.

Чужой опыт всегда необходим, когда ощущается недостаток собственного.

Чужие конкурентные преимущества рассматриваются участниками рынка прежде всего как предмет копирования или перехвата для улучшения производственной и коммерческой деятельности. Например, их внимание всегда привлекают чужие инновации, изобретения, квалифицированные сотрудники, новые технологии, интересные результаты бизнеса. Кроме того, сильные конкурентные позиции соперников полезны при проведении конкурентами совместных действий, например, по выполнению государственных проектов, требующих всеобщего участия, или по лоббированию общих интересов в органах власти и управления. Специфическим ресурсом участников рынка становятся конкурентные преимущества соперников, с которыми налажено краткосрочное или долговременное деловое сотрудничество.

Чужие конкурентные недостатки – слабость конкурентных позиций соперников, их невнимательность, медлительность, низкая квалификация персонала, отсутствие перспектив внедрения инноваций, невысокое качество продукции, неадекватные цены, плохая организация бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций, неудачные бизнес-модели и т. д. – являются мощным ресурсом участников рынка в укреплении собственных конкурентных позиций и наращивании конкурентных преимуществ над данными соперниками.

Многие участники рынка стремятся к превращению чужих промахов в свои успехи. Такие действия часто называют *«дзюдо стратегией в бизнесе»*: в борьбе дзюдо и других восточных единоборствах принято использовать физическую силу противников себе во благо, для своей победы. Подобное наблюдается, например, если конкуренты непозволительно медлят при освоении новых рынков, внедрении прогрессивных технологий или бизнес-моделей либо оказываются недостаточно внимательными к признакам макроэкономического колебания спроса и другим внешним вызовам. Так происходит и в тех случаях, когда сильные соперники пытаются оказывать давление на третью сторону или когда они громко объявляют о новых

инновационных продвижениях, забывая о том, что эти достижения могут стать объектом быстрого и умелого перехвата.

Участники рынка используют этот метод и при взаимодействии с остальным окружением на благо собственного бизнеса и вопреки желаниям и усилиям конкурентов.

Если субъектам предпринимательства удастся с помощью конкурентных преимуществ и недостатков соперников и другого окружения сохранить или изменить в свою пользу расстановку либо баланс сил в конкурентной среде, конкуренцию за использование чужих конкурентных преимуществ и недостатков следует признать успешной.

2.14. Методы ведения конкуренции за информацию в предпринимательстве

Как пример соперничества участников рынка за ресурсы рассмотрим методы ведения конкуренции между ними в информационном пространстве участия в конкуренции.

Информация – один из важных ресурсов участников рынка. Хорошо осведомленные об объективном положении дел на рынке, а также о потенциале, планах, намерениях и особенностях действий соперников и другого окружения участники рынка могут действовать более уверенно и результативно.

Информационные потоки являются составной частью конкурентной среды, а получение и распространение информации, ее обработка и анализ, обмен информацией – важным элементом ведения бизнеса в конкурентной среде. Совокупность информационных потоков составляет информационное пространство участия в конкуренции, которое постоянно пополняется разными информационными сообщениями, которые разрабатываются субъектами предпринимательства и их окружением и направляются в конкурентную среду.

«Кто владеет информацией, тот владеет миром», – гласит известный афоризм, приписываемый Натану Ротшильду. За два столетия постоянного упоминания он приобрел характер едва ли не народной мудрости.

Информация – орудие соперничества в любой области конкуренции. Поэтому сбор информации, ее вброс в конкурентную среду, утаивание информации от конкурентов всегда выступают как составные части конкуренции. Для этих целей конкуренты формируют в себе и развивают специальные компетенции, позволяющие им квалифицированно действовать в информационном пространстве. При необходимости они создают специальные подразделения по привлечению информации и работе с ней.

Конкуренция участников рынка за информацию производится для своевременного информационного обеспечения принятия любых управленческих решений. Она включает такие методы, как сбор информации,



Рис. 2.23. Методы ведения конкуренции за информацию

производство информационных продуктов, совершение информационных обменов, информационных интервенций, утаивание информации от конкурентов, проведение информационных блокад (рис. 2.23).

Сбор информации о конкурентах и остальном окружении позволяет участникам рынка получать различные актуальные сведения о рынке, в том числе о чужих конкурентных преимуществах и недостатках.

Он осуществляется из внешних источников, а именно:

- из открытых источников, например, на основе статистических сведений, рекламных коммуникатов, появляющихся в процессе проведения рекламных кампаний, слухов, содержащих разные намеки относительно конкурентов и перспектив собственной деятельности;
- а также, из конфиденциальных источников: на основе приобретения полезных сведений у людей, владеющих секретной информацией (подробнее об этом в главе 8 учебника).

Для фирм, не работающих в сфере информационного бизнеса, важным ресурсом становятся *информационные продукты*, которые были ими *произведены* ранее для последующего использования в конкуренции. Таковыми являются базы данных, результаты исследований рынка, аналитические материалы и др. Для субъектов информационного предпринимательства произведенные ими информационные продукты становятся также предметами продажи.

Информационные обмены между участниками рынка и их окружением, включая соперников, производятся благодаря наличию внешних источников информации. Они состоят в снабжении друг друга информацией о положении дел, намерениях и конкурентных преимуществах сторон.

Стороны могут снабжать друг друга объективной информацией. Поэтому для участия в информационных обменах субъектам предпринимательства приходится соперничать между собой за обладание более актуальной, свежей и важной информацией, чем имеющаяся в распоряжении соперников. Однако стороны могут делать предметом информационного обмена и недостоверную информацию.

Если информационные обмены имеют двусторонний или многосторонний характер, то *информационные интервенции* всегда выполняются в одностороннем порядке. Они включают размещение уведомлений о конкурентных намерениях, а также производство информационных вбросов.

Уведомление о конкурентных намерениях производится для информирования соперников о склонности и готовности вступить в соперничество. Обычно оно адресуется конкретным соперникам. Субъекты предпринимательства сообщают соперникам сведения о своих интересах и претензиях, имеющемся потенциале и твердом желании выполнить все задачи. Заявляя «Иду на Вы!», они заставляют конкурентов считаться с их присутствием на рынке и их законными интересами.

Уведомление о конкурентных намерениях может иметь характер конкурентных угроз либо конкурентных предложений.

Применяя *конкурентные угрозы*, участники рынка стараются заставить соперников действовать в своих интересах, а порой и вопреки собственным интересам. Они сообщают конкурентам, какие неприятности и проблемы их ждут в случае отказа от выполнения навязываемых требований. Возникновение угрозы означает, что один из соперников намерен поставить другого в положение, опасное для развития его бизнеса. Соперник может не придать этому значения, принять угрозу, но может обратить внимание и ответить встречными угрозами.

Конкурентные угрозы могут иметь характер *ультиматума* – непосредственного обращения участника рынка к конкуренту с требованием выполнить определенные действия или отказаться от них.

Уведомление о конкурентных намерениях может принять характер *конкурентного предложения*. В условиях паритета сил между конкурентами выдвижение предложений всегда предпочтительнее демонстрации угроз. Делая *конкурентные предложения*, участники рынка вовлекают соперников в конкурентные отношения, в которых наличие опасности не является очевидным. Более того, соперники могут воспринимать друг друга нейтрально, без излишнего напряжения, и использовать их – учиться у них, обмениваться опытом, вступать во взаимные коалиции, участвовать в совместных мероприятиях.

Обычно конкурентные предложения могут выдвигаться в ходе совместной деятельности организаций в рамках отраслевых и межотраслевых

объединений для обеспечения своих интересов. Поставщики товаров объединяются для координации взаимодействия с розничными сетями, а торговые сети создают союзы закупщиков для получения лучших условий от поставщиков. Крупные интернет-магазины проводят совместные дни скидок для покупателей, такие как «Киберпонедельник».

Конкурентные угрозы и предложения должны быть доведены до сведения соперников любым приемлемым способом – устно, письменно, через Интернет, посредников или как-либо иначе. Однако соперники должны заранее осознавать, с чем именно им придется столкнуться в процессе ведения бизнеса, чем они смогут воспользоваться и что обрушится на них. Тогда они охотнее воспримут конкурентные предложения или, напротив, испугавшись угроз, откажутся от соперничества.

Информационный вброс – распространение информационных продуктов, обращенных не к кому-либо конкретно, а ко всему окружению сразу для скрытой или открытой пропаганды себя и контрпропаганды в отношении конкурентов.

Эти продукты содержат сведения, в появлении которых заинтересованы участники рынка. Они могут охватывать разные аспекты их деятельности. К ним можно отнести сведения о намерениях, приготовлениях, планах, наращивании ресурсов, последствиях действий, изменениях, начале или окончании проверок деятельности, оценках состояния отраслей и др.

В отличие от конкурентных уведомлений такие продукты не адресуются кому-либо конкретно. Соперники на первый взгляд не совершают действия, непосредственно ориентированные на конкурентов. Эти сообщения интегрированы в общий контур деятельности участников рынка по производству и продаже товаров, оказанию услуг, выполнению работ.

Вбрасываемые в информационное пространство сведения призваны укоренять в памяти окружения собственный бренд, закреплять в его сознании собственный положительный образ и благородные намерения, а заодно – косвенно развенчивать образы конкурентов в глазах СМИ, правоохранительных органов, любых других пользователей и читателей. Поэтому они предназначаются к распространению среди всего окружения, а не отдельных его групп.

Участники рынка действуют в одностороннем порядке также, когда стараются по возможности ограничивать распространение нежелательной информации о себе и своей деятельности в конкурентной среде. Для этого они пытаются ограничивать конкурентов в сборе достоверной информации, в том числе посредством информационных обменов, а также лишать их конфиденциальной информации о собственных ресурсах, намерениях и действиях.

Для этого они прибегают к *утаиванию* от соперников конфиденциальной информации и *информационной блокаде соперников* – созданию существенных преград соперникам в приобретении достоверной информации. Для проведения информационных блокад участникам рынка приходится одновременно перекрывать доступ соперников к информации с помощью перекупленных сотрудников фирмы-конкурента, использовать нерасторопность конкурентов в информационном пространстве, адресно снабжать конкурентов дезинформацией, затрудняющей им понимание сути происходящих событий. Такие блокады могут сочетаться с информационными интервенциями, например, по распространению информации о неправомерной деятельности конкурентов и о благополучии в своем бизнесе.

2.15. Виды и методы взаимного содействия участников рынка

Наряду с воздействием субъектов предпринимательства друг на друга и их противодействием друг другу типом конкурентного взаимодействия является их содействие друг другу.

В бизнесе часто наблюдается явление, когда субъекты предпринимательства прекращают на время взаимное противостояние и обращаются к заключению соглашений с конкурентами. Стороны таких соглашений принимают на себя взаимные обязательства об отказе от взаимного воздействия и противодействия и о совместных действиях против третьих лиц.

Обычно такие перемены объясняются переходом участников рынка от конкуренции к сотрудничеству. Однако в действительности деловое сотрудничество сторон в конкурентной среде представляет собой особый тип их конкурентного взаимодействия.

Конкуренция – искусство взаимодействия, которое не всегда является противостоянием сторон, тем более непримиримым. При необходимости, если это выгодно, если это способствует укреплению конкурентных преимуществ и усилению их конкурентных позиций в процессе создания бизнеса и управления им, участники рынка могут действовать не только «против» соперников, но и «за» них.

Такая необходимость возникает всякий раз, когда участники рынка осознают, что для сдерживания, нейтрализации соперников и (или) их использования ради усиления конкурентного потенциала своего бизнеса и улучшения результатов участия в конкуренции, им целесообразно сделать соперников временными союзниками. Стремясь к собственной выгоде, они невольно начинают «работать» и на выгоду союзников не в ущерб собственным долгосрочным интересам.

Идея взаимного содействия сторон коренится в их мотивах к получению взаимной выгоды в процессе создания бизнеса и управления им.

Под выгодой, в том числе взаимной выгодой, многие люди понимают только удовлетворение меркантильных потребностей и обретение комфортных условий жизни за счет других людей или организации. Разновидность такой меркантильной выгоды – «жизнь на халяву». Однако в действительности выгода в бизнесе и в конкуренции не сводится лишь к корысти. В более широком смысле содействие в конкуренции включает и общечеловеческие ценностные основы, благодаря которым субъекты предпринимательства могут радоваться успехам добросовестных и близких по духу коллег, переживать в случае их неудач, сотрудничать по широкому кругу значимых социальных проектов.

Тип конкурентного взаимодействия сторон, непосредственно направленного на временную нейтрализацию соперников путем получения сторонами взаимной выгоды, называется их *взаимным содействием*.

Взаимное содействие сторон рассматривается как тип конкурентного взаимодействия, а не только как способ их сотрудничества и тем более – не как дружба между ними потому, что, во-первых, оно всегда ограничено по времени, а во-вторых, стороны взаимного содействия осуществляют совместное противостояние общим соперникам. Конкуренты соглашаются на взаимное содействие ради достижения взаимных деловых интересов, а не ради бескорыстной дружбы и товарищеской взаимопомощи. Идеально, если взаимное содействие сторон строится на полностью взаимовыгодной основе.

Если перефразировать знаменитое изречение Уинстона Черчилля «В политике у Великобритании нет постоянных друзей и врагов, а есть лишь постоянные интересы», получится:

«В отношениях участников рынка со своим окружением нет постоянных друзей и постоянных врагов – есть постоянные интересы и есть конкуренция за их наилучшую реализацию, в том числе посредством взаимного содействия».

Видами взаимного содействия сторон являются совместная деятельность сторон, их сотрудничество, добровольное наложение на свой бизнес ограничительных обязательств, партнерство в бизнесе.

От вхождения в союз между собой участники рынка на перестают быть конкурентами. Превращая часть противников в союзников или партнеров, участники рынка на время используют их потенциал, нейтрализуют или хотя бы сдерживают их, а также сосредотачивают внимание на методах воздействия и противодействия другим конкурентам, привлекая для этого новых временных союзников.

Обращая на это внимание, М. Портер сформулировал в книге «Конкурентное преимущество» важный тезис о «хороших (правильных) конкурентах» и «плохих (неправильных) конкурентах»²⁵.

«Хорошими» являются те конкуренты, которые способствуют амортизации колебаний спроса, вызванного особенностями делового цикла и сезонными изменениями. Их продукция становится объектом сравнения, благодаря которому можно установить слабые зоны в собственном бизнесе и наметить точки роста. Конкуренты невольно помогают в обслуживании невыгодных сегментов рынка и увеличении совокупного спроса на продукцию отрасли, повышении ее качества и укреплении привлекательности. Они позволяют экономить на инвестициях в новые разработки и стандартизацию технологий.

Знаменитая компания IBM опубликовала данные о своем первом персональном компьютере IBM PC и его технических характеристиках задолго до появления самого компьютера на рынке в целях привлечения сторонних разработчиков к подготовке программного обеспечения. Более того, IBM передала ряд интегральных схем одному из своих основных конкурентов – компании Digital Equipment Corporation, подготовив тем самым рынок к восприятию своей продукции, и в конечном итоге стала законодателем стандартов в области персональных компьютеров.

Если «хорошие» конкуренты приносят участникам рынка ощутимую пользу и выгоду самим фактом своего присутствия в конкурентной среде, то с «очень хорошими» конкурентами можно договориться о взаимных обязательствах и совместном противостоянии общим соперникам путем оказания давления на них, создания помех и нанесения ударов.

В число *методов взаимного содействия участников рынка* входят:

- совместное выполнение конкурентных действий;
- методы сотрудничества сторон;
- принятие и выполнение ограничительных обязательств;
- принятие и выполнение партнерских обязательств в отношении общих соперников – совместное участие в бизнес-проектах, вхождение в альянсы.

Совместное выполнение конкурентных действий охватывает конкуренцию за ресурсы, проведение сторонами ценовой и ассортиментной политики, производство и сбыт, создание стандартов качества и проведение процедур сертификации продукции, участие в рекламной деятельности, PR-и GR-мероприятиях, проведение кадровой политики и др.

Методы сотрудничества конкурентов включают обмен опытом и информацией, оказание взаимных услуг, совместное проведение мероприятий, создание и использование совместных учебных центров и др. Так, взаимный обмен опытом производится конкурентами для того,

²⁵ 1 Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2005. – С. 292–326.

чтобы по мере необходимости и возможности эксплуатировать конкурентные преимущества друг друга.

Принятие и выполнение участниками рынка ограничительных обязательств перед конкурентами обусловливается признанием сторонами законности прав их конкурентов на отстаивание собственных интересов в бизнесе. Оно состоит во взаимном наложении сторонами на себя обязательств по ограничению действий, которые могли бы направляться против другой стороны и тем самым затруднять ее работу на рынке. Эти обязательства могут охватывать производство продукции, продажу, наем сотрудников, участие в тендерах и другие вопросы.

Часто крупные конкурирующие фирмы заключают друг с другом негласное соглашение о непереманивании сотрудников. По некоторым данным, подобное соглашение действует между крупнейшими российскими банками – Сбербанком и ВТБ.

Принятие и выполнение участниками рынка партнерских обязательств включает совместное их участие в создании и реализации бизнес-проектов, вхождение в альянсы. Партнерство в бизнесе во многих случаях является высшей точкой делового сотрудничества конкурентов. Как и другие методы взаимного содействия сторон, оно направлено против общих соперников, однако в отличие от сотрудничества или союзничества стороны достигают партнерства в совершении конкурентных действий, достигают партнерства в конкуренции. Они воздействуют на общих соперников и противодействуют им как единое целое. Стороны также совместно противостоят остальному окружению.

В конкуренции мы находим немало примеров союзничества сторон на взаимовыгодной основе (подробнее рассмотрим в главах 3, 9 и др.). Существенные выгоды для субъектов предпринимательства содержит, например, партнерство в совместном бизнесе, несмотря на то что с партнерами приходится постоянно соперничать за наилучшие условия партнерств. Партнерство, приводящее к экономии издержек, соединению инвестиций, обмену опытом, совместному влиянию на рынок, характеризует участников рынка как взаимно выгодных конкурентов²⁶.

На рынке нет ни «чистого сотрудничества», лишенного признаков соперничества сторон, ни «чистого соперничества», лишенного признаков взаимного содействия сторон. Субъектам современного предпринимательства приходится соперничать с конкурентами и сотрудничать с ними, противостоять им и одновременно учиться у них. Элементы сотрудничества, партнерства проникают в схемы соперничества, и наоборот. Дружба и товарищеские отношения возникают позднее, когда взаимное содействие длится годами, вызывая устойчивое доверие сторон друг к другу, соперничество, стабильную общность коренных интересов и стремление к совместному построению планов в бизнесе и жизни.

Сколько бы конкуренцию на рынке ни сравнивали с поединками боксеров, следует помнить, что победа в отдельном бою – еще не успех в конкуренции. В деловой жизни приходится не только драться на ринге или на улице, но также способствовать чужой выгоде, если это ведет к повышению конкурентоспособности своего бизнеса, и даже, если надо, «дружить домами». Конечно, бывают случаи, когда конкуренция ведется таким образом, что для некоторых участников сам процесс столкновения и борьбы оказывается важнее результата. Однако такое явление иррационально и поэтому нетипично.

Взаимное содействие сторон в конкурентной среде представляет собой своеобразную «кооперацию» (конкуренция-кооперация, от англ. *coopetition*)²⁷. При этом конфликты с сопер-

²⁶ 1 Характеристика взаимно выгодных конкурентов была впервые обоснована в книге Ю. Б. Рубина «Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в современном бизнесе» (Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в современном бизнесе/ Ю. Б. Рубин. – М.: Маркет ДС, 2006. – С. 400–405).

²⁷ 1 Подробнее этот вопрос рассматривается в учебнике Ю. Б. Рубина «Управление собственным бизнесом».

никами в «дружественный» период сглаживаются и признаются несущественными. Зато по окончании этого периода взаимное содействие может смениться взаимным воздействием и противодействием.

2.16. Бездействие в конкуренции

Конкуренты вправе не только воздействовать на соперников, противодействовать или содействовать им. Нередко на рынке наблюдается бездействие сторон.

Например, компания может не афишировать свое присутствие на рынке, не вступать в отраслевые и межотраслевые объединения, не принимать участие в профессиональных и отраслевых мероприятиях, не лоббировать свои интересы в органах государственной власти.

Значит ли это, что участники рынка не считают друг друга конкурентами и их взаимные отношения следует признать полностью нейтральными?

Все действующие в конкурентной среде участники рынка в той или иной мере соперничают между собой. Поэтому бездействие сторон может быть признано рациональным либо иррациональным.

Иррациональное бездействие имеет место в случаях, когда участники рынка не знают, не догадываются о существовании соперников или не допускают возможности их появления. Также отсутствие рациональности наблюдается, когда они знают соперников, но не придают значения их деятельности, высокомерно полагая, что это не заслуживает внимания. Иррациональное бездействие, как правило, не является взаимным – бездействующим участникам рынка никогда не стоит обольщаться иллюзиями обязательного встречного бездействия соперников.

В остальных случаях *бездействие* сторон конкуренции является рациональным – опирается на рациональные мотивы. Оно может быть признано рациональным, если каждая из сторон не в состоянии ни изменить баланс сил с помощью воздействия друг на друга, противодействия друг другу, ни достичь взаимных договоренностей с соперниками в конкуренции «за результаты» или «за ресурсы». Бездействие признается рациональным также, когда соперники плохо изучены. Наконец, рациональным может быть признано лишь взаимное бездействие сторон.

Методами рационального взаимного бездействия участников рынка являются:

- пресечение и недопущение действий, мешающих или вредящих соперникам;
- информирование соперников о нежелательности тех или иных встречных действий;
- публичное игнорирование активности соперников;
- распространение информационных сигналов о миролюбии по отношению к данным соперникам;
- подчеркнуто уважительное обращение с ними при встречах и почтительное упоминание их в публичном пространстве;
- демонстративное обнаружение сходства взглядов и общности мировоззрения.

Может сложиться впечатление, что выше перечислены методы не конкурентных действий, а уклонения субъектов предпринимательства от участия в конкуренции. Однако в тех случаях, когда бездействие сторон является взаимным, никакого их уклонения от участия в конкуренции в действительности не происходит.

Стороны взаимного бездействия не перестают быть конкурентами и не забывают об обнаруженных и вероятных конфликтах интересов между собой. Стороны уклоняются не от конкуренции как таковой, а от непосредственного противостояния определенным соперникам или от содействия им, участники рынка не теряют из виду других соперников, которые могут признаваться более сильными и опасными или, наоборот, более уязвимыми для их воздействия. Подобное уклонение позволяет участникам рынка сосредоточить внимание на более значимых проблемах и неотложных решениях. Вместе с тем, рационально бездействуя, субъекты предпринимательства так или иначе опосредованно воздействуют на соперников, от конкуренции с

которыми они как бы уклонились, противодействуют либо содействуют им, оказывая влияние на их действия по управлению бизнесом.

Поэтому осознанное бездействие участников рынка по отношению к определенным соперникам не следует трактовать как отсутствие каких-либо действий вообще. «Бездействующие» в конкурентной среде участники рынка фактически вовсе не бездействуют. Они выполняют действия по обеспечению невмешательства в дела друг друга, а также контактируют с остальным окружением, что отражается на балансе их сил и взаимных интересов.

Взаимное рациональное бездействие сторон не бывает бесконечным.

Конкурентное бездействие – это, как правило, затишье перед бурей. Каждая «бездействующая» сторона всегда оставляет за собой право обратиться при необходимости к другим типам конкурентного взаимодействия в будущем.

2.17. Менеджмент конкурентных действий, его объекты, виды и методы

Изучая виды и методы конкурентных действий, мы до сих пор рассматривали конкурентные действия как инструменты конкуренции за превосходство над соперниками в результатах и ресурсах. Однако мы знаем, что сами конкурентные действия также являются предметом конкуренции участников рынка, которые соперничают между собой за превосходство в их выполнении.

Превосходство участников рынка над соперниками в выполнении конкурентных действий является одним из важнейших условий достижения успехов в конкуренции. Спортивная команда может обладать великолепным потенциалом, но проиграть матч из-за того, что будет действовать хуже соперников. Так же происходит и в предпринимательстве.



Рис. 2.24. Менеджмент конкурентных действий в системе менеджмента фирмы

Наличие высокого конкурентного потенциала не является стопроцентной гарантией достижения намеченных результатов. Нужно выполнить конкурентные действия не хуже, а лучше, чем подобные действия выполняют соперники.

Превосходство и (или) отсутствие отставания в выполнении конкурентных действий обеспечивается благодаря менеджменту конкурентных действий – специфической группе действий фирм по управлению бизнесом.

Менеджмент конкурентных действий составляет особое направление внутрифирменного менеджмента каждого участника рынка и является составной частью управления бизнесом в конкурентной среде. С его помощью участники рынка постоянно координируют и регулируют процессы выполнения конкурентных действий, добиваясь их улучшения в сравнении с действиями соперников. Менеджмент конкурентных действий сочетается с менеджментом персонала, менеджментом инноваций, финансовым менеджментом, операционным менеджментом и другими направлениями внутрифирменного менеджмента (рис. 2.24).

Менеджмент конкурентных действий охватывает различные объекты. Таковыми являются уже изученные нами типы взаимодействия сторон конкуренции, виды и методы конкурентных действий. С помощью менеджмента конкурентных действий участники рынка выстраивают воздействие на соперников, противодействие и содействие им, рациональное бездействие, направляют конкурентные удары, оказывают конкурентное давление, выстраивают преграды и помехи, управляют ценовыми и неценовыми конкурентными действиями, конкурентным позиционированием, действиями по наращиванию конкурентного потенциала, силой и качеством самих конкурентных действий.

Поскольку конкуренция за выполнение конкурентных действий охватывает как минимум две взаимно соперничающие стороны, участники рынка напрямую используют менеджмент конкурентных действий как инструмент улучшения своих действий, а косвенно – как инструмент влияния на действия конкурентов.

Так, с помощью конкурентного позиционирования участники рынка пытаются сохранить или упрочить собственные конкурентные позиции и тем самым ослабить конкурентные позиции соперников или воспрепятствовать их укреплению. В процессе управления своими конкурентными действиями участники рынка конвертируют в собственный конкурентный потенциал чужие конкурентные преимущества и недостатки. Управляя силой собственных конкурентных действий, участники рынка косвенно стараются ослабить действия соперников (рис. 2.25).

В идеале менеджмент конкурентных действий используется участниками рынка как способ косвенного влияния на бизнес соперников и подчинения их деятельности собственным интересам. Поэтому он должен постоянно находиться в зоне их внимания. В противном случае участники рынка могут сами сделаться объектами определяющего влияния со стороны своих конкурентов.

В 2013 г. на рынке электрических соединителей разгорелся конфликт двух основных конкурентов, продукция которых обеспечивает безопасность полетов российских ракет, самолетов и спутников. «Первое антикоррупционное СМИ» в ходе расследования выяснило, что ОАО «Концерн «Радиоэлектронные технологии» (один из главных участников рынка) блокирует бизнес свердловского ОАО «Завод «Исеть». По мнению руководства завода, глава концерна Николай Колесов с помощью административного ресурса Государственной корпорации «Ростех», коммерческого сговора и ряда других схем стремится установить монополию на рынке соединителей в интересах контролируемого его семьей казанского ОАО «Завод «Электрон»²⁸.

Различия объектов *менеджмента конкурентных действий* обуславливают различия его *видов* – в их числе следует выделить управление типами взаимодействия сторон конкуренции, управление видами конкуренции, управление методами ведения конкуренции и др.

²⁸ 1 По материалам интернет-ресурса «Первое антикоррупционное СМИ». – <http://pasm.ru/>



Рис. 2.25. Прямые и косвенные последствия менеджмента конкурентных действий

Целями менеджмента становятся правильный выбор и применение соответствующих конкурентных действий, а при необходимости – их замена на более подходящие, в том числе своевременное переключение участников рынка с одного типа взаимодействия с соперниками на другой, от одних видов и методов конкурентных действий – к другим.

К примеру, участникам рынка приходится постоянно переключаться с воздействия на соперников на противодействие им, и наоборот. Также в конкурентной среде у участников рынка нет стопроцентных соперников и союзников. Действия конкурентов (и другого окружения) участников рынка нередко приводят одновременно и к созданию помех, препятствующих их деятельности, и к оказанию им пользы в развитии их собственного бизнеса к своей выгоде.

Принцип взаимной выгоды не устраняет основ конкуренции и не превращает конкурентов в партнеров. Участники рынка потому называются конкурентами, а не единомышленниками или друзьями, что заинтересованы в успехе друг друга в контексте собственных конкурентных результатов. Вместе с тем это не отвращает их навсегда от сотрудничества с соперниками.

Более того, в процессе взаимодействия сторон действия «за» и «против» могут меняться местами, взаимно дополнять друг друга и применяться сторонами в единой системе бизнес-коммуникаций в конкурентной среде.

В число объектов менеджмента конкурентных действий входят также характер конкурентного взаимодействия (подробно рассмотрим в главах 4, 14), стили и манеры конкурентного поведения (подробно рассмотрим в главах 6, 10, 14).

Ключевым объектом менеджмента конкурентных действий является обеспечение приемлемых силы и качества конкурентных действий (рассмотрим в следующем параграфе).

Методами менеджмента конкурентных действий являются их разработка, планирование, организация, стимулирование (мотивация) и контроль их выполнения. Они применяются участниками рынка на *структурных уровнях менеджмента конкурентных действий*, к которым относятся стратегический менеджмент (рассмотрим в главе 4), тактический менеджмент (рассмотрим в главе 11), ситуационный менеджмент (рассмотрим в главе 12).

2.18. Менеджмент силы и качества конкурентных действий

Ключевым предназначением менеджмента конкурентных действий является обеспечение участниками рынка их силы и качества на приемлемом уровне. Индикаторами силы конкурентных действий являются их мощность, масштаб, интенсивность; индикаторами их качества – точность, скорость, умелость применения (рис. 2.26).

Конкурентные действия одних участников рынка оказываются более сильными (качественными), других менее сильными, нередко наблюдается паритет сил соперников при выполнении конкурентных действий и схожесть их качества. Подобная картина наблюдается в спортивном соперничестве.

При выполнении участниками рынка конкурентных действий отсутствуют предопределенность и автоматизм: если конкурент потенциально сильный, то он и действует сильно, а если конкурент потенциально слабый, то он и действует слабо.

Потенциально сильный конкурент, обладающий качественными ресурсами, может действовать слабо и некачественно, а потенциально слабый конкурент может удивить всех, произведя качественные, сильные действия, тщательно готовясь к ним, проявляя компетентность в их выполнении, в том числе умело пользуясь благоприятными обстоятельствами. Если бы конкурентный потенциал участников рынка реализовывался автоматически, им не было бы необходимости тратить время на освоение конкурентных действий и профессиональное изучение конкуренции в предпринимательстве.

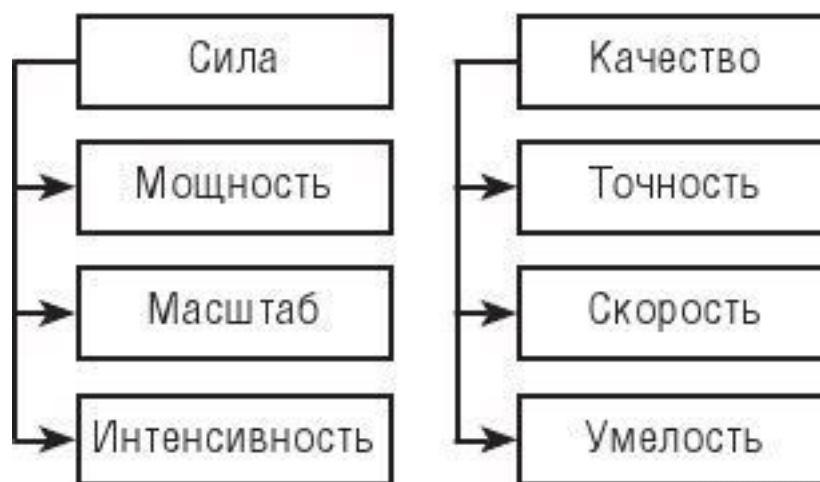


Рис. 2.26. Индикаторы силы и качества конкурентных действий

Ключами к успехам в спорте (сильные позиции в турнирной таблице, высокие результаты, выгодное положение в рейтингах) всегда являются, наряду с сильной ресурсной обеспеченностью спортсменов, спортивных клубов и команд, сильные действия непосредственно во время соревнований.

Например, в футболе высоко ценятся сильные удары по воротам, сильная игра в обороне, прочие действия, к которым применяется понятие «сила». В боксе и других единоборствах одним из ключевых факторов успеха становится сильный удар. Нередко в спорте понятие «сила» интерпретируется только в значении физической силы, тем самым преувеличивая значение этого фактора.

Мощность конкурентных действий представляет собой реализуемые по максимуму деятельные возможности участников рынка по оказанию влияния на соперников в процессе выполнения конкурентных действий:

- адресуемые одному и тому же сопернику в течение фиксированного периода времени посредством взаимодействия с ним;
- адресуемые одновременно всей конкурентной среде посредством взаимодействия с ее участниками.

Мощность конкурентных действий характеризует:

- как долго соперники могут выдерживать конкурентные действия в процессе сопротивления им;
- в течение какого времени участники рынка могут пересилить соперников и превзойти их в процессе соперничества.

Понятие мощности конкурентных действий имеет однопорядковое значение с такими примерами деятельной мощности, как «мощность работы двигателя», «мощность ведения военной кампании», «мощность ударов в тэквандо» (или в других видах спорта) или «дипломатическая мощность государства во внешнеполитических отношениях». Другие варианты применения понятия «мощность» – «производственные мощности», «мощная боевая техника», «физическая мощь человека» – связывают его с потенциалом людей, организаций, воинских частей или государства.

Масштаб характеризует степень одновременного охвата субъектами предпринимательства соперников и другого окружения в процессе выполнения конкурентных действий. Все производимые участниками рынка конкурентные действия затрагивают не только соперников, на которых сфокусировано основное внимание, но и другое окружение. Масштабы конкурентных действий могут существенно различаться между собой. Действия одних участников рынка являются малозаметными, другие пытаются решительно раздвигать их масштаб, добиваясь эффекта персонажа детской сказки: «семерых – одним ударом».

Понятие «*интенсивность конкурентных действий*» (от лат. *intensio* – усиление) дает обобщенное представление о количестве конкурентных действий, выполняемых участниками рынка в единицу времени. Чем больше мощных и масштабных конкурентных действий они совершают в единицу времени, тем большими становятся их возможности по обеспечению превосходства над соперниками.

Понятие интенсивности лежит в основе таких важных экономических категорий, как «интенсивность конкуренции», «интенсивность воздействия на конкурентов», «интенсивность отражения внешних конкурентных воздействий», «интенсивность противодействия конкурентам».

Разная степень интенсивности конкурентных действий участников рынка позволяет разграничивать сами конкурентные действия на преимущественно интенсивные и преимущественно экстенсивные. Деление конкуренции на интенсивную и экстенсивную соответствует общепринятым подходам разграничения экстенсивного и интенсивного развития экономики, отраслей, предприятий, регионов.

Конкуренция развивается *экстенсивно* на основе увеличения числа соперников или направлений бизнеса. Это случается систематически, поскольку перед каждой фирмой постоянно встает задача расширения или сужения масштабов конкуренции. Но конкуренция может развиваться *интенсивно* на основе возрастания усилий участников рынка в процессе

совершения конкурентных действий, адресуемых тем же соперникам (рис. 2.27).

Превосходство участников рынка над соперниками в выполнении конкурентных действий достигается за счет не только силы этих действий, но и их качества – точности, скорости, умелости применения.

Точность (адресность) конкурентных действий состоит в том, что субъекты предпринимательства действуют в конкурентной среде сообразно ее состоянию и составу и должны обращать предпринимаемые действия «точно по адресу» – конкретно к тем соперникам, которым они предназначены, на взаимодействии с которыми сфокусировано их основное внимание. Уровень точности (степень адресности) конкурентных действий показывает, насколько адекватно и реалистично взаимодействуют субъекты предпринимательства с тем окружением, которое у них есть, а также насколько их действия достигают соперников и влияют на их ответные действия.



Рис. 2.27. Экстенсивное и интенсивное развитие конкуренции

Скорость конкурентных действий определяется быстротой их совершения. Она измеряется временем, приходящимся на то или иное планируемое конкурентное действие либо на их комбинацию. Скорость – один из основных параметров конкурентных действий (ведь участникам рынка необходимо быть быстрее соперников, опережать их в конкурентной среде). Именно в процессе совершения конкурентных действий участники рынка стараются или обеспечить опережение конкурентов, или не допустить отставания от них. Поэтому усиление конкурентных действий всегда зависит от возрастания скорости ее взаимодействия со своим окружением.

Участие в спортивных соревнованиях всегда проходит под девизом «Быстрее, выше, сильнее!». Конкурентные действия также можно наградить подобным девизом, ведь их целью становится опережение соперников.

Признаком качества конкурентных действий является также *умелость их применения*, которая входит в состав профессиональных компетенций любого предпринимателя и ключевых компетенций любой фирмы. Поэтому качество конкурентных действий определяется сравнительной степенью профессионального мастерства конкурентов.

Например, умелость определяется тем, насколько квалифицированно участники рынка масштабируют конкурентные действия в условиях разнообразия конкурентной среды, рассчитывают их мощность и интенсивность. Выражение «сила есть – ума не надо» абсолютно не годится для современного менеджмента конкурентных действий.

Индикаторы силы и качества конкурентных действий имеют *технические характеристики*. Для примера рассмотрим технические характеристики одного из индикаторов силы конкурентных действий – их интенсивности. Таковыми являются степень энергичности, настойчивости, мобильности, напряженности, а также остроты, последовательности и плотности выполнения конкурентных действий.

Конкуренция считается *настойчивой*, если одни и те же конкурентные действия воспроизводятся изо дня в день. Так действуют, например, производители разных моющих средств (порошки, отбеливатели и др.), рекламируя в телеэфире свои товары. Насмотревшись рекламы и едва завидев в магазине знакомую упаковку, потребители приобретают порошки и не задумываются, для чего они выбрали ту или иную марку.

Конкуренция признается *плотной*, когда одно конкурентное действие немедленно следует за другим. При этом соперничество ведется участниками рынка сразу со многими соперниками и против каждого из них используется свое сочетание конкурентных действий.

Конкуренция расценивается как *последовательная*, если в ней наблюдаются логика и порядок выполнения конкурентных действий, обусловленные необходимостью, например, чередования ударов и давления на соперников, неценовых и ценовых ударов и др. Последовательность необходима участникам рынка для ограничения соперников в выборе ответных действий.

Конкуренция называется *мобильной*, если участники рынка оказываются в состоянии легко производить смену применяемых ресурсов. Степень мобильности конкуренции зависит от умения участников рынка прекращать применение одних ресурсов в пользу других, а затем, при необходимости, возвращаться к исходному составу ресурсов.

Такую тактику применяют сети магазинов по продаже бытовой техники «Эльдорадо» и «Техносила». Они постоянно переключаются с массовой рекламы на ценовые методы ведения конкуренции – скидки для покупателей, а затем так же легко возвращаются к массовой рекламе.

Конкуренция признается *энергичной*, если совершение конкурентных действий производится с большей энергией – решительно, с опорой на предельную концентрацию ресурсов. Так, как правило, действуют фирмы, производящие жевательные резинки и освежающие конфеты.

Конкуренция считается *напряженной*, если выполняемые участниками рынка конкурентные действия не дают ощутимых результатов. Примерами служат противостояние компаний Coca-Cola и Pepsi или соперничество многочисленных онлайн-магазинов, предлагающих покупателям заказ и оплату товаров (услуг, работ) через Интернет. Так происходит, как правило, в случае примерного равенства сил тактических соперников.

Конкуренция считается *острой*, если конкурентные действия нацеливаются в самые уязвимые точки соперников. Она может быть признана *обоюдоострой*, если каждая из сторон действует так. Предельный уровень остроты делает конкуренцию *ожесточенной*.

В качестве примера приведем соперничество всемирно известных брендов в автомобилестроении – BMW и Mercedes-Benz. BMW, выпуская новое поколение автомобилей, сделала упор на агрессивный дизайн и ходовые качества автомобиля, по мнению большинства экспертов, – слабые места конкурента, считающего, что он создает исключительно надежную, респектабельную марку. В то же время бортовая информационная система BMW была слишком сложна в управлении и доработана только при выпуске обновленной 7-й серии. Однако спустя некоторое время Mercedes-Benz выпустила новое поколение автомобилей 5-го класса, имеющих в качестве начинки новейшие электронные системы, тем самым нанеся конкуренту ощутимый ответный удар.

Однако конкуренция может быть признана не острой и даже *добрососедской*, если стороны не только соперничают, но и сотрудничают между собой.

Существующие в настоящее время в распоряжении субъектов предпринимательства методики оценки силы и качества конкурентных действий не позволяют, к сожалению, сравнить степень интенсивности, мощности, точности, скорости, масштабов этих действий и количественно оценить свои и чужие деятельные конкурентные преимущества и недостатки. На практике применяются только показатели, косвенно свидетельствующие об их наличии.

Например, *показатели затратоемкости* – показатели объема затрат труда работников фирмы, а также материальных, финансовых и иных ресурсов на единицу продукции. К ним относятся показатели трудоемкости и капиталоемкости продукции.

Под *трудоемкостью* конкурентных действий понимается объем трудовых затрат, совершаемых участниками рынка в процессе конкуренции. Под *капиталоемкостью* конкурентных действий понимаются объем затрат иных ресурсов (финансовых, материальных, информационных, инвестиционных и др.), который осуществляется участниками рынка в процессе конкуренции.

Конкурентные действия обуславливают определенный уровень *рентабельности (убыточности) бизнеса* – соотношением финансовых результатов деятельности участников рынка (доходы, прибыль) и их затрат на ведение бизнеса. Показатели рентабельности (убыточности) бизнеса указывают:

- на степень результативности использования ресурсов, имевшихся в распоряжении участников рынка в прошлом;
- конкурентные отличия стартовых возможностей сторон в ведении бизнеса в настоящем.

Размеры рыночных долей участников рынка существенно зависят от степени их рентабельности (убыточности). Увеличение рентабельности фирмы способствует (в результате реинвестирования прибыли в расширение бизнеса) увеличению объемов предложения одноименных товаров (услуг, работ) или началу диверсификации бизнеса и позиционированию на новых рынках. Напротив, попадание фирмы в зону убыточности оборачивается сокращением ее рыночных долей внутри отрасли или товарной группы.

С другой стороны, рентабельность небольших фирм, работающих в единственном сегменте рынка, зачастую намного выше, чем у крупных компаний. При этом данные фирмы не стремятся к существенному увеличению доли рынка, а продолжают фокусироваться на определенном сегменте или группе клиентов.

Разработка методик оценивания силы и качества конкурентных действий для целей успешного управления процесса их выполнения – актуальная научно-практическая задача.

Практикум

Задание 1. Изучив параграф 2.1, ответьте на вопросы: Как соотносятся понятия «конкуренция» и «конкурентные действия»? Кто из экономистов стал первым изучать конкуренцию? В чем разница между представлениями о конкуренции как о состоянии рынка и как о действии? Когда стали развиваться представления о конкуренции как о действии? Какое место занимает конкуренция между участниками рынка в конкурентном мире? Какие представления о конкуренции были в СССР?

Задание 2. Изучив параграф 2.2, ответьте на вопросы: Что такое конкурентное взаимодействие? В чем суть принципа Макиавелли? Что такое конкурентное позиционирование? Чем отличаются устойчивые и неустойчивые конкурентные позиции? Приведите примеры.

Задание 3. Изучив параграф 2.3, ответьте на вопросы: Опишите методы конкурентного позиционирования. Приведите примеры соответствующих конкурентных действий. Охарактеризуйте конкурентные действия на предстартовой и стартовой стадиях развития бизнеса с точки зрения конкурентных позиций компании. В каких случаях участники рынка занимают финишные конкурентные позиции? Опишите доминирующие и подчиненные конкурентные позиции с примерами. Чем конкурентное позиционирование отличается от маркетингового позиционирования?

Задание 4. Изучив параграфы 2.4 и 2.5, ответьте на вопросы: В чем разница между непосредственным и опосредованным взаимодействием сторон конкуренции? Какие возможные типы конкурентного взаимодействия существуют? Является ли бездействие типом взаимодействия? В чем разница между воздействием и противодействием в конкуренции? Для чего необходимо содействие в конкуренции?

Задание 5. Изучив параграфы 2.6 и 2.7, ответьте на вопросы: По каким признакам разграничивают различные конкурентные действия? Какие виды конкурентных действий выделяют? В чем состоит разница между конкурентными ударами и конкурентным давлением? Приведите примеры конкурентных ударов и конкурентного давления из практики российских компаний. В чем разница между ответными и встречными конкурентными ударами? В каких случаях происходит опосредованное, а в каких – непосредственное соприкосновение с конкурентами? Раскройте и опишите концепцию «пяти сил конкуренции» М. Портера. В чем теоретическая и практическая ценность этой концепции? Какие силы позднее добавили к пяти силам М. Портера? Что такое отраслевой барьер? Приведите примеры отраслевых барьеров.

Задание 6. Изучив параграф 2.8, ответьте на вопросы: Что такое методы конкурентных действий? Каков критерий выделения среди конкурентных действий фирм конкуренции вокруг товаров? На какие группы разделяются методы конкурентных действий вокруг товаров? Приведите примеры. Каковы объективная и субъективная основы ценовых методов ведения конкуренции фирм? Что такое среднерыночный уровень цен? Назовите три типа рыночных цен. Какие факторы ценообразования оцениваются при применении ценовых методов ведения конкуренции? В каком случае целесообразно применять повышение цен?

Задание 7. Изучив параграф 2.9, ответьте на вопросы: Как неценовые методы ведения конкуренции характеризуют отраслевые и товарные рынки? С помощью дифференциации чего происходит воздействие на рынок или противодействие соперникам при оптимизация продуктового диапазона конкуренции? Каковы направления дифференциации в товарном пространстве участия в конкуренции? Приведите примеры. Чем дифференциация продукции отличается от дифференциации отдельных потребительских свойств продукции? Чем дифференциация отдельных потребительских свойств продукции отличается от качественной дифференциации? Как компании могут сочетать ценовую и неценовую конкуренцию?

Задание 8. Изучив параграф 2.10, ответьте на вопросы: *Какие выделяют направления участия в конкуренции вокруг товаров (услуг, работ)? Приведите примеры каждого направления участия в конкуренции. Какие направления участия в конкуренции выделил Ф. Котлер? Сравните четыре направления участия в конкуренции вокруг товаров (услуг, работ) и четыре направления участия в конкуренции по Ф. Котлеру.*

Задание 9. Изучив параграф 2.11, ответьте на вопросы: *В чем состоит конкуренция участников рынка «за ресурсы»? Приведите примеры конкурентных действий фирм за ресурсы. Что такое конкурентный потенциал участников рынка? Каковы состав и структура конкурентного потенциала фирмы? Чем характеризуются конкурентные ресурсы, получаемые фирмами из внешних источников? Какие методы ведения конкуренции применяются для доступа к внешним источникам ресурсов. Приведите примеры применения каждого из методов.*

Задание 10. Изучив параграфы 2.12 и 2.13, ответьте на вопросы: *Каковы особенности конкурентных ресурсов, созданных самими фирмами? Какова роль и место личного конкурентного потенциала владельцев бизнеса в конкурентных ресурсах фирмы? Что помогает рассмотреть ранее достигнутые конкурентные результаты фирмы как ресурсы дальнейшего участия в конкуренции? Что помогает рассмотреть чужие конкурентные отличия как ресурсы участия фирмы в конкуренции? Что принято понимать под «цепочками создания ценности»? Какое конкурентное значение имеет концепция «цепочек создания ценности»?*

Задание 11. Изучив параграф 2.14, ответьте на вопросы: *Что характеризует методы ведения конкуренции «за информацию»? Вклад в какой аспект конкурентоспособности они вносят? Раскройте состав и структуру методов ведения конкуренции за информацию. Приведите примеры каждого из методов. Каковы причины и особенности их применения?*

Задание 12. Изучив параграф 2.15, ответьте на вопросы: *Что характеризует методы взаимного содействия? Назовите методы взаимного содействия и приведите их примеры. Каковы причины и особенности применения взаимного обмена опытом? Приведите примеры. Каковы причины и особенности применения ограничительных и партнерских обязательств перед конкурентами? В чем значение партнерства в конкуренции? Что такое кооперация? Что хорошего в «правильных» конкурентах?*

Задание 13. Изучив параграф 2.16, ответьте на вопросы: *Почему бездействие также является видом конкурентного взаимодействия? Какие разновидности и виды бездействия существуют? Назовите методы взаимного рационального бездействия с примерами.*

Задание 14. Изучив параграф 2.17, ответьте на вопросы: *Что такое менеджмент конкурентных действий, в чем его значение и какова его структура? Какое место занимает менеджмент конкурентных действий в системе менеджмента фирмы? Раскройте виды менеджмента конкурентных действий. Приведите примеры. Что является методами менеджмента конкурентных действий?*

Задание 15. Изучив параграф 2.18, ответьте на вопросы: *Что такое качество конкурентных действий и от чего оно зависит? Какие существуют показатели качества конкурентных действий? Что такое сила конкурентных действий? Что такое точность (адресность) конкурентных действий? Что такое скорость конкурентных действий? Какое значение имеет масштаб конкурентных действий? Какое значение имеет интенсивность и мощность конкурентных действий? Какие технические характеристики имеют индикаторы силы и качества конкурентных действий? Как можно количественно оценить каждый из показателей силы и качества конкурентных действий?*

Задание 16. Изучив главу 2 и кейсы № 1 и 2, ответьте на вопрос: *Назовите виды конкурентного взаимодействия (воздействие, противодействие, содействие или бездействие) компаний, рассмотренных в ситуациях.*

Задание 17. Изучив главу 2 и кейс № 3, ответьте на вопросы: *В чем заключается феномен «правильных конкурентов» в описываемых примерах? Каким образом достижения конкурентов-лидеров отрасли успешно используются конкурентами-последователями? Какова функциональная ценность компаний-лидеров?*

Задание 18. Изучив главу 2 и кейс № 4, ответьте на вопросы: *Как можно охарактеризовать конкурентные позиции компании «Азбука Вкуса»? Дайте свою оценку конкурентоспособности компании «Азбука Вкуса», обоснуйте свой ответ. Укажите, каковы конкурентные результаты рассмотренной в ситуации компании «Азбука Вкуса». Какие методы участия в конкуренции описаны в ситуации? Выявите направления участия в конкуренции «вокруг товаров (услуг, работ)» в рассмотренной ситуации. Какие из пяти сил конкуренции М. Портера проявляются в описанной ситуации? Какие конкурентные действия «за ресурсы» описаны в рассмотренной ситуации? Что в данной ситуации можно сказать о качестве и силе конкурентных действий компании «Азбука Вкуса»?*

Задание 19. Изучив главу 2 и кейс № 5, ответьте на вопросы: *Как можно охарактеризовать конкурентные позиции компании Gillette? Дайте свою оценку конкурентоспособности компании Gillette, обоснуйте свой ответ. Какие методы ведения конкуренции описаны в ситуации? Укажите на конкурентные ресурсы, созданные и используемые компанией Gillette в рассмотренной ситуации. Что в данной ситуации можно сказать о качестве и силе конкурентных действий компании Gillette, рассмотренной в ситуации?*

Задание 20. Изучив главу 2 и кейс № 6, ответьте на вопросы: *Как можно охарактеризовать конкурентные позиции компаний, рассмотренных в ситуации. Дайте свою оценку конкурентоспособности компаний, рассмотренных в ситуации, обоснуйте свой ответ. Укажите, каковы результаты участия в конкуренции рассмотренных в ситуации компаний. Какие методы участия в конкуренции описаны в ситуации? Охарактеризуйте их по многокритериальной классификации. Какие конкурентные действия «за ресурсы» описаны в рассмотренной ситуации? Какие из пяти сил конкуренции М. Портера проявляются в описанной ситуации? Укажите, каким образом в рассмотренной ситуации раскрывается конкуренция за такой предмет, как «конкурентные действия»? Укажите на конкурентные ресурсы, получаемые из внешних источников и используемые компаниями в рассмотренной ситуации. Укажите на конкурентные ресурсы, созданные самостоятельно и используемые рассмотренными компаниями. Укажите на чужие конкурентные отличия, используемые компаниями в рассмотренной ситуации как ресурсы участия в конкуренции. Что в данной ситуации можно сказать о качестве и силе конкурентных действий компаний, рассмотренных в ситуации? Выявите в данной ситуации методы ведения конкуренции «за информацию». В чем проявляется конкурентное взаимодействие между компаниями Apple и Samsung? Какая конкурентная позиция Apple дает компании конкурентное преимущество по отношению к соперникам, позволяя диктовать цены? Почему Samsung основной производитель и поставщик комплектующих для Apple? Можно ли трактовать бездействие Apple к другим поставщикам как отсутствие каких-либо действий вообще? Что понимается под характером конкурентных действий участников рынка? Каков характер конкурентных действий между Apple и Samsung?*

Тесты

1. Изучение методов конкурентных действий призвано ответить на вопрос:

- а) что является содержанием конкурентных действий?
- б) как осуществляются конкурентные действия?
- в) какие цели преследуют конкурентные действия?
- г) в какой форме выражаются конкурентные действия?

2. Фактические конкурентные преимущества участников рынка проявляются при оценке...

- а) достигнутых результатов;
- б) ресурсного потенциала;
- в) конкурентных действий;
- г) конкурентных стратегий;
- д) доли рынка.

3. Конкурентную среду для участников рынка создает рынок...

- а) локальный;
- б) национальный;
- в) глобальный, мировой;
- г) любой.

4. К ценовой конкуренции относится:

- а) дифференциация потребительских свойств товара;
- б) сохранение цен на неизменном уровне;
- в) расширение ресурсного пространства участия в конкуренции;
- г) расширение ценового пространства участия в конкуренции.

5. Расширение ресурсного пространства участия в конкуренции относится:

- а) к формам конкуренции;
- б) направлениям конкуренции;
- в) методам ведения конкуренции;
- г) типам конкуренции;
- д) видам конкуренции.

6. Соперничество фирм, связанных между собой цепочкой ценностей, определяется:

- а) как отраслевая конкуренция;
- б) межотраслевая конкуренция;
- в) межпродуктовая конкуренция;
- г) продуктовая конкуренция.

7. Одновременное соперничество всех субъектов предпринимательства за финансовые средства потребителей Ф. Котлер определял:

- а) как общую конкуренцию;
- б) отраслевую конкуренцию;
- в) формальную конкуренцию;
- г) межотраслевую конкуренцию.

8. Ф. Котлер выделяет несколько направлений участия в конкуренции, а именно...

- а) два;
- б) три;
- в) четыре;
- г) пять.

9. Под формальной конкуренцией Ф. Котлер понимал соперничество фирм...

- а) в отрасли;
- б) производящих продукцию, удовлетворяющую одни и те же потребности;
- в) действующих на рынке независимо от отраслевой принадлежности;
- г) в цепочке ценностей.

10. Под межпродуктовой конкуренцией понимается конкуренция фирм...

- а) связанных между собой цепочкой ценностей;
- б) внутри отрасли;
- в) выпускающих товары-заменители;
- г) действующих на рынке независимо от отраслевой принадлежности.

11. Отстаивание наилучших позиций фирмы в отношениях с государством не обеспечивается посредством:

- а) оптимизации объемов товаров (услуг, работ), производимых в рамках государственных закупок и государственных заказов, уровней цен на них и уровней их качества;
- б) участия в социально значимых проектах;
- в) постоянной демонстрации приверженности государственным приоритетам в своей деятельности;
- г) снижения цен и экономии на издержках;
- д) лоббирования своих интересов в процессе принятия законов, других нормативных документов, регулирующих рынок;
- е) влияния на распределение в свою пользу льгот, преференций, режимов благоприятствования, государственной поддержки и государственного пиара.

12. Приобретение фирмой преимущественной конкурентной позиции по отношению к конкурентам свидетельствует о том, что ей удалось добиться:

- а) признания от окружения наличия у себя конкурентных преимуществ;
- б) доминирующей позиции на рынке;
- в) внутрифирменной эффективности;
- г) запрета на использование конкурентами своих технологий;
- д) операционного преимущества;
- е) помощи и льгот со стороны государства.

13. Обеспечение участниками рынка преимущественных по сравнению с конкурентами и остальным окружением позиций в конкурентной среде называется:

- а) конкурентной позицией;
- б) конкурентным позиционированием;
- в) конкурентным позиционированием;
- г) конкурентным целеполаганием.

14. С точки зрения жизненного цикла фирмы конкурентные позиции делятся:

- а) на сильные, средние и слабые;
- б) стартовые, устойчивые и финишные;
- в) относительные и абсолютные;
- г) совместные, нейтральные, боевые.

15. Монопольной позицией может обладать:

- а) крупное предприятие;
- б) среднее предприятие;
- в) малое предприятие;
- г) любое, независимо от размеров предприятия.

16. В содержание процесса конкурентного позиционирования не входит:

- а) занятие собственных конкурентных позиций по отношению к соперникам и остальному окружению;

б) отстаивание, укрепление собственных конкурентных позиций по отношению к соперникам и остальному окружению;

в) утаивание собственных конкурентных позиций от представителей конкурентного окружения;

г) демонстрация участниками рынка собственных конкурентных позиций по отношению к соперникам и остальному окружению;

д) оказание влияния на чужие конкурентные позиции посредством их изменения, преобразования, ослабления, сокращения в размерах;

е) недопущение соперников на новые позиции.

17. Конкурентные позиции, которые позволяют участникам рынка оказывать сильное влияние на окружение, включая соперников, называются:

а) абсолютные;

б) доминирующие;

в) устойчивые;

г) сильные;

д) базовые;

е) финишные.

18. Конкурентные позиции предпринимателей фиксируются:

а) в видах конкурентных действий;

б) объемах продаж;

в) методах конкуренции;

г) конкурентных стратегиях.

19. Конкурентные позиции участников рынка, которые позволяют им уверенно чувствовать себя на рынке, в конкурентной среде называются:

а) относительные;

б) финишные;

в) устойчивые;

г) боевые.

20. Конкурентные позиции, которые позволяют участникам рынка испытывать влияние извне и следовать чужим конкурентным диспозициям, называются:

а) относительные;

б) стартовые;

в) подчиненные;

г) неустойчивые.

21. Имеющиеся в распоряжении участников рынка ресурсы...

а) всегда являются их конкурентными преимуществами;

б) не всегда являются их конкурентными преимуществами;

в) являются сильным конкурентным потенциалом;

г) являются конкурентными недостатками прямых конкурентов.

22. Какие ресурсы участников рынка являются конкурентными?

а) ресурсы, которые применяются в процессе совершения конкурентных действий;

б) ресурсы, которые формируются в начале предпринимательской деятельности;

в) ресурсы, которые обеспечивают потенциальные возможности развития бизнеса;

г) ресурсы, которые получаются по результатам конкурентных действий.

23. В состав конкурентного потенциала участников рынка не входят:

а) совокупность ресурсов ведения бизнеса, находящихся во владении участников рынка;

б) ранее достигнутые конкурентные результаты, которые используются как конкурентные ресурсы в последующем периоде;

в) чужие конкурентные преимущества и недостатки, которые участники рынка стараются использовать в процессе самостоятельного совершения конкурентных действий для достижения собственных конкурентных результатов;

г) совокупность чужих конкурентных результатов, которые участники рынка стараются использовать в процессе самостоятельного совершения конкурентных действий.

24. Ресурсы являются:

- а) реализованными возможностями участников рынка;
- б) предпосылками достижения конкурентных результатов;
- в) результатами конкурентных действий;
- г) конкурентными преимуществами фирмы.

25. Конкурентные преимущества участников рынка на стадии, когда бизнес пока не принес им очевидных результатов, называются:

- а) потенциальные конкурентные преимущества;
- б) реальные конкурентные преимущества;
- в) фактические конкурентные преимущества;
- г) планируемые конкурентные преимущества.

26. Отсутствие адресных реакций на деятельность одних конкурентов при сосредоточении внимания на других конкурентах – это конкурентное...

- а) воздействие;
- б) взаимодействие;
- в) бездействие;
- г) уклонение;
- д) действие.

27. Принцип Н. Макиавелли гласит:

- а) «соперники должны быть уничтожены»;
- б) «соперники должны быть использованы или нейтрализованы»;
- в) «соперники должны стать друзьями»;
- г) «соперники должны быть выведены за пределы конкурентного поля»;
- д) «соперники должны нам денег».

28. Отношения, включающие в себя элементы конкуренции и сотрудничества, называются:

- а) конкуренция;
- б) кооперация;
- в) коокуренция;
- г) коэволюция;
- д) кооптация.

29. Долговременное противостояние участников рынка конкурентам с целью держать конкурентов в постоянном напряжении, называется:

- а) конкурентное давление;
- б) конкурентные помехи;
- в) конкурентные удары;
- г) конкурентные преграды;
- д) уклонение от контактирования с соперниками;
- е) заключение соглашений о взаимном признании или о совместных действиях.

30. Единоразовые, кратковременные конкурентные действия участников рынка называются:

- а) конкурентное давление;
- б) конкурентные помехи;
- в) конкурентные удары;

- г) конкурентные преграды;
- д) уклонение от контактирования с соперниками;
- е) заключение соглашений о взаимном признании или о совместных действиях.

Глава 3

Стратегии конкурентных действий

Стратегии – это очень эластичный термин, у которого в обычном употреблении настолько много толкований, что первоначальное его значение почти потерялось.

Джордж Дэй

- Определение стратегии конкурентных действий
- Классификация стратегий конкурентных действий
- Конкурентная стратегия монополизации
- Причины возникновения монополий
- Конкурентная стратегия сильного интегратора
- Конкурентная стратегия полного отступления
- Конкурентная стратегия слабого интегратора
- Конкурентная стратегия простого обособления
- Конкурентная стратегия обособления специализированного бизнеса
- Конкурентная стратегия дезинтеграции
- Стратегия кооперации с конкурентами
- Стратегические альянсы как способ кооперации участников рынка с конкурентами
- Стратегия компромисса с конкурентами

3.1. Определение стратегии конкурентных действий

Мы познакомились с рядом определений, которые характеризуют конкуренцию: «конкурентные действия», «конкурентные позиции», «конкурентный потенциал», «конкурентоспособность» и др. Какое место среди них занимает термин «стратегии конкурентных действий»?

Понятие «конкурентные стратегии» широко распространено в литературе и популярно, как и само понятие «стратегия». При этом в литературе содержится так много разных определений конкурентных стратегий, что рядовому читателю сложно не запутаться. За рубежом даже сложилось убеждение, что «стратегия – это очень эластичный термин, у которого в обычном употреблении настолько много толкований, что первоначальное его значение почти потерялось»²⁹.

Понятие «конкурентная стратегия» было введено в широкий профессиональный оборот на рубеже 1970–1980-х годов Майклом Портером. Его книга, которая так и называется «Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов», стала научным бестселлером после публикации на английском языке³⁰, а после перевода на русский язык стала широко известной и в среде русскоязычных читателей³¹.

Несомненной заслугой научных работ М. Портера (упомянутой и других) было формирование целостных теоретических представлений о конкуренции как об объекте стратегического менеджмента, разработка понятия «конкурентная стратегия» и классификации типов конкурентных стратегий.

В качестве конкурентных стратегий М. Портер выделил абсолютное лидерство в издержках, дифференцирование предложения товаров, фокусирование на отдельных секторах рынка. С учетом огромного авторитета М. Портера в научном мире, его весомого вклада в развитие теории конкуренции данное определение стало каноническим и получило название «конкурентные стратегии Портера».

В публикациях на русском языке встречаются разные подходы к определению понятия «конкурентная стратегия». Большинство авторов англоязычных работ, посвященных конкуренции, следуют «конкурентным стратегиям Портера», другие предлагают свои варианты определений этой популярной экономической категории.

Например, Ж.-Ж. Ламбен пишет: «Различают пять видов конкурентных стратегий»³²:

- стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек закупки и реализации товаров или услуг, что привлекает большое количество покупателей;
- стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов, что способствует привлечению большего числа покупателей;
- стратегия оптимальных издержек дает покупателям возможность получить за свои деньги большую ценность, а фирме – преимущества за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации товаров;

²⁹ 1 Дэй Дж. Стратегический маркетинг / Дж. Дей. – М.: Эксмо, 2003. – С. 56.

³⁰ 2 Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Competitors. N. Y. 1980.

³¹ 3 Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов/ М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

³² 4 Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива/Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 1996. – С. 341.

- стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий круг покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства;
- сфокусированная стратегия дифференциации товарного ассортимента ставит своей целью обеспечить представителей выбранного сегмента рынка товарами или услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

Кроме того, нередко можно встретить критику разработанной М. Портером классификации типов конкурентных стратегий.

В участии субъектов предпринимательства в конкуренции необходимо выделять (рис. 3.1):

- стратегический уровень выполнения конкурентных действий;
- тактический уровень выполнения конкурентных действий;
- ситуационный уровень выполнения конкурентных действий.

На этом разделении основан стратегический подход в изучении конкуренции и в менеджменте конкурентных действий (подробнее в главе 4).

Стратегии конкурентных действий (конкурентные стратегии, стратегии участия в конкуренции) в предпринимательстве представляют собой установленные участниками рынка обязательные для исполнения главные (наиболее существенные) долговременные приоритеты во взаимодействии с соперниками, отражающие основной смысл этого взаимодействия и подчиняющие себе процесс совершения конкурентных действий в процессе занятия предпринимательством.

В понятии «стратегии конкурентных действий» фиксируются наиболее существенные и долговременные цели и ресурсы конкуренции, перечень главных соперников и союзников, а также характер взаимодействия с ними (рис. 3.2). Совокупность конкурентных стратегий формирует *конкурентную политику* участников рынка.

Следование стратегиям участия в конкуренции позволяет участникам рынка формировать систему конкурентных действий, наполняя их наиболее глубоким смыслом, а также поддерживать неизменность и долговременность целей участия в конкуренции. Поэтому стратегии конкурентных действий определяют деятельность участников рынка в конкурентной среде в долговременном периоде.



Рис. 3.1. Уровни выполнения конкурентных действий субъектами предпринимательства



Рис. 3.2. Признаки конкурентной стратегии

В военном деле с понятием «стратегия» связываются глубина замысла военных действий, тщательность их подготовки, наличие ключевых долговременных приоритетов и неизменное подчинение им. В военных стратегиях отражаются определяющие цели участия государств и армий в войнах, основополагающие ресурсы ведения войн, основные союзники и противники, направления и характер главных ударов. Поэтому военные стратегии определяют суть действий государств и армий в войнах. Они ложатся в основу планирования участия вооруженных сил в сражениях и операциях на военных фронтах.

Стратегический подход в понимании природы войн и военных конфликтов, а также в управлении военными действиями является основой военных доктрин всех великих держав. Он вполне применим также для изучения конкурентных действий в современном предпринимательстве.

Стратегии конкурентных действий входят в перечень стратегий, которыми должны руководствоваться участники рынка в процессе ведения бизнеса. В этот перечень входят и другие стратегии: кадровая, инвестиционная, инновационная, конкурентная, сбытовая, финансовая, производственная, учетные и иные. Поэтому конкурентная стратегия – составная часть арсенала стратегического менеджмента субъектов предпринимательства (рис. 3.3).

Все стратегии участников рынка связаны между собой. Например, поставленные ими цели по технологической реконструкции бизнеса, реинжинирингу бизнес-процессов, оптимизации корзины предложений, развитию кадрового потенциала не должны рассматриваться в отрыве от целей, стоящих перед участниками рынка как конкурентами.

Однако разные стратегии фирмы нельзя смешивать. Стратегии участия в конкуренции имеют собственную природу – это стратегии подготовки и совершения конкурентных действий как самостоятельного компонента занятия предпринимательством.



Рис. 3.3. Арсенал стратегического менеджмента фирмы

Наличие в конкурентных действиях стратегии означает, что участники рынка устойчиво взаимодействуют с конкурентами и другим окружением, которое признается ими стратегически значимым (стратегическое конкурентное окружение). Для этого они стремятся к закреплению на стратегически значимых конкурентных позициях, совершают стратегически значимые конкурентные действия, поддерживают стратегический конкурентный потенциал, стратегическую конкурентоспособность (рис. 3.4, подробнее в главе 4).

При отсутствии стратегии тактические конкурентные действия неизбежно приобретают хаотичный характер, что в конечном счете оборачивается утратой фирмой конкурентных преимуществ, снижением конкурентоспособности, подрывом конкурентного потенциала и ослаблением конкурентных позиций.

Однако непосредственному выполнению конкурентных действий, наряду со стратегиями участия в конкуренции, сопутствуют разные тактические и ситуационные обстоятельства. Тактика действий и действия по ситуации могут отклоняться от стратегии (подробнее в главах 6 и 12).



Рис. 3.4. Составляющие конкурентной стратегии

Поэтому стратегии участия в конкуренции следует отличать от самих непосредственно совершаемых конкурентных действий в отношении соперников и остального окружения.



«Каждый мнит себя стратегом, видя бой со стороны», – написал поэт Шота Руставели. Однако даже в стихотворной форме вряд ли могло

бы уместиться неправдоподобно обширное разнообразие словосочетаний, обрушивающихся на читателей со страниц современных монографий, учебных пособий и эссе. В настоящее время никого не удивишь такими выражениями, как «стратегические бизнес-единицы», «интенсивная смена стратегий», «регулярное (частое) изменение стратегий», «комбинация стратегий», «стратегическая конъюнктура» и т. п.

Слово «стратегия» столь часто и охотно применяется для обозначения ежедневной предпринимательской текучки, что складывается впечатление, что авторам тех или иных «стратегических» выражений порой просто лестно ощущать себя стратегически мыслящими личностями.

Понятия «стратегия конкурентных действий» и «конкурентная стратегия» не следует употреблять по любому поводу. Например, они не могут использоваться как синонимы понятия «методы ведения конкуренции». Применение видов и методов конкурентных действий всегда осуществляется в рамках той или иной принятой стратегии. Следование участников рынка стратегиям конкурентных действий позволяет обеспечивать устойчивость применяемых видов и методов конкурентных действий.

3.2. Классификация стратегий конкурентных действий

В основе выбора субъектами предпринимательства стратегий конкурентных действий лежит рациональное начало. Выбор участниками рынка стратегии конкурентных действий определяется тем, чего именно участники рынка намерены добиться от своих соперников в результате взаимодействия с ними.

В зависимости от обстоятельств одни фирмы стратегически нацеливают свои конкурентные действия на устранение конкурентов, другие – на обособление от них, третьи – на сближение с ними, четвертые – на сдачу им позиций (отступление) на выгодных условиях. В связи с этим целесообразно выделить следующие *типы стратегий конкурентных действий участников рынка* (рис. 3.5):



Рис. 3.5. Типы стратегий конкурентных действий участников рынка

- стратегии, направленные на устранение конкурентов (стратегия монополизации, стратегия сильного интегратора);
- стратегии, направленные на отступление под влиянием конкурентов (стратегия полного отступления, стратегия слабого интегратора);
- стратегии, направленные на обособление от конкурентов (стратегия простого обособления, стратегия дезинтеграции, стратегия обособления специализированного бизнеса);
- стратегии, направленные на сближение с конкурентами (стратегия кооперации с конкурентами, стратегия компромисса с конкурентами)³³.

Существует взаимосвязь типов конкурентного взаимодействия участников рынка и типов их стратегий. Первый из названных типов стратегий конкурентных действий основан на преобладании воздействия на конкурентов, второй – на сочетании воздействия и противо-

³³ Приведенная классификация типов конкурентных стратегий впервые была сформулирована в следующих работах автора учебника: «Как измерить температуру конкуренции?» (предисловие к книге: Головин И. В. Разработка конкурентных стратегий. – М.: Маркет ДС, 2004), «Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательства: в поисках рационального выбора»//Общество и экономика. – 2005. – № 2.

действия, третий – на преобладании противодействия конкурентам, четвертый – на сочетании воздействия на конкурентов и противодействия им с их взаимным содействием или рациональным взаимным бездействием (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Типы конкурентных стратегий и типы конкурентного взаимодействия

Типы стратегий Типы действий	Воздействие на конкурентов	Противодействие конкурентам	Взаимное содействие	Взаимное бездействие
Устранение конкурентов	+	–	–	–
Отступление под влиянием конкурентов	+	+	–	–
Обособление от конкурентов	–	+	–	–
Сближение с конкурентами	–	–	+	+

Стратегии конкурентных действий нацеливают участников рынка на продолжение бизнеса за исключением стратегий, направленных на отступление под влиянием конкурентов, которые нацеливают их на полное или частичное завершение деловой деятельности.

Между тем, в жизни всякой фирмы особое место занимает период ее рождения и становления, когда на предстартовой стадии и стадии стартапа осуществляется ее дебют на рынке в качестве конкурента. В этот период фирма, еще не став полноценным участником рынка, применяет разные сочетания перечисленных выше стратегий (подробно этот вопрос рассматривается в главе 13).

От выбора стратегий, которым следуют субъекты предпринимательства в процессе взаимодействия с соперниками, в определяющей степени зависит степень устойчивости их бизнеса. Ошибки в выборе стратегий конкурентных действий чреваты глубокими провалами. Очень часто такие ошибки непоправимы, и вследствие этого участникам рынка приходится сворачивать бизнес. Напротив, обоснованный выбор стратегий конкурентных действий позволяет участникам рынка уверенно развивать бизнес.

3.3. Конкурентная стратегия монополизации

Стратегия монополизации относится к типу стратегий конкурентных действий, направленных на устранение конкурентов.

Стратегия монополизации всегда направлена на занятие субъектами предпринимательства монопольной позиции на рынке соответствующих товаров (услуг, работ). Она опирается на доминирование субъектов предпринимательства над конкурентами посредством точечного воздействия на них для их ослабления и вытеснения с рынка.

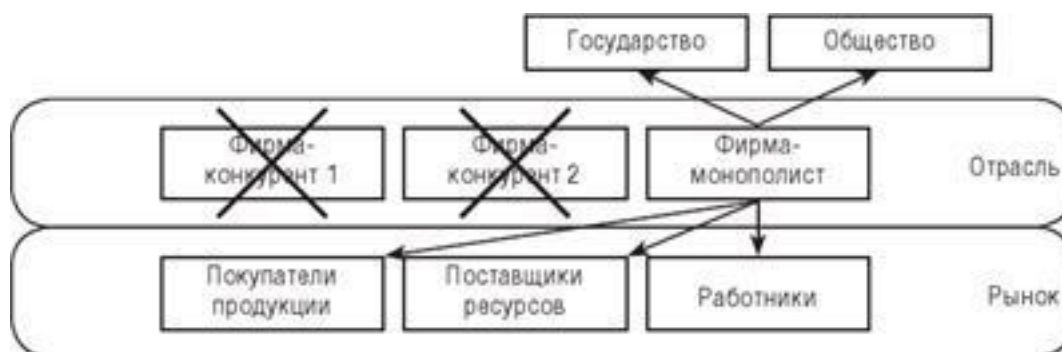


Рис. 3.6. Монопольная позиция фирмы

Монопольной считается позиция того или иного участника рынка, если ему удастся получить 100-процентную долю соответствующего рынка. В этом случае на данном рынке не остается каких-либо долей, которые могли бы принадлежать другим участникам рынка. Фирма, получившая такую долю рынка, становится *монополией* (*монополистом*). Ее соперникам приходится срочно решать вопрос о ликвидации собственного бизнеса, поскольку других перспектив монополия им не оставляет.

Термин «монополия» буквально означает «власть одного» (от греческих «моно» – один, «полис» – власть, владение, государство, город). Если в том или ином секторе рынка допускается возникновение монополии, то у нее в данном секторе рынка не должно остаться ни одного конкурентоспособного соперника – «живого конкурента».

Фактическое достижение монополии означает возникновение новой реальности – прекращения конкуренции и естественных рыночных отношений. Субъекты предпринимательства не просто доминируют над окружением, они монополизуют тот или иной сектор экономики, оставаясь в нем единственным поставщиком продукции.

В результате конкуренцию заменяет всеобщее подчинение монополистам (рис. 3.6). Потребители обязаны приобретать продукцию, которая есть в наличии, они не вправе предъявлять претензии ее качеству и уровню цен на нее. Поставщики обязаны неукоснительно исполнять то, что требуется от них по поставкам ресурсов. Работники обязаны строго выполнять все распоряжения работодателей, соглашаться на любые условия труда и уровни заработной платы и не думать о забастовках. Государство обязано поддерживать и защищать монополию от возможной конкуренции на национальном и мировом рынке, не допуская ее возникновения. Общество должно любить обладателей монополии, воспринимая их как лидеров и гордость нации, кормильцев, а также с благодарностью и умилением следить за их деяниями и радоваться их доходам.

Возникает вопрос: что обладатели монополии предоставляют своему окружению взамен такому повсеместному признанию? Ничего, кроме собственных власти и интересов, в том числе интересов к извлечению доходов. Монополия как «власть одного» – это степень наи-

высшего и безоговорочного доминирования субъектов предпринимательства над всем своим окружением. Ведь у состоявшихся монополистов конкурентов нет – их окружение составляют только те, кто оказался в их власти, кто действует сообразно их интересам.

Возникновение монополии, как правило, является следствием доминирования на рынке тех или иных субъектов предпринимательства. Доминирование на рынке, имеющее цель – создать на нем монополию, называется *монополизацией рынка*. Применение субъектами предпринимательства стратегии монополизации начинается с ведения конкурентной борьбы за захват доминирующих позиций на рынке. Затем, в случае успеха, действия субъектов предпринимательства по доминированию на рынке приобретают характер его монополизации.

Доминирование участников рынка над конкурентами представляет воздействие на них, когда подчиняемые конкуренты вынуждены устанавливать цены, которые могут не покрывать в должной мере издержки на создание и сбыт выпускаемых на рынок товаров (услуг, работ), заключать сделки не с теми контрагентами, с кем это целесообразно, входить в вынужденные партнерства, приобретать ресурсы в последнюю очередь, после доминирующих соперников, вступать в ненужную им ассортиментную гонку и др.

Классический пример доминирования над конкурентами – действия сети кофеен Starbucks при входе на локальные рынки маленьких городов США. Сеть Starbucks, открывая кофейни в маленьких американских городах, предлагала настолько низкие цены на свою продукцию, что местные кофейни не могли с ней долго конкурировать и закрывались.

Starbucks могла себе позволить демпинговые цены, так как являлась транснациональной корпорацией, извлекавшей прибыль за счет больших валовых объемов продаж. Маленькие местные кофейни, обслуживающие только местные и локальные рынки, таким масштабom продаж не обладали, поэтому не могли долго держать цены на уровне, предлагаемом доминирующей сетью.

Конкуренты принимают решения и совершают действия, которые, как правило, оказываются для них неактуальными, несвоевременными, лишенными глубокой внутренней мотивировки. Однако логика бизнеса заставляет их принимать невыгодные решения и совершать не всегда желательные действия из-за риска утраты позиций на рынке и даже самого бизнеса как такового.



Рис. 3.7. Доминирование фирмы над конкурентами

Многие участники рынка мечтают о доминировании. Ведь это, казалось бы, открывает перед ними (настоящими «доминаторами рынка») поистине безграничные перспективы. Они получают шанс повелевать своими соперниками, неявно управлять ими и заставлять их делать то, что выгодно прежде всего им самим (рис. 3.7).

Немало характерных примеров такого управления конкурентами содержится в повседневной деятельности многих региональных рекламных агентств. Представим себе такую модель конкурентного позиционирования

на рынке щитовой рекламы. Фирма «А», деятельность которой мы рассматриваем, направляет все силы на захват рекламных площадей на центральных и самых проходных улицах города. Щиты других фирм, установленные на этих улицах, перекупаются за бешеные деньги. Захватив практически все самые привлекательные места, компания лоббирует принятие местной администрацией нормативного акта, запрещающего размещение новых рекламных конструкций на упомянутых улицах.

Компания работает в убыток, предлагая клиентам следующую услугу: рекламодатель, арендующий рекламные площади на центральных улицах, бесплатно получает такое же количество рекламных площадей на других, менее проходных улицах. Эти щиты через подставные фирмы арендуются у конкурентов.

Таким образом, в конце концов фирма «А» занимает доминирующие позиции с долей рынка в 70 % наружной рекламы города. Она привязывает к себе всех основных заказчиков, а конкурентов ставит в зависимость от заказов своих подставных фирм, постепенно лишая их в дальнейшем этого источника средств.

Доминирование участников рынка над поставщиками состоит в навязывании им невыгодных условий сделок, безнаказанном нарушении договоренностей, одностороннем переосмотре этих договоренностей в ходе осуществления сделок, ограничении возможностей поставщиков на заключение сделок с другими вероятными покупателями.

Крупные фирмы экономически развитых стран издавна закупают сырье у предпринимателей и мелких товаропроизводителей стран Азии, Африки и Латинской Америки. Понижение цены по сравнению с потребительской ценностью товаров традиционного африканского экспорта (кофе, какао-бобы) достигается посредством искусственного создания зоны избытка продукции. Желая воздействовать на уровень цен поставщиков, фирма-экспортер снижает объемы закупок, из-за чего предложение начинает превышать спрос.

Классическим примером доминирования над поставщиками является позиция сетевых продуктовых ритейлеров «Магнит», X5 Retail Group и др. Продуктовые сети за счет доминирования над разрозненными поставщиками продуктов питания вынуждают последних заключать контракты на невыгодных условиях, с которыми производители продовольствия вынуждены соглашаться: входные платежи поставщиков (за листинг); дополнительные маркетинговые услуги, оказываемые сетями поставщикам; увеличение периодов отсрочки платежей и пр.

Именно недовольство производителей продовольствия доминирующими конкурентными позициями сетевых ритейлеров стало причиной разработки и вступления в силу Федерального закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности», что не помогло изменить конкурентную позицию розничных сетей по отношению к поставщикам продовольствия.

Доминирование участников рынка над потребителями включает широкий спектр средств давления на них: спекулятивное завышение цен, распространение заведомо трудно проверяемой информации о товарах (услугах, работах), продажа товаров по окончании срока годности, навязывание потребителям так называемого принудительного дополнительного ассортимента в качестве условия реализации товаров и услуг и др.

Так поступают многие продавцы загородной недвижимости и земли в строящихся коттеджных поселках, навязывая покупателям строительных

подрядчиков, обладающих исключительными правами на строительство в данном поселке. Кроме этого, могут навязываться фитнес-центры и разные увеселительные заведения на территории поселка, стоимость строительства и обслуживания которых, естественно, включается в стоимость строительства дома покупателя и его последующего обслуживания.

Аналогично автомобильные дилеры при продаже автомашин вынуждают покупателей пользоваться услугами именно их технических и сервисных центров, в противном случае клиент лишается гарантии на новый автомобиль.

Доминирование участников рынка над нанимаемыми работниками состоит в создании искусственных ограничений при приеме людей на работу, занижении уровня заработной платы, применении разных способов эксплуатации наемного труда и др.

Особенно ярко проявляется доминирование над нанимаемыми работниками в небольших городах и населенных пунктах, где рынок труда и число возможных мест работы ограничено. В частности, это относится к моногородам, подавляющее число жителей которых трудятся на единственном предприятии (монопредприятии или градообразующем предприятии).

Доминирование над партнерами в совместном бизнесе состоит в принуждении к партнерству на невыгодных условиях, ведение партнерства на началах дискриминации.

Доминирование участников рынка над обществом и государством состоит в навязывании своих интересов, бизнеса и производимой продукции. Так происходит в ряде случаев, например:

- необоснованное превращение собственной фирмы в градообразующее, регионообразующее или даже стронообразующее предприятие;
- приобретение у государства специальных лицензий и разрешений на ведение некоторых видов бизнеса, в занятии которыми отказано другим участникам рынка, и превращение в так называемых спецпроизводителей, спецподрядчиков, спецэкспортеров, специмпортёров продукции, держателей специальных квот на вылов рыбы и т. д.;
- получение покровительства со стороны влиятельных чиновников при проведении сделок, затрагивающих национальные интересы, в процессе приватизации государственного имущества, в процессе распределения кредитов и субсидий и последующего «обоснованного невозвращения» этих кредитов;
- мнимое участие в общенациональных, локальных и международных программах, признаваемых наиболее социально значимыми, или выдумывание и навязывание обществу таких программ в обмен на поддержку их инициаторов со стороны органов власти и управления, а также СМИ;
- лоббистская деятельность в органах государственной власти и оплата за государственный счет их PR в государственных средствах массовой информации.

Под градообразующими и регионообразующими предприятиями понимаются компании, в которых работает определяющая часть населения того или иного населенного пункта либо региона (от 50 до 90 % людей, компактно проживающих на соответствующей территории).

В России к ним относятся предпринимательские фирмы, расположенные во многих небольших и средних городах (например, Новооскольский металлургический комбинат, возможно, ПАО «ГМК «Норильский никель»), а также компании, функционирующие в газовой и нефтедобывающей отраслях промышленности и находящиеся в северных районах страны (например, ПАО «ЛУКОЙЛ», ТПП «Когалымнефтегаз»). Данные участники рынка в силу сложившихся обстоятельств доминируют в своих регионах.

В качестве странообразующих компаний в России действуют фирмы, которые согласно сложившейся терминологии принято относить к естественным монополиям (например, ОАО «РЖД», ПАО «Газпром»).

Стратегия монополизации состоит в применении к соперникам всей совокупности видов конкурентного воздействия и любых доступных ценовых и неценовых методов воздействия. Наибольшей популярностью пользуются методы ведения конкуренции, основанные на понижении цен, ограничении поставок продукции на рынок, информационной интервенции.

Фирма, стремящаяся к монопольным позициям на рынке, как правило, выдвигает стратегическую целевую установку не просто на пресечение деятельности конкурентов. Она заинтересована в том, чтобы конкуренты последовательно, один за другим, прекратили деятельность и тем самым дали ей возможность захватить их доли рынка.

Участники рынка, мечтающие о его монополизации, внимательно присматриваются к конкурентам, изучают их сильные и слабые стороны, нащупывают уязвимые места. Если приходит понимание бесперспективности иных стратегий взаимодействия с конкурентами, кроме полного вытеснения их с рынка, участники рынка начинают действовать.

Такое понимание обычно формируется в результате изучения потенциала, силы конкурентных действий, результатов деятельности того или иного соперника, возможности использования его в качестве «правильного конкурента». Применяемые им технологии ведения бизнеса, ноу-хау, бизнес-идеи не вызывают большого интереса.

Сотрудничество с ним не выглядит привлекательным, и конкурент оценивается исключительно как помеха в достижении собственных целей.

Приверженность стратегии монополизации характерна для крупных субъектов предпринимательства. Эти фирмы, как правило, относятся к диверсифицированному стандартному высокотехнологичному предпринимательству, как правило, крупносерийному производственному бизнесу. Они стремятся к предельному доминированию в давно освоенных секторах рынка и одновременно к закреплению на новых секторах. Для успешного освоения новых рыночных секторов предприниматели должны быть максимально уверены в безопасности своего основного бизнеса и в том, что в нем они приобрели монопольные позиции (в идеале).

Иногда под монополией понимают любое очень крупное предприятие. Такая интерпретация некорректна по сути, так как монополия – это не крупное предприятие, а субъект предпринимательства, сумевший, независимо от размеров, занять монопольную позицию в производстве и сбыте каких-либо товаров (услуг, работ).

Предприятия малого и среднего бизнеса также могут быть монополией. Это особенно характерно для инновационной деятельности, когда новые (обычно маленькие) компании создают и выводят на рынок новый продукт или услугу и на некоторое время становятся единственными участниками данного рынка.

Монополия малого бизнеса может быть обусловлена и другими факторами, например, географическим положением. Так, в небольшом городе или деревне может быть один магазин, одно кафе, одна АЗС и т. д.

В странах с неустойчивыми рыночными отношениями доминирующие субъекты предпринимательства нередко составляют ядро национальных элит. Тем самым сбываются их мечты о реальном доминировании. Однако в большинстве стран с развитыми рыночными отношениями доминирование на рынке признается в принципе неприемлемым. Это создает заслон доминированию на рынке, но не отменяет стратегию монополизации, поскольку не запрещает участникам рынка стремиться к устранению конкурентов.

Последовательная и всеобщая монополизация в экономике способна породить такое явление, как *государственно-монополистический капитализм*, при котором происходит сра-

щивание экономической власти монополии и административной власти государства, а органы государственного управления становятся фактически откровенными проводниками и защитниками интересов монополии, применяя для этого любые доступные методы, в том числе репрессивные (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Предпосылки государственно-монополистического капитализма в экономике

Термины «государственно-монополистический капитализм» и «государственно-капиталистическая монополия» были введены в оборот в начале XX в. (авторство принадлежит В. И. Ленину³⁴) и получили широкое распространение в работах разных представителей марксизма-ленинизма в России и за рубежом. В конце XX в. в связи с отходом почти всех стран бывшего социалистического блока от марксизма-ленинизма как от официальной идеологии данные определения стали применяться гораздо реже. Между тем, как мы полагаем, лучших научных дефиниций для обозначения процесса и результата сращивания бизнеса и политики, чем «государственно-монополистический капитализм» или «государственно-капиталистическая монополия», пока не придумано.

³⁴ 1 Ленин В. И. Империализм как высшая стадия капитализма /В. И. Ленин//Полное собрание сочинений. – 5-е изд. – М.: Государственное издательство политической литературы, 1962. – Т. 27. – С. 192.

3.4. Причины возникновения монополий

3.4.1. Возникновение монополий во времена свободной конкуренции

Монополизация рынка часто определяется как главный мотив конкурентной активности всех участников рынка. Иногда кажется, что именно благодаря монополизации рынка субъекты предпринимательства наилучшим образом осуществляют свои стратегические планы.

Такое понимание соответствует известному тезису, что «все конкуренты мечтают стать монополистами». Оно всегда было широко распространено в массовом сознании и классической экономической теории. Согласно этому представлению монополизация рынка – самый простой путь подавления конкурентов, обеспечения превосходства над ними, создания комфортных условий бизнеса, вплоть до обеспечения возможности безбоязненно пойти на любой риск (в том числе азартный).

Подобные представления о сути рассматриваемой нами стратегии конкурентных действий восходят к работам Адама Смита, Карла Маркса, теоретиков «австрийской школы» и к современным трудам по микроэкономике, в которых преобладает неоклассическое направление экономической теории. Кроме того, эти представления получили развитие в теории монополистического капитализма В. И. Ленина, сыгравшей главную роль в становлении революционных взглядов в России в начале XX в., реализация которых привела к событиям 1917 г.³⁵

В границах данного понимания стратегии монополизации находились логичные объяснения не только фактам соперничества предпринимателей любыми методами, включая борьбу без правил и «применение динамита к конкуренту», но и обреченности данной стратегии как всеобщего явления, характерного для рыночных отношений, в исторической перспективе.

Замечательное выражение «применение динамита к конкуренту» было впервые введено в оборот В. И. Лениным: «Монополия пролагает себе дорогу всюду и всяческими способами, начиная от «скромного» платежа отступного и кончая американским применением динамита к конкуренту»³⁶. Переход от конкуренции к монополии В. И. Ленин считал свершившимся фактом на рубеже XIX–XX вв.

В действительности такой переход ни в тот исторический период, ни позднее так и не стал объективным трендом мировой экономики.

Между тем, стратегия монополизации не получила всеобщего распространения среди участников рынка в качестве универсальной основы их конкурентных действий.

Это было обусловлено следующими причинами:

- стратегия монополизации негативно оценивается потребителями продукции, поставщиками и партнерами монополистов, резонно усматривающими в ней предпосылку будущих угроз со стороны монополистов их собственным законным интересам и праву на участие в конкуренции;

³⁵ 1 Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе /Ю. Б. Рубин. – М.: Маркет ДС, 2006. – С. 12–43.

³⁶ 2 Ленин В. И. Империализм как высшая стадия капитализма /В. И. Ленин//Полное собрание сочинений. – 5-е изд. – М.: Государственное издательство политической литературы, 1962. – С. 323, 324.

- стратегия монополизации, применяемая одним из субъектов предпринимательства, негативно оценивается конкурентами, которые видят в ней прямую угрозу их праву на ведение предпринимательской деятельности и участие в конкуренции, предусматривавшееся в прошлом и предусмотренное в настоящем законодательством всех стран с рыночной экономикой;
- ожесточенные конкурентные войны и монополизация рынка, как правило, запрещаются законодательством стран с рыночной экономикой, ориентированным на защиту и развитие конкуренции на национальных рынках, а также международными правовыми нормами, направленными на предупреждение и предотвращение монополизации рынка;
- в тех случаях, когда доминирования на рынке и даже монополизации рынка избежать не удастся вследствие естественных причин, национальное законодательство стран с рыночной экономикой предусматривает возможность существования так называемых *естественных монополий*; для них предусматриваются меры централизованного регулирования, направленные на недопущение монополистического диктата на рынке;
- применение стратегии монополизации, как правило, оказывается эффективным не на национальном рынке, и тем более не на международном рынке, а на отдельных локальных рынках, на которых действия претендента на монополизацию не встречают должного сопротивления конкурентов и другого окружения.

Попытки широкого применения стратегии монополизации теми или иными участниками рынка являются достоянием истории – «периода свободной конкуренции», поскольку стремление фирм к доминированию на рынке и созданию монополий законодательно ограничивается нормами антимонопольного регулирования (на национальном рынке с конца XIX в., на международном рынке со второй половины XX в.).

Термин «свободная конкуренция» в прошлом был широко распространен в экономической теории. Возникновение представлений о свободе конкуренции в XVII–XVIII вв. и ранее было связано с процессом избавления людей от крепостной зависимости и других форм личного угнетения, а также формированием личных свобод и прав людей, в том числе их права на участие в конкуренции.

Эти представления были связаны прежде всего с юридической свободой участников рынка, многие из которых к началу «периода свободной конкуренции» избавились от крепостнического или рабского притеснения (с помощью буржуазных революций, в ходе которых происходило радикальное обновление правовых основ развития экономики, благодаря переселенческому капитализму или как-то иначе).

Правовая свобода людей и возможность их непосредственного участия в предпринимательстве порождали тенденции свободного перемещения капитала, товаров, денег, рабочей силы, обеспечивали свободу участников рынка в заключении и осуществлении сделок, в проведении любых деловых операций и, следовательно, во взаимной конкуренции. Вместе с тем свобода конкуренции обеспечивалась практически повсеместным отсутствием законодательных барьеров доминирования на рынке и его монополизации (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Особенности свободной конкуренции

Между тем, когда нет таких барьеров, нет и уважения к свободе других участников рынка и их праву на участие в конкуренции. Поэтому свободная конкуренция, как и свободное предпринимательство, воспринимаются в настоящее время как характерные признаки ранних периодов становления рыночной экономики.

В условиях свободной конкуренции преобладает принцип «сильный всегда и во всем прав». Свобода предпринимательства дополняется прочными связями предпринимателей в коридорах власти, которые служат им тайным или открытым ресурсом устранения конкурентов и одновременно поддержания репутации добропорядочных и высоконравственных участников рынка.

Это приводило к антагонизму в деловых отношениях, придавало конкуренции характер постоянной борьбы и войны, порождало представления о том, что конкурентная борьба – наиболее естественное состояние конкуренции. Конкурентные войны, как правило, сопровождались вооруженными конфликтами между странами, а также территориальными, в том числе колониальными, захватами. В XVII–XVIII вв. каждое крупное европейское государство считало необходимым участвовать в трех – четырех континентальных и локальных войнах в течение столетия.

«Свободную конкуренцию», при которой «сильный всегда прав», следует рассматривать как переходное историческое явление в условиях, когда:

- предшествующие формы монополизации рынков тормозили становление и развитие частного предпринимательства, например, помещики становились крупными фабрикантами, не допускавшими конкурентов в свои стратегические области бизнеса;
- элементы рыночной экономики тесно переплетались с предшествующими формами монополизации рынков; такое переплетение было характерно даже для флагамена рыночных отношений – США, где, как известно, вплоть до середины XIX в. сосуществовали рыночная экономика и рабовладельческий способ производства; рецидивы рабовладения можно было обнаружить даже в XX в., когда Гитлер пытался внедрить рабство в структуру капиталистической промышленности Германии;
- рядом сосуществовали развитые государства с рыночной экономикой и страны, находившиеся на более ранних, а порой и значительно отдаленных ступенях общественно-экономического развития.

К концу XIX в. появилось осознание, что так же, как нельзя быть свободным конкурентом в обществе, в котором сохраняются существенные признаки несвободы, нельзя быть свободным и «за счет общества», грубо попирая интересы своего окружения.

Конкуренты и другое окружение монополистов не были обязаны мириться с их «особыми правами». Становилось очевидным, что свобода конкуренции стала иллюзией и свободой монополизации рынков, негативные последствия которой ощущались во всех странах вплоть до всемирного экономического кризиса конца 1920 – первой половины 1930-х годов.

На смену «свободной конкуренции» пришла конкуренция в условиях проведения государствами политики по защите и развитию конкуренции, включавшей антимонопольное регулирование рынков (подробнее об этом в главе 5). В 1940-е годы такую конкуренцию стали называть «работоспособной».

Представления о «работоспособной» (дееспособной) конкуренции (*workable competition*) были разработаны американским ученым-экономистом Джоном Морисом Кларком в 1940– 1950-е годы.

3.4.2. Возникновение монополий в современной рыночной экономике

В условиях законодательных ограничений монополизации рынков монополия может возникнуть вследствие естественных, искусственных или случайных причин (рис. 3.10).

«Естественный» характер монополий обуславливается во всем мире технологическими особенностями производства товаров или оказания услуг и (или) исключительными правами участников рынка. Например, в США это явление определяется с помощью термина *public utilities*. Федеральный закон Российской Федерации от 17.08.1995 г. № 147-ФЗ



Рис. 3.10. Виды современных монополий

«О естественных монополиях» установил следующие причины появления естественных монополий (рис. 3.11):

- существенное понижение издержек производства определенных товаров (услуг) на единицу товара по мере увеличения объема их производства;
- товары (услуги), производимые субъектами естественной монополии, не могут быть заменены в потреблении другими товарами (услугами);
- спрос на данном товарном рынке на товары, производимые субъектами естественных монополий, в меньшей степени зависит от изменения цены на этот товар, чем спрос на другие виды товаров.

Таким образом, естественным монополистам фактически удастся добиться того, о чем тайно или явно мечтают отдельные субъекты предпринимательства, а именно полного устранения конкурентов. Такое происходит в двух случаях: когда участникам рынка удастся доказать органам власти и управления, что установленная ими монополия имеет «естественный» характер, или по инициативе самих органов власти и управления.



Рис. 3.11. Причины появления естественных монополий

Законодательством предусмотрен перечень сфер бизнеса, в которых на территории России вводится режим естественной монополии:

- транспортировка газа по трубопроводам;
- железнодорожные перевозки;
- услуги в транспортных терминалах, портах и аэропортах;
- услуги общедоступной электросвязи и общедоступной почтовой связи;
- услуги по передаче электрической энергии;
- услуги по оперативно-диспетчерскому управлению в электроэнергетике;
- услуги по передаче тепловой энергии;
- услуги по использованию инфраструктуры внутренних водных путей;
- захоронение радиоактивных отходов;
- водоснабжение и водоотведение с использованием централизованных систем, систем коммунальной инфраструктуры;
- ледокольная проводка судов, ледовая лоцманская проводка судов в акватории Северного морского пути.

Феномен естественных монополий не имеет глобальной природы.

На международном рынке естественные монополии возникнуть не могут, они детище отдельных национальных рынков. Теоретически появление естественных монополий на локальных рынках возможно, но на практике подобное явление возникает крайне редко, исключение составляют специализированные услуги жилищно-коммунальных предприятий.

Перестав быть субъектами конкурентных отношений на фоне отсутствия каких-либо признаков действительной конкуренции, естественные монополии продолжают оставаться полноправными участниками рынка и взаимодействуют с потребителями их продукции, разными поставщиками, а главное – с органами власти и управления.

Кроме того, «естественный» характер имеет монопольное положение на рынке, обусловленное обладанием субъектами предпринимательства исключительными правами на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации. Ими признаются права на изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки, знаки обслуживания, наименования мест происхождения товаров и фирменные наименования.

Исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации всегда имеют монопольный характер. Поэтому участники рынка могут занимать монопольное положение по использованию этих объектов исходя из самого факта признания за ними юридического статуса их обладателя (например, обладателя патентов или свидетельств о регистрации товарных знаков).

Механика монополизации состоит не в том, что один из конкурентов подавляет другого, а в том, что он ставит любого представителя окружения в положение, при котором использование монопольных прав всецело зависит только от воли их обладателя. Конкурентное преимущество такого монополиста состоит в его исключительности, уникальности.

Одним из самых распространенных источников монопольной позиции является запатентованное технологическое изобретение. Фирма, обладающая патентом на новую технологию, является фактической монополией, которая сама определяет, кто из ее конкурентов будет использовать ее изобретение, а кому в таком использовании будет отказано. Именно патентная защита от несанкционированного использования инновационной технологии, делает фирму (патентообладателя) монополистом, хотя и временно (на срок действия патента) и в ограниченной сфере деятельности.

Классический пример такой монополии – действия компании Microsoft по продвижению своего браузера Internet Explorer. Компания Microsoft – единственный правообладатель на операционную систему Windows, что

сделало ее условным монополистом на рынке операционных систем (до того момента, как в Apple разработали свою операционную систему).

Пользуясь своей монополией на операционные системы для персональных компьютеров, Microsoft внедрил в нее предустановленный браузер Internet Explorer, в связи с этим многие пользователи операционной системы Windows отказывались от поиска другого браузера и продолжали пользоваться браузером, установленным по умолчанию.

Этот шаг привел к тому, что благодаря распространению Windows браузер Microsoft вышел на лидирующие позиции.

Низкие потребительские свойства предустановленного компанией Microsoft в операционной системе Windows браузера Internet Explorer среди прочего стали одной из причин скандальной известности компании Microsoft, деятельность которой стала объектом многолетнего антимонопольного разбирательства, а также причиной возникновения ряда шуток типа: «Internet Explorer – лучший браузер для скачивания браузеров».

Искусственные монополии – идеал для многих участников рынка. Они всегда возникают вследствие неправомерных действий представителей органов власти и управления, которые в силу разных причин поддерживают доминирование на рынке тех или иных участников рынка. Например, эта поддержка заключается в наделении фирм признаками естественных монополий или эксклюзивными правами в производстве и сбыте продукции в принудительном навязывании их обществу и гражданам. Некоторые участники рынка стараются обеспечить своему бизнесу монопольные позиции и представить это как естественную монополию, хотя на самом деле оснований для зачисления такого участника рынка в категорию «естественная монополия» нет. Происходит лишь камуфляж монополизации ими рынков «естественной надобностью».

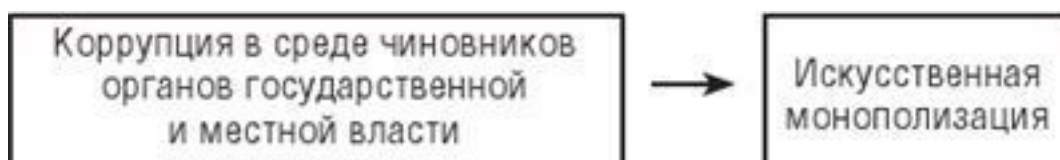


Рис. 3.12. Коррупция как источник искусственной монополии

Главная причина возникновения искусственной монополизации – коррупция в среде чиновников (рис. 3.12). Искусственная монополизация рынков наиболее характерное проявление сращивания государственной власти с интересами участников рынка и установления государственно-монополистического диктата в экономике.

Сфера похоронного дела обладает высокой социальной значимостью. Стабильность спроса на рынке ритуальных услуги обуславливает его коммерческую привлекательность, а также создает почву для нарушений законодательства, в том числе закона о защите конкуренции.

В 2012 г. Управление ФАС России по Ленинградской области рассмотрело дело, имеющее прецедентный и новаторский характер.

Индивидуальный предприниматель обратился в антимонопольный орган с жалобой на действия администрации г. Бокситогорска Ленинградской области, которая путем заключения концессионного соглашения предоставила хозяйствующему субъекту права владения и пользования общественным кладбищем.

Проанализировав материалы дела, антимонопольный орган пришел к выводу, что администрация г. Бокситогорска нарушила ст. 16 Федерального закона о защите конкуренции – предоставила хозяйствующему субъекту полномочия органа местного самоуправления.

Основной критерий для включения дела в список прецедентных – новизна способа достижения сторонами противоправного соглашения одной из своих целей – ограничения конкуренции.

Дело в том, что в законодательстве Российской Федерации нет прямого запрета использовать кладбища в качестве объектов концессионного соглашения, как и исчерпывающего перечня объектов социально-бытового назначения.

Пользуясь этим, администрация при объявлении конкурса, а затем стороны при заключении и реализации соглашения создали видимость соответствия их действий законодательству. Так, объектом концессионного соглашения был указан ряд объектов недвижимости, которые обязуется построить концессионер (дорога, забор, ворота и т. д.), а затем ему во владение и пользование на 10 лет передали созданное кладбище в целом.

Антимонопольный орган, доказывая неправомерность действий администрации Бокситогорска, произвел обоснование специального статуса земель кладбища путем системного анализа норм действующего законодательства, а также доказал негативное влияние данного соглашения на конкуренцию.

Арбитражный суд г. Санкт-Петербурга и Ленинградской области своим решением от 09.10.2012 г. подтвердил правильность действий антимонопольного органа и сделал вывод о невозможности использования кладбища в качестве объекта концессионных соглашений.

На практике могут возникать *случайные монополии*. Появление таких монополий всегда базируется на необязательных причинах. Как правило, это временные или локальные монополии, возникающие под влиянием случайно сложившихся обстоятельств (например, на местном рынке). В любом случае, если появление таких монополий не вытекает из закономерных предпосылок, случайно возникшие позиции конкурентного доминирования преодолеваются по мере интенсификации конкурентных действий соперников случайных монополистов.

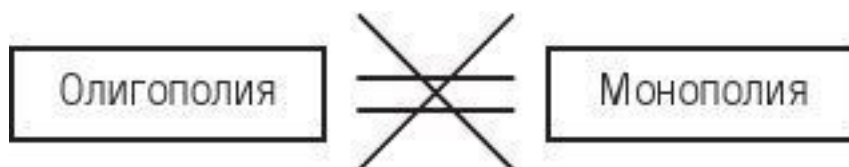
К таким монополиям обычно относятся факты, когда монополистами становятся субъекты малого бизнеса. Эти случаи часто имеют место на небольших географически удаленных или ограниченных рынках.

Во всех остальных случаях возникновение монополий невозможно.

Самое большое, на что могут рассчитывать участники рынка, которым импонирует стратегия монополизации, – возникновение олигополии.

Олигополию часто путают с монополией, однако эти понятия не следует воспринимать как тождественные (рис. 3.13). Под *олигополией* понимается сосредоточение наиболее крупных долей рынка, его сектора, или сегмента, в руках небольшого числа (2–4) субъектов предпринимательства. Сам термин «олигополия» переводится на русский язык с греческого как «власть немногих». Олигополия, участниками которой становятся два субъекта предпринимательства, называется дуополией («власть двоих»).

В России олигополии распространены во многих направлениях предпринимательства, прежде всего в реальном секторе экономики – нефтегазовый комплекс, металлургическая промышленность, машиностроение.

**Рис. 3.13.** Олигополия и монополия

Владельцев фирм, составляющих олигополии, принято называть олигархами. Как правило, это социально значимые персоны. В России под определение «олигарх» часто попадают очень богатые люди, мультимиллионеры и миллиардеры. По утверждению ряда СМИ, наша страна выходит на передовые рубежи в мире по количеству олигархов.

Согласно мировому рейтингу богатейших людей, ежегодно публикуемому журналом Forbes, в 2017 г. в России насчитывалось 96 миллиардеров (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Крупнейшие миллиардеры России по данным журнала Forbes (по состоянию на 2017 г.)³⁷

Место	Имя, компания	Состояние, млрд долл. США
1	Леонид Михельсон (ПАО «Новатэк»)	18,4
2	Алексей Мордашов (ПАО «Северсталь»)	17,5
3	Владимир Лисин (НЛМК)	16,1
4	Геннадий Тимченко (Новатэк, Сибур)	16
5	Алишер Усманов (USM Holdings)	15,2
6	Вагит Алекперов (Лукойл)	14,5
7	Михаил Фридман (Альфа-Групп)	14,4
8	Владимир Потанин (Норильский Никель)	14,3
9	Андрей Мельниченко (СУЭК, Еврохим)	13,2
10	Виктор Вексельберг (Ренова)	12,4

³⁷ 1 Богатейшие люди России в мировом рейтинге Forbes//Forbes.ru – <http://www.forbes.ru/milliardery/342839-vzlety-i-padeniya-dinamika-sostoyaniy-bogateyshih-predprinimateley-rossii-za-god>

3.5. Конкурентная стратегия сильного интегратора

Конкурентная стратегия сильного интегратора применяется участниками рынка, которых называют сильными интеграторами, для объединения с другими участниками рынка в единую организационно консолидированную фирму.

Сильные интеграторы – субъекты предпринимательства, которые инициируют интеграционный процесс и при этом обладают более сильными конкурентными позициями и (или) более внушительным набором других конкурентных преимуществ, чем иные участники этого процесса.

Стратегия монополизации и стратегия сильного интегратора являются родственными. В их основе лежит один и тот же мотив – стремление сильных участников рынка к доминированию и обладанию монопольными позициями на рынке. Обе стратегии конкурентных действий используются сильными участниками рынка для устранения с рынка «лишних» субъектов предпринимательства и существенного усиления за счет этого собственных конкурентных позиций.

Однако сильные интеграторы стремятся не столько к ликвидации других участников рынка (контрагентов, партнеров, конкурентов), сколько к подчинению себе их бизнеса путем лишения их независимости с помощью инициативного воздействия на них. Фактически стратегия сильных интеграторов направлена на скрытую монополизацию рынка. Этим стратегия, применяемая сильными интеграторами, отличается от стратегии монополизации.

Компания Contex Holding, являющаяся одним из ведущих мировых лидеров-производителей и поставщиков широкоформатных сканеров, приобрела компанию Vidar Systems Corporation Inc, специализирующуюся на разработке сканеров для медицинской диагностики, устранив таким образом конкурента и сделав его бизнес своим достоянием. Подчинив себе бизнес компании Vidar Systems, она обеспечила более сильные конкурентные позиции на рынке сканеров для медицинского назначения. Эта сделка создала оптимальные условия для дальнейшего развития продуктов и услуг Contex Holding в мире. При этом в дальнейшем планируется существенный рост продаж на существующем и новом рынках. Приобретенный опыт и знания в создании и продвижении широкоформатных сканеров в медицинских сканирующих устройствах открывают перед компанией новые возможности и перспективы.

Стратегия сильного интегратора может применяться участниками рынка в отношении окружения, конкурентные позиции и (или) преимущества которого менее сильные, либо между соперниками наблюдается равенство (паритет) конкурентных сил: силы сторон могут быть примерно равными или одна из них оказывается ненамного сильнее другой. Применение стратегии интеграции в отношении более сильных конкурентов грозит немалыми и непредсказуемыми рисками и таит в себе ощутимую угрозу безопасности собственного бизнеса.

Стратегия сильного интегратора распространена в автомобильной промышленности, где независимым производителям автомобилей среднего размера не удастся выдержать конкуренцию с более крупными конкурентами, имеющими преимущество в объемах производства из-за эффекта масштаба. Так, корпорация Chrysler в 1997 г. была присоединена к концерну Daimler, а в 2007 г. перекуплена и поглощена корпорацией Fiat.

Немецкий автомобилестроительный концерн Daimler еще в 1926 г. начал свое становление на рынке автомобилей в связи с интеграцией с компанией Benz.

Сейчас невозможно найти независимых производителей автомобилей, которые не были бы частью более крупных автомобильных корпораций.

Данную стратегию можно образно сравнить с политикой «удушения в объятиях», часто практикуемой в международной дипломатии. С одной стороны, каждая из фирм, принимая решение об интеграции, надеется воспользоваться конкурентными преимуществами другой фирмы. С другой стороны, сильные интеграторы мечтают избавиться от конкурентов хотя бы посредством слияния с ними или поглощения их. Получается, что действительно объятия, но в них можно запросто задохнуться, если не просчитать до конца все стратегически значимые последствия взаимной интеграции.

Чаще всего стратегия интеграции применяется фирмами, представляющими крупный специализированный или многоотраслевой стандартный бизнес (речь идет о таких организационных структурах бизнеса, как синдикаты, тресты и концерны).

Синдикаты предполагают частичную интеграцию субъектов предпринимательства, которые полностью утрачивают самостоятельность в сфере сбыта произведенной продукции, но сохраняют самостоятельность в сфере ее производства. Участники интеграционного процесса сохраняют юридическую независимость, но при необходимости могут ее утратить.

В настоящее время синдикаты имеют ограниченное распространение в предпринимательстве. В качестве примера можно привести знаменитую бриллиантовую компанию De Beers.

Синдикаты чрезвычайно популярны в криминальном бизнесе. Члены преступных сообществ обычно действуют самостоятельно, сохраняя производственный суверенитет, а вот легализация доходов, полученных преступным путем, происходит чаще всего через бандитский «общак» и единые «прачечные», являющиеся самостоятельными участниками рынка – преступными синдикатами.

Под *трестом* (от англ. *trust* – доверие) понимается союз предпринимателей в форме нового юридического лица – участника рынка, куда, лишая себя производственной и коммерческой самостоятельности, вливаются ранее независимые компании.

Разновидность трестов – *монолитные концерны*. От трестов их отличает организационная структура бизнеса. Трест представляет собой компанию, в организационной структуре которой преобладают линейные связи и жесткая вертикальная иерархия. Монолитный концерн – это компания, базирующаяся на матричных внутрифирменных бизнес-коммуникациях.

От монолитных концернов следует отличать *комплексные концерны*, участники которых не утрачивают юридической самостоятельности и остаются формально независимыми, но фактически в силу различных причин (технологических, учредительских, финансовых) являются взаимно предельно зависимыми. Целевые установки фирм на пребывание в составе комплексного концерна могут быть выражены так: «Взаимная зависимость выгоднее независимости». Комплексный концерн – порождение германской практики бизнеса, в английской и американской практике такие концерны обычно называются *холдингами* (от англ. глагола *to hold* – держать).

Высшим пилотажем следовало бы признать превращение концернов или трестов в государственные корпорации (государственные монополии), в которых государство располагает контрольными либо блокирующими долями или пакетами акций, а крупные государственные чиновники, контролирующие эти доли и акции, получают высокооплачиваемые должности.

Такая интеграция политики и бизнеса является одним из самых характерных признаков государственно-монополистического капитализма. Ее можно наблюдать во многих странах мира, в том числе и в государствах с устойчиво ориентированной рыночной экономикой.

Сильному интегратору не обязательно быть крупным предприятием.

Ему надо превосходить или по крайней мере не отставать от соперников в результатах деятельности. Однако его абсолютные размеры не имеют определяющего значения для выбора им стратегии интеграции.

Стратегия сильного интегратора может применяться участниками рынка в отношении любых конкурентов, а также контрагентов, действующих в смежных областях бизнеса. Любой сильный интегратор, как правило, не пытается просто пресечь их деятельность. Он заинтересован в том, чтобы, устранив конкурента, сделать его бизнес своим исключительным достоянием. Именно так в 2001–2003 гг. действовала, например, американская сталелитейная компания Nucor, выкупая по низким ценам предприятия конкурентов в преддверии радикальной реструктуризации сталелитейной промышленности Северной Америки.

Принимая на вооружение стратегию сильного интегратора, участники рынка опираются на положительные оценки сильных сторон деятельности конкурентов или контрагентов, уровня их конкурентоспособности. Эти сильные стороны могут быть обнаружены в разнообразии ассортимента предлагаемых товаров (услуг, работ), передовых технологий, плодотворных бизнес-идеях, эффективном менеджменте, мощных, точных и масштабных действиях, долях рынка и др. Каждая из них может быть успешно использована сильными интеграторами себе на благо, как часть своего потенциала, в интересах развития своего бизнеса.

Компания BMW, представляющая крупный специализированный многоотраслевой стандартный бизнес, присоединила к себе компанию Rolls-Royce. Цель такого присоединения – разработка и производство более совершенных авиационных двигателей. Компания BMW обладала обширным опытом разработки и производства в автомобилестроении, никакого опыта в авиастроении у компании не было. Компания BMW профинансировала разработку и производство авиационных двигателей, которые не вписывались в основное направление производственной деятельности компании Rolls-Royce, обладающей большим опытом и профессиональными компетенциями в данном направлении. Такое объединение позволило компании BMW выйти на новый рынок и самостоятельно разрабатывать авиационные двигатели.

Другим мотивом сильных интеграторов становится *предупреждение опасности*. Конкуренты пока не опасны, если не обладают достаточным конкурентным потенциалом, а их действия не несут ощутимых угроз, однако их развитие может в будущем сделаться фактором риска, особенно в молодых, бурно развивающихся областях бизнеса. Воздействие на соперников, которые пока не стали серьезной помехой, всегда предпочтительнее противодействию сильным конкурентам, достигшим значительных результатов и не желающим легко расставаться с ними.

Приобретение прямых конкурентов является одним из частых случаев применения стратегии сильного интегратора. Так, в 2016 г. банк «Восточный экспресс», специализирующийся на розничных услугах, присоединил к себе Юниаструм банк (специализирующийся на услугах для юридических лиц), а страховая группа СОГАЗ приобрела контрольный пакет страховой компании ЖАСО, специализирующейся на страховании железнодорожных перевозок. В секторе недвижимости ГК ПИК приобрела ГК Мортон³⁸.

Сочетание перспективы избавления от возможных опасностей в будущем и приобретения конкурентных преимуществ в настоящем делает стратегию интеграции привлекательной в глазах сильных интеграторов.

³⁸ 1 Рынок слияний и поглощений в России в 2016 году. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ru/pdf/2017/04/ru-ru-russian-2016-ma-overview.pdf>

Рассматриваемая стратегия конкурентных действий может быть эффективной на консолидированных рынках, для которых характерно отсутствие внутренней раздробленности между значительным числом фирм. Ее применение выступает как проявление тенденции дальнейшей консолидации этих рынков вплоть до формирования на них состояния олигополии. В результате отношения между сильными интеграторами с их партнерами, контрагентами и конкурентами должны стать максимально устойчивыми.

В результате поглощения Hewlett-Packard Company (HP) компании Compaq Computer в 2002 г. обновленная HP стала ИТ-компанией с крупнейшей в мире долей поставок информационных технологий для предприятий и организаций малого и среднего бизнеса. После слияния консолидированный участник рынка быстро нашел себя на мировых рынках средств связи, сетевого сервиса, Internet и высоких технологий, заключив крупные контракты с Bell Canada, Brazil Telecom, China Telecom, Deutsche Telecom AG, Nokia, Vodafone UK Ltd. и другими компаниями.

В 2014 г. наиболее обсуждаемым событием стало поглощение корпорацией Microsoft мобильного бизнеса финской корпорации Nokia. Весь мобильный бизнес, являвшийся профильным активом финской компании, теперь принадлежит софтверному гиганту. Всего за 5,44 млрд евро (7,4 млрд долл.) компания Microsoft купила ключевой актив Nokia. Фактически Microsoft официально объявила о покупке финской компании. Сделка по слиянию, равно как и само слияние компаний были завершены в 2014 г. В этом же году прекратилось какое-либо производство мобильных устройств под брендом Nokia.

К Microsoft перешли мобильное подразделение Nokia (производственное подразделение, отделы маркетинга, продаж и сервисной поддержки), включая 32 тыс. сотрудников (за 5,4 млрд долл.), а также патентный портфель компании Nokia, насчитывающий около 30 тыс. свидетельств (еще за 2 млрд долл.).

Применение стратегии сильного интегратора наблюдается на рынках любых уровней, в том числе на локальных. Но более всего эта стратегия привлекает участников рынка, работающих в приоритетных сферах национального или международного рынка. Интеграция участников рынка имеет вертикальный или горизонтальный характер. Таким образом, она может применяться и в отношении конкурентов, и в отношении партнеров по бизнесу, поставщиков и других представителей конкурентного окружения в форме их присоединения к своему бизнесу (рис. 3.14).

Вертикальная интеграция возникает в сфере межотраслевой конкуренции. Ее инициаторами выступают фирмы-контрагенты (рис. 3.15). Например, такие российские нефтяные компании, как «ЛУКОЙЛ», «Татнефть», помимо профильной деятельности по добыче нефти производят горюче-смазочные материалы, а также держат сети автозаправочных станций по всей стране и за рубежом.



Рис. 3.14. Реализации стратегии сильного интегратора



Рис. 3.15. Вертикальная интеграция фирм

Во всем мире развитие нефтяного бизнеса с самого начала пошло по пути вертикальной интеграции. Крупнейшие нефтяные компании (Standard Oil, Gulf, Texaco, Shell и др.) установили контроль за всеми сферами нефтяного дела в национальном, а затем и международном масштабе. Такого же подхода придерживались и многие небольшие предприятия-аутсайдеры, хотя они оперировали на ограниченных территориях.

В 1960–1970-е годы в мировом нефтяном бизнесе произошли серьезные изменения.

Страны – экспортеры нефти, входившие в ОПЕК, сумели в значительной степени установить контроль над своими нефтяными ресурсами. Сейчас практически во всех нефтедобывающих странах существуют мощные национальные нефтяные компании. Однако, даже добившись права распоряжаться большей частью добываемой нефти, страны-производители не смогли получить справедливую, по их мнению, долю в общих доходах, обусловленных эксплуатацией нефтяных ресурсов. Главная причина этого – отсутствие или ограниченность доступа к рынкам сбыта конечной продукции.

Поэтому в 1970-х годах сначала для самообеспечения нефтепродуктами, а затем и в целях выхода с ними на внешние рынки Саудовская Аравия (крупнейшая нефтяная держава мира) и многие другие страны-производители приступили к строительству нефтеперерабатывающих и нефтехимических заводов. В 1980-е годы они разнообразили свою политику, приобретая материальные и финансовые активы нефтеперерабатывающих производств и сбытовых компаний на территории стран – потребителей нефти (в Северной Америке и Западной Европе).

В данном случае процесс вертикальной интеграции развивался в направлении от разведки и добычи нефти к сферам ее переработки и маркетинга продукции. Важнейшими предпосылками такого процесса можно считать стремление овладеть рынками конечного спроса и конкуренцию в сфере нефтедобычи в условиях достаточно насыщенного рынка и

снижающейся эффективности инвестиций в освоение новых нефтяных ресурсов.

Сегодня все крупные российские нефтедобывающие компании представляют собой вертикально интегрированные комплексы (ВИНК), включающие мощности по нефтедобыче, нефтепереработке и розничной продаже горюче-смазочных материалов³⁹.



Рис. 3.16. Горизонтальная интеграция фирм

Участниками *горизонтальной интеграции* являются фирмы, выпускающие и продающие идентичную или однородную продукцию (оказывающие аналогичные услуги, выполняющие аналогичные работы) (рис. 3.16). Широко распространенная практика горизонтальной интеграции – дружественное или враждебное поглощение небольших фирм-инноваторов крупными корпорациями и превращение их во внутренние опытно-конструкторские и исследовательские подразделения последних.

На российском рынке в 2016 г. произошла интеграция двух из трех крупнейших сетей по продаже бытовой техники и электроники. Финансовая группа «Сафмар» объявила о покупке сетей по продаже бытовой техники и электроники «Эльдорадо» за \$ 500 млн и «М.Видео» за \$ 725,8 млн.

³⁹ 1 Краткое описание документа «Вертикальная интеграция в нефтяных компаниях»// Библиотека менеджмента. – <http://www.managment.aanet.ru/economics/integraciya-2.php>

3.6. Конкурентная стратегия полного отступления

Участники рынка нередко оказываются в трудном положении, когда им приходится все-речь задумываться о самоустранении с рынка. Если нет мотивов к выживанию и возможностей оздоровления бизнеса, они вправе подчинить свою деятельность конкурентным стратегиям отступления (рис. 3.17):

- стратегия полного отступления;
- стратегия слабого интегратора.



Рис. 3.17. Конкурентные стратегии отступления

Стратегия полного отступления предусматривает выполнение участниками рынка конкурентных действий по полному выходу из бизнеса. Она применяется участниками рынка только в условиях, когда они решают полностью прекратить, на время или навсегда, участие в предпринимательской деятельности.

Намерение полностью выйти из бизнеса возникает у участников рынка:

- когда их хроническое отставание от конкурентов совмещается с системной непривлекательностью области бизнеса, в которой они работают;
- они разочарованы в работе на своем секторе рынка, а в перспективе намереваются переключиться на более привлекательные секторы рынка;
- они хотели бы сменить географию деятельности;
- они намерены оставить занятие предпринимательством под влиянием форс-мажорных обстоятельств в надежде на передышку;
- они намерены полностью прекратить занятие предпринимательством как таковым.

В качестве примера можно привести действия корпорации Samsung по выходу с рынка жестких дисков, который состоялся в 2011 г. На тот момент общий объем рынка насчитывал более 30 млрд долл. К моменту принятия компанией Samsung решения об уходе с рынка жестких дисков ее продажи непосредственно на этом рынке достигали 3 млрд долл. Причем Samsung была на этом рынке не новичком, а одним из «старожилов».

Тем не менее южнокорейская корпорация продала свои активы в этой сфере лидеру рынка, компании Seagate. Эксперты назвали такое событие «позорным бегством». По официальным данным, компания Samsung ушла с рынка по двум причинам:

- производство жестких дисков не относится к стратегической сфере Samsung;
- рынок был высококонкурентным и в долгосрочном плане убыточным для Samsung⁴⁰.

⁴⁰ 1 Как устранить конкурента. Seagate vs Samsung // Ноомаркетинг. net. – <http://www.noomarketing.net/kak-ustranit-konkurenta>

В начале 2015 г. в связи с ухудшением экономической ситуации и падением продаж в России о полном уходе с российского рынка объявили автоконцерны General Motors (марка Chevrolet) и Opel.

Наряду с участниками рынка, попавшими в полосу хронического отставания от соперников, стратегию полного отступления могут применять и преуспевающие субъекты предпринимательства. Такое случается нечасто и, как правило, бывает обусловлено физическим старением единственного или основного владельца бизнеса и невозможностью найти достойную замену из числа его наследников, менеджеров или других владельцев бизнеса. Решением обычно становится продажа бизнеса, в ходе которого фирму покидает конкретный человек. Фирма переходит новым владельцам и сохраняет существование (возможно, под другим названием).

Применение конкурентной стратегии полного отступления характерно для деятельности профессиональных предпринимателей-стартаперов.

Стартапы часто задумываются предпринимателями не для обеспечения долговременного участия в данном бизнесе. Профессиональные инвесторы в новые стартапы и их профессиональные инициаторы обычно вкладывают финансовые средства и предпринимательские ресурсы в новое дело, руководствуясь желанием выгодно продать это дело после доведения его до состояния конкурентной устойчивости. Обычно это происходит после обеспечения первых продаж, завершения обустройства и раскрутки нового бизнеса.

Выход любого участника рынка из бизнеса не производится одномоментно. Он является специфическим периодом жизнедеятельности фирм. Имеющейся бизнес нельзя бросить, не выполнив принятых обязательств. Поэтому участникам рынка необходимо обеспечить профессиональное прекращение занятия предпринимательством.

Данный период – специфическая стадия занятия предпринимательством. Участники рынка остаются в бизнесе и, следовательно, продолжают действовать в конкурентной среде. Они пока не прекратили быть действующими конкурентами и не могут бросить взаимодействие с конкурентами в одностороннем порядке. Их действия должны подчиняться определенной конкурентной стратегии.

Для успешного применения конкурентной стратегии полного отступления требуется наличие условий, выгодных отступающим участникам рынка и невыгодных или менее выгодных конкурентам. Как правило, такая стратегия имеет характер малоконфликтного соперничества и опирается на сочетание воздействия на окружение, которому участники рынка намерены выгодно сдать свои позиции, и противодействия другой части окружения, добивающейся бесплатного устранения их с рынка (рис. 3.18).

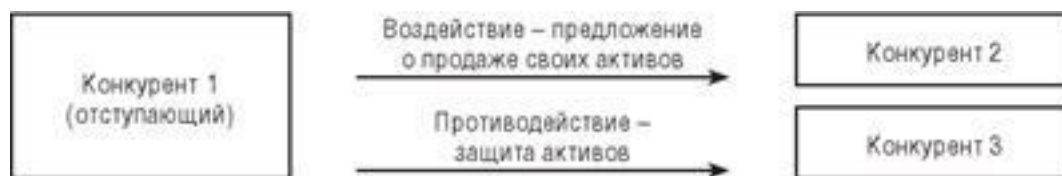


Рис. 3.18. Реализация стратегии полного отступления

Противодействие части окружения может быть превентивным, а у другой части – активным и при необходимости сопровождаться контрнаступлением. Когда неблагоприятные причины ухудшения положения дел станут очевидными, опытный менеджмент попытается убедить владельцев бизнеса в необходимости его сворачивания во избежание крупных потерь, а возможно, полного разорения. Каждому предпринимателю следует всегда пребывать в состоянии готовности добровольно покинуть бизнес, подобно тому, как театральной, эстрадной или

спортивной звезде нужно быть готовой вовремя оставить сцену (спортивную площадку), не дожидаясь, пока ее к этому подтолкнут соперники.

Попытки участников рынка применить стратегию полного отступления не всегда оказываются успешными. Интересанты (объекты возможного воздействия) могут быть не установлены, зато противодействовать приходится слишком большому числу соперников. Так происходит, когда выход из бизнеса оказывается всего лишь реакцией, иногда запоздалой, участников рынка на совершенные их конкурентами встречные действия.

В этом случае выход из бизнеса становится болезненной процедурой, не несущей участникам рынка очевидных выгод. Полное отступление с конкурентных позиций производится ими на фоне резкого их ослабления или утраты. Такой финал влечет за собой не только прекращение деятельности, но и разорение фирм и их владельцев. Поэтому владельцам бизнеса стоит принимать ответственное решение о выходе из бизнеса, не дожидаясь, когда данный выбор окажется чересчур драматичным.

Упомянутый выше уход с российского рынка General Motors и Opel приведет к банкротству большинства дилерских центров, которые работали с данными марками (более 200 по всей стране). В большей степени это касается мелких региональных и монобрендовых дилеров, которым невозможно будет переориентироваться на другие марки. Особенно плохая ситуация у недавно открывшихся дилерских центров, владельцы которых вложили серьезные средства в строительство.

3.7. Конкурентная стратегия слабого интегратора

Некоторым участникам рынка больше импонирует не стратегия полного отступления, а конкурентная стратегия слабого интегратора, которая нацеливала бы участников рынка, как и стратегия сильного интегратора, на их интеграцию в единую, организационно консолидированную фирму.

Эти участники рынка инициируют интеграционный процесс и при этом обладают менее сильными конкурентными позициями и (или) менее внушительным набором других конкурентных преимуществ, чем другие вероятные участники этого процесса. Они стремятся к подчинению своего бизнеса более сильным участникам рынка и передаче им своих конкурентных позиций на выгодных условиях, что помогает им избежать самоликвидации и при благоприятном стечении обстоятельств частично сохранить свое присутствие в бизнесе. Такие участники рынка называются *слабыми интеграторами*.

Применение слабыми интеграторами стратегии интеграции обусловлено их намерением выполнить неполное, частичное отступление из бизнеса – прекратить самостоятельную работу, но продолжить деятельность в составе сильного интегратора. Слабые интеграторы заняты поиском наилучшего способа поддержания собственной жизнедеятельности путем консолидации с более сильным партнером.

Не только в бизнесе, но и в жизни есть немало подтверждений тому, что относительно слабые субъекты деятельности, обладающие неустойчивыми конкурентными позициями, не уверенные в собственных силах и не ощущающие значительных преимуществ над соперниками, готовы с удовольствием подчиниться таким соперникам. Тем самым они избегают конфронтации и опасного соперничества.

Например, такими соображениями руководствовалась американская компания Амасо, действовавшая в конце 1990-х годов на территории России, принимая решение о присоединении к British Petroleum.

Периодизация процессов слияния и поглощения компаний в новейшей истории представлена в табл. 3.3.

В настоящее время по инициативе слабых интеграторов осуществляется почти половина всех корпоративных слияний в странах с развитой рыночной экономикой. Они происходят посредством частичной продажи бизнеса слабыми интеграторами более сильным соперникам, создания совместного бизнеса либо присоединения к конкурентам.

Феномен «слабого интегрирования» можно наблюдать на всех молодых и плохо структурированных рынках товаров (услуг, работ).

Таблица 3.3

Основные периоды в развитии процессов слияний и поглощений компаний⁴¹

⁴¹ 1 Бурлачков В. К. Внешнеэкономическая деятельность в глобальной экономике/ В. К. Бурлачков, Н. А. Соколов, А. Е. Маркова и др. – М.: Изд. дом «АТИСО», 2009. – 639 с.

Волна слияний компаний	Содержание процессов слияния компаний
1887–1904 гг.	Большинство слияний осуществлялось по принципу горизонтальной интеграции. Практически во всех отраслях господствовали монополии, т. е. единственные доминирующие фирмы. Далее появились предприятия, которые можно считать предшественниками современных вертикально интегрированных корпораций. Отличительной чертой большинства слияний в этот период явился множественный характер: в 75% общего количества слияний было вовлечено по крайней мере по 5 фирм, в 26% из них участвовало 10 и более компаний. Иногда объединялись несколько сотен фирм
1916–1929 гг.	В связи с действием антимонопольного законодательства слияние компаний в отраслях приводит к господству уже не монополии, а олигополии, т. е. к доминированию небольшого числа крупнейших фирм. Для этой волны больше, чем для предшествующей, характерны вертикальные слияния и диверсификация
1960–1970 гг.	Для этого этапа характерен всплеск слияний фирм, занятых в разных видах бизнеса, т. е. слияний конгломератного типа. По оценке Федеральной торговой комиссии США, с 1965 по 1975 гг. 80% слияний привели к образованию конгломератов. Число чистых конгломератных слияний возросло с 10,1% в 1948–1955 гг. до 45,5% в 1972–1979 гг. Жесткое антимонопольное законодательство ограничило горизонтальную и вертикальную интеграцию. Количество горизонтальных слияний сократилось с 39% в 1948–1955 гг. до 12% в 1964–1971 гг.
1980-е годы	В этот период удельный вес слияний конгломератного типа сократился. Более того, создание новых объединений сопровождалось разрушением ранее созданных конгломератов. Заметной становится тенденция враждебных поглощений. Учитывая смягчение антимонопольной политики, в этот период наиболее распространены горизонтальные слияния
Вторая половина 1990-х годов	Наиболее популярным типом слияния компаний является горизонтальная интеграция. Характерно объединение транснациональных корпораций, т. е. сверхконцентрация компаний. Огромный размах получили слияния и поглощения в финансовой сфере
2000-е годы	Спад активности на рынке слияний и поглощений из-за ужесточения антимонопольного и налогового законодательства. Большое количество сделок срывается. На рынке появляется много инвесторов из Китая и Азии

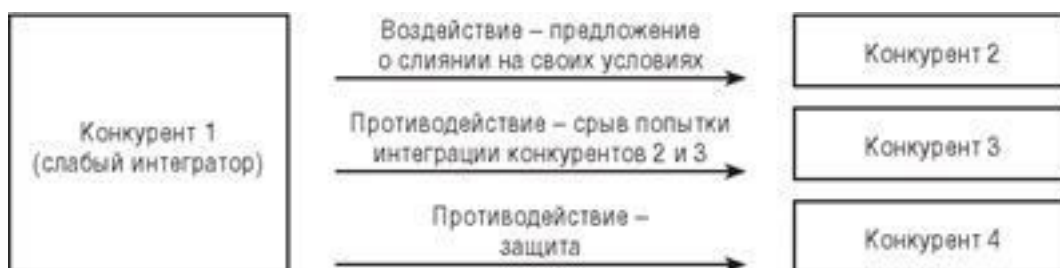


Рис. 3.19. Реализация стратегии слабого интегратора

В стратегии слабого интегратора, как и при полном отступлении, сочетаются инициативное воздействие на конкурентов и контрагентов, к бизнесу которых слабые интеграторы намерены присоединить свой бизнес, и противодействие другому окружению, не поддерживающему данные инициативы.

Слабый интегратор, стратегически желающий «уйти под сильного противника», прибегает, как правило, к полной гамме методов воздействия на потенциальных интересантов, демонстрируя не просто готовность к объединению, но и жизненную необходимость такого шага.

При этом им приходится быть начеку, перехватывая аналогичные инициативы других слабых интеграторов, создавая помехи им и другому окружению, намеренному не допустить этого объединения (потребителям, государству, общим соперникам). Начеку приходится быть и в отношениях с потенциальным партнером по интеграции, которого всегда следует рассматривать как гипотетического сильного интегратора. Для того чтобы интеграционный процесс произошел по сценарию слабого интегратора, тот должен уметь выполнять при необходимости контрнаступление на позиции и этого партнера, и всех противников интеграции (рис. 3.19).

Добившись своего, слабые интеграторы или получают возможность действовать рядом с более сильными участниками рынка, или оговаривают и сохраняют за собой право на некоторую самостоятельность действий в других областях бизнеса. Консолидируя свою деятельность с более сильными конкурентами, они иногда добиваются неизменности своего наименования или сохранения некоторых элементов фирменного стиля и торговой марки в границах интегрированного сообщества фирм.

Например, после приобретения корпорацией Microsoft компании Skype Technologies, которая являлась разработчиком программы Skype, был сохранен бренд и фирменный стиль Skype. Более того, программа была интегрирована в программы и платформы Microsoft (такие как Windows, Windows Phone и др.).

В процессе интеграции слабые интеграторы нередко оговаривают сохранение за собой отдельных предпринимательских прав. Например, право на совладение бизнесом, право на место в совете директоров, право на относительную самостоятельность и даже на автономию, право на контроль части сотрудников фирмы и др.

Поэтому действия слабых интеграторов следует рассматривать не как бегство из бизнеса, а как рациональную конкурентную стратегию, успешная реализация которой позволяет извлекать выгоду и даже сохранять «жизнь после смерти».

Примечательным подтверждением изложенному выше является судьба бизнеса большой группы американских компаний, объединенных фирменным наименованием, в котором используется фамилия Morgan.

В начале XX в. эта фамилия служила в США наиболее точной персонификацией крупного бизнеса и крупного капитала вообще, а Morgan Guarantee Trust Company считалась самым процветающим субъектом бизнеса на Земле. В конце 1960-х годов финансовая группа Morgan по-прежнему входила в ряд «некоронованных королей Америки».



Однако сейчас вследствие череды всевозможных консолидаций под влиянием разных обстоятельств бренд Morgan в конце концов превратился из сильного интегратора в слабого. Возникла парадоксальная ситуация: фирм, в названии которых используется фамилия Morgan, много (наиболее известными из них являются финансово-инвестиционный гигант Morgan-Stanley и банк JP Morgan Chase&Co), но ни одного реального Моргана нет ни в менеджменте этих фирм, ни среди их доминирующих владельцев.

Образ легендарного Джона Пирпонта Моргана давно превратился в икону славного прошлого американского бизнеса, которая в качестве особого конкурентного преимущества принадлежит новым владельцам бренда Morgan.

Взаимодействие слабых интеграторов с более сильными участниками рынка в условиях, когда интеграция бизнеса инициируется слабыми интеграторами и лишь поддерживается их партнерами, вызывает вполне резонный вопрос о том, кто же все-таки в этом взаимодействии сильнее?

В итоге реализуется сценарий, разработанный слабым интегратором.

Он в соответствии с собственной стратегией взаимодействия с конкретным сильным конкурентом благополучно решает свои задачи по частичному отступлению на выгодных условиях.

Возникает аналогия с восточными единоборствами (дзю-до, джиу-джитсу и др.), приемы которых позволяют соперникам одерживать победы, контрнаступая и используя силу противников в своих интересах.



Рис. 3.20. Мотивация участников рынка к двусторонней интеграции

Потенциально более сильные спортсмены вынуждены действовать по сценариям, которые реализуют потенциально менее сильные, но более профессионально подготовленные спортсмены.

В повседневной жизни стратегия конкурентных действий сильного интегратора и стратегия конкурентных действий слабого интегратора часто не совпадают, но находятся в состоянии гармоничного соответствия. В этом случае мы наблюдаем *двустороннюю интеграцию* бизнеса, которая производится под влиянием обоюдных интересов сторон и взаимной инициативы (рис. 3.20).

Например, стороны решают взаимно интегрироваться перед лицом стратегических угроз, исходящих от общего окружения по отношению к каждой из них. В этом случае участники рынка своими действиями снижают уровень риска и неопределенности своего бизнеса, облегчают развитие собственной деятельности за счет создания интегрированного конкурентного потенциала.

Способом применения двусторонней интеграции фирм выступает их *слияние*.

Подобные сделки часто происходили среди авиакомпаний. Последняя по времени крупная тенденция к слиянию авиакомпаний началась в 1990-е годы, но всерьез об объединении заговорили после терактов 11 сентября в США и войны в Ираке. Эпидемия атипичной пневмонии окончательно доказала, что выжить в одиночку не под силу даже таким монстрам, как British Airways и Lufthansa.

Классический пример такого рода – сделка между KLM и Air France. KLM, давно испытывающая финансовые проблемы, искала партнера в Европе с 2000 г. В 2002 г. руководство KLM начало переговоры с авиакомпаниями British Airways и Air France по вопросу создания взаимовыгодного альянса. Положение авиакомпании между тем стремительно усложнялось, KLM сократила примерно 10 % своего персонала. Наконец, был найден взаимовыгодный вариант слияния: голландский авиаперевозчик получил 15 % объединенной авиакомпании, остальные 85 % достались Air France.

Однако при слиянии двух фирм, примерно равных по конкурентным силам и позициям (*паритетная интеграция*), возможны трудности с достижением взаимовыгодных условий слияния и определение стратегии дальнейшей деятельности новой корпорации.

Наиболее актуален сегодня пример планировавшегося и широко обсуждаемого в 2013–2014 гг. крупного слияния двух гигантов на мировом рынке рекламы, которое в итоге не состоялось. Две известные на мировом рекламном рынке корпорации – Publicis Groupe SA (Франция) и Omnicom Group (США) – готовили слияние, в результате которого в мире мог появиться рекламный гигант (самая крупная компания на рекламном рынке) Publicis Omnicom Group, который, по мнению компетентных аналитиков, мог бы занять пятую часть всего рекламного рынка в мире.

Однако рекламные холдинги Omnicom Group (США) и Publicis Groupe (Франция) отменили слияние. По словам представителей компаний, им не удалось решить ряд серьезных вопросов, связанных с дальнейшим развитием бизнеса. В свою очередь, по информации ряда СМИ, им не удалось договориться о том, кто займет ряд ключевых постов в объединенной структуре⁴².

Крупнейшие сделки по поглощениям за последние 15 лет приведены в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Крупнейшие поглощения компаний с 2000 г.⁴³

⁴² 1 Слияние не состоялось//Outdoor.ru. – http://www.outdoor.ru/news/sliyanie_omnicom_i_publicis_ne_sostoyalos/

⁴³ 2 По информации Wikipedia.org

Место	Год	Приобретатель	Приобретенный	Стоимость транзакции, \$ млрд
1	2000	Слияние: America Online Inc. (AOL)	Time Warner	164747
2	2000	Glaxo Wellcome	SmithKline Beecham	75961
3	2004	Royal Dutch Petroleum Co.	Shell Transport & Trading Co	74559
4	2006	AT&T Inc.	BellSouth Corporation	72671
5	2001	Comcast Corporation	AT&T Broadband & Internet Svcs	72041
6	2004	Sanofi-Synthelabo SA	Aventis SA	60243
7	2000	Отделение: Nortel Networks Corporation		59974
8	2002	Pfizer	Pharmacia Corporation	59515
9	2004	JP Morgan Chase & Co	Bank One Corp	58761

3.8. Конкурентная стратегия простого обособления

В процессе ведения бизнеса многие участники рынка стремятся к обособлению своего бизнеса от имеющихся и потенциальных конкурентов. Такое обособление производится в соответствии с тремя различными стратегиями конкуренции: стратегией простого обособления, стратегией дезинтеграции, стратегией обособления специализированного бизнеса (рис. 3.21).

Конкурентная стратегия простого обособления состоит в обеспечении своего сохранения в бизнесе, поддержания конкурентоспособности и опережения соперников за счет противодействия попыткам соперников затруднить им устойчивую работу на рынке, поставить в подчиненное положение и в конце концов добиться от них прекращения деятельности. Ее применяют субъекты предпринимательства, не претендующие на доминирование на рынке, занимающие сравнительно устойчивые конкурентные позиции и не намеренные расставаться с ними. Они усматривают комплексное решение проблемы противодействия соперникам в обособлении своего бизнеса как независимой части конкурентной среды для устойчивого сохранения в ней и недопущения ослабления.

Эти субъекты предпринимательства, как правило, работают в молодых или раздробленных областях бизнеса на локальных рынках товаров (услуг, работ). Конкурентная стратегия простого обособления более всего эффективна в тех областях бизнеса и на тех рынках, в которых под влиянием разных причин отсутствует отраслевая, внутрисекторальная или внутрисегментная консолидация и соответствующие области бизнеса оказываются внутренне раздробленными между значительным числом участников рынка.

В раздробленных, неконсолидированных отраслях экономики характер конкурентных действий может варьироваться в пределах от умеренно сильного до ожесточенного. Участникам рынка приходится постоянно маневрировать в мире бесконечных угроз и опасностей, исходящих от разных соперников. Они считают целесообразным дистанцироваться от конкурентов, демонстрируя им готовность в любой момент ответить ударом на удар, создать им непреодолимые помехи и не допустить ослабления своих позиций.

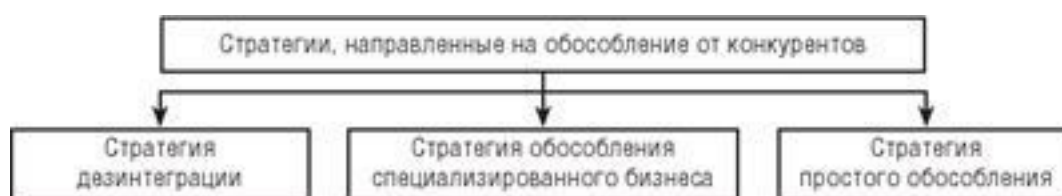


Рис. 3.21. Стратегии конкурентных действий, направленные на обособление от конкурентов

Стратегия простого обособления находит много сторонников, например, среди субъектов малого неспециализированного предпринимательства в сферах, традиционно обслуживаемых малым бизнесом в отраслях, производящих товары (услуги, работы) для массового потребления.

Как известно, некоторые области производственного бизнеса, а также бизнеса в сфере услуг населены сотнями и даже тысячами малых, мельчайших и средних фирм, причем ни одна из них не играет существенной роли в общем объеме продаж ни на одном локальном рынке.

Некрупный бизнес разворачивается в раздробленных областях деятельности, отличительная черта которых – отсутствие на соответствующих секторах рынка фирм с доминирующими конкурентными позициями и принципиальная невозможность приобретения таких позиций кем-либо из участников рынка.

В качестве примера можно привести гостиничное хозяйство, туристический бизнес, хлебопекарное производство, ремонт автомобилей, ресторанный бизнес, охранный бизнес, оказание информационных, банно-прачечных, переводческих услуг и т. д.

Малые предприниматели более всего дорожат независимостью и свободой в бизнесе. Свою главную задачу они видят в сохранении этой независимости, которую они ценят выше величины доходов, получаемых от работы предпринимателями.

Малый предприниматель в сфере производственного бизнеса, выпускающий комплектующие изделия, которые впоследствии включаются в качестве деталей в продукцию крупного промышленного концерна, несет ответственность только за свою «долю» в конечном продукте, но не за весь продукт целиком. Предприниматель-коммерсант, объектом сбытовой деятельности которого выступают небольшие партии разнообразных товаров, меньше всего переживает по поводу успехов фирм, продукцию которых он пытается пристроить клиентам. Он уверен в себе и знает, что продать он может все, что угодно, даже телефонный справочник для новорожденных. В процессе продажи он увлечен своим мастерством больше, чем достоинствами товаров. Его собственные конкурентные преимущества в сфере прямой коммерции кажутся ему несопоставимыми с преимуществами фирм, товары которых он принял на реализацию. Так раскрывается первый стратегический интерес участников рынка к простому обособлению.

Часто для таких участников рынка значимыми оказываются и другие индикаторы свободы. Владелец небольшого ресторана может без объяснения каких-либо причин приостановить деятельность и уехать со всей семьей на свадьбу к любимой племяннице. Такое ощущение свободы предпринимательской деятельности импонирует многим людям, которые предпочитают мелкий, но самостоятельный предпринимательский бизнес наемному труду и участию в крупном предпринимательстве. Именно с подобными признаками свободы и независимости рассматриваемый участник рынка нередко связывает стратегические цели своих конкурентных действий.

Небольшие размеры фирм и ничтожность долей рынка, которые имеет каждая из них, не могут служить основанием для отрицания наличия у таких предпринимателей собственных стратегий конкурентных действий. Другое дело, что сравнительно небольшие размеры малых фирм ставят их в невыгодное положение при переговорах с поставщиками и покупателями, имеющими сильные позиции.

Поэтому период жизнедеятельности субъектов малого предпринимательства может оказаться непродолжительным. Участники рынка, не обладающие значительными финансовыми и инвестиционными возможностями для планомерного развития бизнеса, не могут позволить себе реальные долгосрочные планы. О будущем они могут только мечтать. Обозримое будущее для них – это скоротечные обороты капитала, нахождение и быстрое насыщение небольших и не слишком емких ниш.

Конкурентная стратегия простого обособления – рациональный выбор многих небольших предприятий концепции выживания и успеха в мире, где угрозы могут исходить от любого представителя конкурентной среды. Противодействие внешним угрозам может оказаться эффективным благодаря быстрым, точным и интенсивным действиям по применению своего скромного потенциала.

Видя возможность обеспечения гарантий безопасности собственного бизнеса именно в стратегии простого обособления, участники рынка делают ставку на методы превентивного противодействия соперникам, создание им разных помех, копирование и перехват инициатив, проникновение в новые незанятые ниши.

Субъекты малого неспециализированного предпринимательства прибегают к обособлению бизнеса не только для его защиты путем противодействия работающим вблизи опасным

конкурентам, но и для инициативного воздействия на другие малые предприятия, а также на представителей крупного бизнеса, обладающих более внушительными конкурентными позициями на рынках идентичной или однородной продукции.

Конкуренция неспециализированных малых предприятий между собой на рынках массовой продукции обладает следующими особенностями:

- сосредоточение бизнеса на локальных рынках и их частях – местных рынках, ориентация участников рынка на взаимодействие с местными потребителями, невозможность превращения собственного бизнеса в сколько-нибудь ощутимое присутствие на национальном рынке;
- необходимость одновременного противодействия большому, порой неизмеримо большому, числу прямых и косвенных конкурентов на локальных рынках в силу многочисленности, изменчивости и разнородности потребностей местных клиентов;
- относительно низкая технологичность деятельности большинства фирм, за исключением производственных фирм в некоторых областях бизнеса и небольших фирм, создающих программное обеспечение; ориентация большинства конкурентов, за уже упомянутым исключением, на создание простых товаров, выполнение работ и оказание услуг, не требующих высокой технологической базы;
- постоянная готовность к копированию инициатив и перехвату действий соперников в сочетании с готовностью отразить подобную активность конкурентов;
- превентивное информационное давление на рынок для пропаганды себя и своего бизнеса всеми доступными способами, включая «доверительное общение с клиентами и друзьями», распространение слухов и сплетен;
- постоянная готовность участников рынка к диверсификации бизнеса с учетом его узких технологических ограничений и узости потенциала клиентской базы каждого вероятного вида их деятельности;
- сравнительная неустойчивость деловых отношений участников рынка с клиентами, поставщиками и партнерами по бизнесу, нецелесообразность и невозможность стратегического планирования таких отношений на длительный срок;
- быстрота проникновения в новые области бизнеса и стремление продвинуться в их освоении и завоевании каких-то более или менее значимых конкурентных позиций, пока на данные области не обратили внимание более сильные конкуренты.

Конкурентная стратегия простого обособления применяется малыми фирмами и в тех областях бизнеса, где они вынужденно соседствуют с крупными субъектами предпринимательства, в том числе такими, которые были бы не прочь при случае присоединить их к себе или просто добиться их устранения с рынка. К ним относятся консультационный и аудиторский бизнес, издательский бизнес, розничная торговля, бизнес в строительной сфере, агробизнес.



Рис. 3.22. Стратегические интересы к простому обособлению

Поэтому простое обособление не только предоставляет участникам рынка возможность обеспечивать собственную безопасность, но и заставляет конкурентную среду постоянно задумываться о вызовах, которые несут им развитие малого предпринимательства и действия конкретных фирм. Так раскрывается второй стратегический интерес участников рынка к простому обособлению (рис. 3.22).

Малый бизнес было бы принципиально неверно расценивать как изначально слабое звено в этом соперничестве. Хотя, на первый взгляд, что может противопоставить крошечная и финансово маломощная фирма, действующая, например, в сфере торговли готовой одеждой, гигантским концернам, имеющим годовые миллиардные обороты финансовых ресурсов?

Еще двадцать лет назад широкую популярность имели соображения насчет того, что крупные концерны скупят по дешевке или бесплатно приберут к рукам небольшие компании, обслуживающие клиентов со скромными потребностями. Однако эти предположения не подтвердились. Крупный бизнес не смог вытеснить малое неспециализированное предпринимательство, более того, не только не справился с ним, но даже допустил его подлинный расцвет во всех странах с устойчивой рыночной экономикой. Это не должно кого-либо удивлять. Ведь малые предприятия не дали крупным участникам рынка задуть себя благодаря применению стратегии простого обособления.

В сферах, традиционно обслуживаемых малыми предпринимателями, за последнее время не сложилось объективных предпосылок секторальной или отраслевой консолидации. Маневренно используемый небольшой конкурентный потенциал участников рынка не стал менее конкурентоспособным по сравнению с возможностями крупного бизнеса.

Традиционным клиентам данных фирм по-прежнему требуются относительно небольшие партии товаров, соответствующие их запросам. Совокупный спрос на продукцию небольших фирм со стороны клиентов настолько велик и разнообразен, что необходимо огромное количество таких фирм, чтобы удовлетворить потребительские ожидания.

Однако поскольку спрос на какой-либо конкретный вид товара со стороны каждого из покупателей невелик, объем продаж не может поддерживать производство, продвижение товара на рынок или его сбыт на уровне, необходимом для субъектов крупного предпринимательства. Кроме того, сохраняются региональные ограничения и особенности бизнеса. Поэтому небольшие локальные и местные фирмы не теряют конкурентные преимущества, они по-прежнему лучше ориентируются во вкусах местных потребителей и особенностях своего локального рынка, и в этом состоят их конкурентные преимущества в сравнении с крупным бизнесом (рис. 3.23).

Являясь обособленными и относительно независимыми от окружения, такие фирмы сочетают гибкое применение скромного конкурентного потенциала с постоянной демонстрацией окружению слабых мест конкурентов.

Именно это, например, обеспечивает не только выживание, но и процветание небольшой независимой швейцарской фирме по производству механических часов TITONI, основанной еще в 1919 г. и действующей в окружении всемирно известных компаний, таких как Blancpain, Breguet, Ulysse Nardin, Tissot.

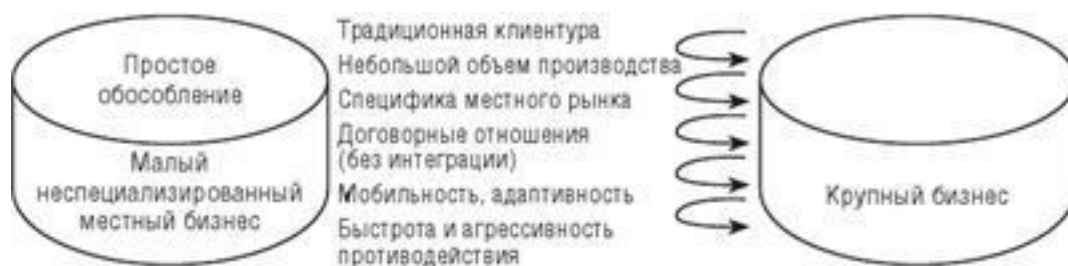


Рис. 3.23. Стратегия простого обособления субъектов малого неспециализированного предпринимательства против субъектов крупного бизнеса

В областях бизнеса, где наблюдается соседство крупных и небольших фирм, а также в процессе взаимодействия фирм-смежников не происходит радикальных изменений. Мелкие фирмы имеют возможность «просто обособляться» от крупных фирм и успешно выдерживать конкуренцию с ними в условиях:

- когда они обнаруживают и немедленно заполняют собой не только небольшие, а порой крошечные рыночные ниши, не освоенные (или пока не освоенные) более сильными соперниками;

Например, так происходит в консалтинговом и аудиторском бизнесе, мировые лидеры которого (так называемая «большая четверка» – PriceWaterhouseCoopers, EY, Deloitte&Touche, KPMG) ничего не могут поделать с обилием консультантов по частным финансовым, управленческим, бухгалтерским, налоговым и иным вопросам.

- они стремятся к постоянной дифференциации предложения и снижению издержек с учетом того, что конкуренция мелких фирм с крупными на основе низких издержек и товарной дифференциации жизнеспособна, если товар не является в высшей степени стандартизированным;

- область бизнеса еще настолько новая, что ни одна из фирм не имеет достаточно опыта и ресурсов для завоевания крупной доли на рынке;

- мелкие фирмы копируют продукцию, серийно изготавливаемую крупными фирмами, перехватывая чужие технологические и организационные решения;

мелкие фирмы оказываются полезными крупному бизнесу, раздираемому внутренними противоречиями, в качестве третьей независимой стороны, в частности, при оборудовании площадок для вспомогательного производства, на открытие которых гиганты часто идут в целях экономии затрат;

Такое положение наблюдается в автопромышленности. Крупные автомобилестроительные компании охотно прибегают к услугам небольших специализированных фирм, производящих колесные диски, амортизаторы. Типичным примером будет взаимодействие Mitsubishi Motors и компании Brembo, производящей тормозные механизмы.

- они успешно используют поддержку малого предпринимательства как важного фактора развития экономики и как инструмента обеспечения занятости населения.

3.9. Конкурентная стратегия обособления специализированного бизнеса

Субъекты специализированного бизнеса охотно прибегают к *конкурентной стратегии обособления специализированного бизнеса*, которая отличается от стратегии простого обособления. Они выдвигают целевую установку на поиск или на создание отдельной рыночной ниши, а впоследствии на удержание ее в зоне своего исключительного контроля.

Стратегия обособления специализированного бизнеса опирается на стремление участников рынка к резкому выделению из массы конкурентов. Такие участники рынка обязательно стремятся специализироваться на отдельных небольших нишах, нередко доводя дело до узкой специализации.

На применение участниками рынка конкурентной стратегии, основанной на их специализации в отдельных нишах, указывал Майкл Портер (он использовал термин «стратегия фокусирования»). В системе определений другого авторитетного специалиста по конкуренции и маркетингу Ж.-Ж. Ламбена эта стратегия также связывается с нишевой специализацией компаний.

Специализация участников рынка в определенной рыночной нише или в сегменте рынка может быть признана успешной, если участники рынка обеспечивают столь весомые конкурентные преимущества, которые делают конкуренцию в этой нише малопривлекательным занятием для их соперников (рис. 3.24). В действительности рыночных ниш, которые удастся монополизировать участникам рынка, не бывает, за исключением известных нам случаев естественной монополии. Поэтому специфика данной стратегии конкурентных действий состоит в том, что соперничество участников рынка в такой нише адресуется «себе подобным».

Первый способ применения стратегии обособления специализированного бизнеса состоит в узкой специализации фирм на видах товаров (услуг, работ) или даже на одной марке товарной продукции, которая бы выгодно выделялась на фоне значительного разнообразия стандартной или сильно стандартизированной продукции, выпускаемой крупными сериями, или для так называемого типового потребителя.



Рис. 3.24. Способы применения стратегии обособления специализированного бизнеса

Например, узкая специализация заставляет некоторые предприятия, производящие мебель, специализироваться на выпуске только одного вида продукции (спальные гарнитуры на металлической основе, мебель с арочными каркасами, металлические кухонные гарнитуры, плетеная мебель, садовая мебель и т. д.).

Непревзойденный специалист такого рода – немецкая компания Eltron, специализирующаяся на производстве принтеров штрих-кода и систем идентификации на основе технологий штрих-кодирования, средняя по принятым в Германии критериям количественного измерения бизнеса автомобилестроительная компания Porsche. Эта небольшая компания,

если сравнить ее с такими гигантами автомобильного бизнеса, как Mercedes, Opel или Volkswagen (мы называем для сравнения только немецкие автомобилестроительные компании), производит только три марки автомобилей, каждая из которых может без преувеличения считаться самой дорогой внутри соответствующего класса автомашин. Porsche не может считаться конкурентом вышеупомянутых гигантов, но при этом Porsche Cayenne обладает исключительными конкурентными отличиями на мировом рынке внедорожников.

Второй способ применения стратегии обособления специализированного бизнеса состоит в узкой специализации фирм на типе потребителей.

Мелкая предпринимательская фирма может выстоять в условиях ожесточенной конкуренции в неконсолидированной области бизнеса, если сумеет обзавестись VIP-клиентами или постоянными клиентами, которые будут считать, что получают VIP-обслуживание. Всем потребителям нравится, когда товаропроизводители и предприятия сферы услуг оказывают им королевские почести. Им лестно считать себя VIP-персонами, которых любят только за то, что они есть.

Любить таких клиентов, конечно, не обязательно, но оказывать им знаки особого внимания необходимо, регулярно раскрывая им собственные конкурентные преимущества, состоящие, например, в уникальных свойствах товаров (услуг, работ), наличии особых цен, скидок к ценам, персональных подарков. Клиенты, полагая, что все эти преимущества доступны только им или их кругу, могут действительно поверить в собственную исключительность. При этом услуги и товары на самом деле должны быть уникальными, однако и цены тоже могут оказаться уникальными – уникально высокими. Тогда ощущение эксклюзивности прочно закрепится у участников сделки.

Примером таких конкурентных действий можно считать поведение на рынке мастеров высокой моды. Такие мастера не обладают признаками абсолютной неповторимости на мировом рынке. В списке великих кутюрье постоянно присутствует около двадцати фамилий. Они практически не конкурируют между собой, так как уникально имя мастера (а не конкретная модель одежды или запах духов), которое выступает самостоятельным стратегическим конкурентным преимуществом фирмы. Тем более такие бренды не конкурируют с многочисленными швейными фабриками, имена владельцев которых не вызывают никаких значимых ассоциаций в сознании покупателей эксклюзивной одежды.

Третий способ применения стратегии обособления специализированного бизнеса состоит в узкой ориентации деятельности участников рынка на специализированные региональные потребности.

Если небольшой или средней предпринимательской фирме не удастся завоевать значительную долю рынка, она может достичь больших результатов, сосредоточив усилия на одном регионе или рынке, где ей не будет равных.

Так работают, например, такие известные «национальные универмаги», как Migros в Швейцарии и El Corte Ingles в Испании.

В России подобную стратегию демонстрирует ряд ритейлеров регионального масштаба, которые развиваются в рамках одного или нескольких соседних субъектов Российской Федерации (в каждом регионе есть свои региональные сети, такие как «Айгуль» в Якутии, «Улыбка Радуги» в Санкт-Петербурге, «Тверской Купец» – в Твери).

Стратегия обособления специализированного бизнеса отличается от стратегии простого обособления тем, что противодействие соперникам и воздействие на них в процессе ее применения определяется нишевой специализацией участников рынка. Противодействие оказывается конкурентам всей соответствующей отрасли, а воздействие на конкурентов ограничивается разрабатываемой рыночной нишей (рис. 3.25).

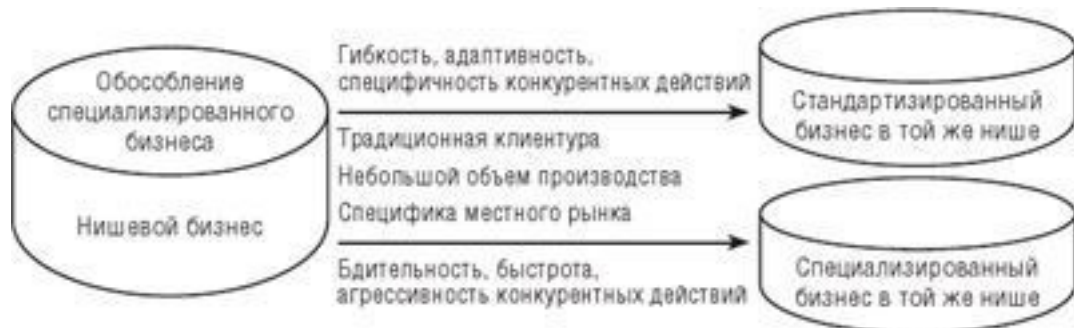


Рис. 3.25. Реализация стратегии обособления специализированного бизнеса

3.10. Конкурентная стратегия дезинтеграции

Конкурентная стратегия дезинтеграции направляется, как и стратегия простого обособления, на обособление субъектов предпринимательства от своих конкурентов и является прямой противоположностью стратегии интеграции.

Она применяется в процессе создания новых субъектов предпринимательства в результате реорганизации крупных фирм или их ликвидации. В первом случае дезинтеграция бизнеса имеет явный характер, во втором случае – скрытый. В обоих случаях новые участники рынка выводятся из интеграционных внутрифирменных процессов (рис. 3.26).



Рис. 3.26. Явная и скрытая дезинтеграция бизнеса

Дезинтеграция охватывает ранее консолидированный конкурентный потенциал участников рынка, включая бизнес-идеи, финансы, кадры и интегрированную организационную структуру бизнеса, а также – интересы владельцев бизнеса. Поэтому стратегия дезинтеграции может применяться любым субъектом предпринимательства, действующим на любом рынке, если в нем имеются перспективные объекты обособления. Общим продолжает оставаться только враждебно или доброжелательно настроенное окружение.

К конкурентной стратегии дезинтеграции участники рынка прибегают при необходимости одновременного противодействия усиливающимся внешнему давлению и угрозам со стороны конкурентов, а также нарастающим или прогнозируемым внутрифирменным конфликтам. Способами ее применения являются действия по разделению фирм или выделению из нее новых самостоятельных участников рынка (рис. 3.27).

Конкретные предпосылки применения стратегии дезинтеграции могут быть разными. Субъекты среднего или малого предпринимательства прибегают к ней для преодоления избыточной консолидации бизнеса, «захлебываясь» масштабами бизнеса, с которыми не могут совладать. Крупные участники рынка, в том числе те, которые ранее занимали доминирующее положение, либо продолжают занимать такое положение, либо изначально создавались для обеспечения доминирования на тех или иных секторах рынка, руководствуются рядом соображений (рис. 3.28):

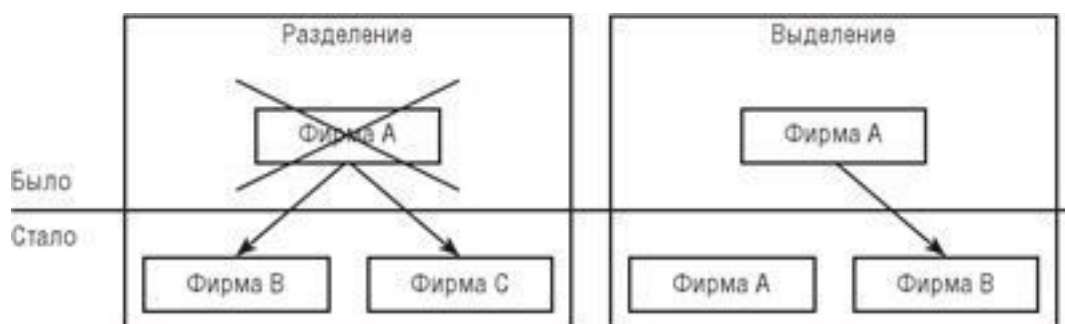


Рис. 3.27. Способы применения стратегии дезинтеграции

- попадание в полосу стратегических неудач, выходом из которой признается дезинтеграция бизнеса;
- признание ошибочности ранее произошедшей интеграции бизнеса (для устранения ее последствий);
- осознание необходимости повышения степени конкурентной устойчивости бизнеса в тех его областях, которые переживают период бурного развития или периоды стагнации и спада;
- признание необходимости обеспечения самостоятельности отдельных внутрифирменных подразделений для преодоления противоречий и тенденций сдерживания их развития;
- получение предписаний о пресечении нарушений требований антимонопольного законодательства посредством принудительного разделения участников рынка.

Как и в конкурентной стратегии простого обособления, в стратегии дезинтеграции наблюдается сочетание противодействия всем противникам дезинтеграции (разделяемым фирмам, препятствующим разделению, внешним конкурентам) и воздействия на отраслевых и иных соперников для сокращения их доли продаж на рынке в свою пользу.

**Рис. 3.28.** Предпосылки применения стратегии дезинтеграции

Стратегия дезинтеграции может применяться фирмами, занимающими разные конкурентные позиции. Однако дезинтеграция представителей крупного предпринимательства (реже среднего предпринимательства) всегда незаурядное событие на любом национальном рынке.

Стратегия дезинтеграции часто является наилучшим решением для преодоления кризисного положения, которое складывается в самой компании и областях бизнеса, являющихся для нее стратегическими. Дезинтеграция малоэффективных участников рынка нередко приводит к возникновению ряда эффективных предпринимательских фирм.

Данная конкурентная стратегия может оказаться весьма эффективным инструментом освоения новых областей бизнеса самостоятельными фирмами, которые вначале могут отойти от крупной компании, не желающей рисковать на неизведанных рынках, но затем в случае удачи заново консолидировать с ней свой бизнес. Возможность такого маневра всегда предусматривается в стратегических планах конкурентных действий любого серьезного участника рынка.

В 2000 г. компания Cabletron Systems приняла решение о разъединении бизнеса и выделении четырех независимых специализированных предпринимательских фирм. В результате проведения стратегических действий по дезинтеграции на рынок вышли новые высокопрофессиональные и конкурентоспособные компании, ключевые компетенции которых оказались

значительно выше совокупных компетенций Cabletron Systems. Таковыми оказались Enterasys Networks (производство сетевого оборудования для средних и крупных корпоративных заказчиков), Riverstone Networks (рынок поставщиков услуг в области контента и инфраструктуры), Global Network Technology Services (консалтинг в области решений сетевой инфраструктуры) и Aprisma Management Technologies (производство интуитивных решений по управлению оборудованием различных поставщиков).

Преуспевающие участники рынка могут использовать указанную стратегию для того, чтобы дать «зеленый свет» выделению побочной деятельности, если станет очевидна невозможность самостоятельного ведения ее на конкурентоспособном уровне.

Так произошло разделение знаменитой компании Hewlett-Packard на две независимые компании, специализирующиеся на производстве компьютерного оборудования и на разработке измерительных приборов для телекоммуникационной, медицинской и химической промышленности.

Похожими соображениями часто руководствуются и представители крупного семейного бизнеса. Глава клана может выделить какую-то часть семейного бизнеса в отдельную фирму и передать ее кому-либо из родственников для проверки, способен ли тот на продолжение общего дела в будущем, и если способен, то в какой степени. Если дело пошло, состоявшееся выделение бизнеса сохраняется всерьез и надолго.

Наконец, дезинтеграция бизнеса в условиях занятия участниками рынка доминирующих позиций на рынке может оказаться вынужденной – под влиянием решений антимонопольных органов. Дезинтеграция становится следствием *демонополизации рынка*.

В этом случае проводниками стратегии дезинтеграции становятся органы по антимонопольному регулированию рынков, а не сами провинившиеся субъекты предпринимательства. Последние, как правило, с трудом соглашались что-то демополизировать даже по приговору суда. Однако дезинтеграция помогает им, хотя и вопреки их первоначальным реакциям, сохранить бизнес, пусть и в уменьшенном состоянии.

Именно так повели себя американские компании Exxon и Mobil. Они выделились по решению антимонопольных органов США в начале XX в. из компании Standard Oil Company, а в 1998 г. воссоединились в Exxon Mobil. Это является классическим примером дезинтеграции по решению регулирующих органов.

Еще одним примером является компания Alcoa, которая в середине XX в. контролировала 90 % рынка алюминия. При этом она использовала недобросовестные ценовые и не-ценовые методы конкурентной борьбы на рынке по отношению к соперникам. В частности, компания ввела в действие новые производственные мощности в ожидании повышения спроса на алюминий и удерживала низкие цены, т. е. практически сделала для конкурентов вход на рынок невозможным. В результате она заняла доминирующее положение на рынке. В 1940-х годах ее деятельность была признана незаконной, суд установил в ее действиях нарушение закона Шермана. Компания в принудительном порядке была разделена на несколько независимых.

Дезинтеграция любого бизнеса – рациональная и благородная деятельность по его сохранению (иногда спасению) на фоне внешних вызовов для его последующего усиления в новом организационном формате. Она всегда производится в целях преодоления конкурентных недо-

статков интегрированной фирмы, что становится основой последующего формирования и укрепления конкурентных преимуществ новых фирм.

Применение стратегии дезинтеграции состоит в противодействии (посредством разделения или выделения фирм) конкурентам и системным барьерам рынка для последующего воздействия на рынок, которое произведут уже его новые участники.

Для того чтобы при разделении участников рынка или выделении новых фирм не были утрачены конкурентные преимущества дезинтегрируемого субъекта предпринимательства, внутрифирменная конкуренция не должна терять характер малоконфликтного соперничества. Это позволяет новым участникам рынка сохранить между собой хорошие и взаимовыгодные отношения в будущем.

3.11. Стратегия кооперации с конкурентами

Конкурирующие между собой участники рынка не всегда стремятся устранить своих соперников, интегрировать их, обособиться от них или отступить. Часто взаимодействие участников рынка с отдельными конкурентами основано на стремлении к сближению с ними.

Современная конкуренция далека от примитивного образа непрерывной войны всех против всех до победного конца (рис. 3.29). В стратегиях сближения с конкурентами невозможны ни конкурентные войны, ни доминирование одних соперников над другими. Искусство взаимодействия с конкурентами основано на деловом союзничестве сторон, ограниченном общностью коренных интересов в определенных временных рамках ведения ими бизнеса. Под знаком этого союзничества может разворачиваться и локальное соперничество сторон, имеющее предельно малоконфликтный характер. В противном случае стороны (или одна из сторон) выйдут из состояния сближения с конкурентами.

В рассматриваемом типе стратегий конкурентных действий ключевое значение имеет сочетание воздействия на соперников и противодействие им с другими типами конкурентного взаимодействия сторон.

Стратегия кооперации с конкурентами (или *конкурентная стратегия кооперации*) предполагает взаимное содействие субъектов предпринимательства, которые действуют на рынке сообща и даже помогают друг другу.



Рис. 3.29. Стратегии, направленные на сближение с конкурентами

Взаимное содействие конкурентов охватывает:

- обмен опытом, знаниями, сотрудниками, ноу-хау, информацией и другими ресурсами (для экономии на масштабах производства и сбыта товаров); организацию общих учебных центров для подготовки и переподготовки кадров;

Примером подобной кооперации служат разные отраслевые национальные и международные ассоциации и объединения предприятий. Они формируются обычно по отраслевому (Ассоциация компаний розничной торговли, Ассоциация российских банков) или профессиональному признаку (Гильдия инвестиционных и финансовых аналитиков, Ассоциация менеджеров).

- проведение совместных действий для усиления конкурентных позиций на рынке (увеличение доли продаж своей продукции) за счет воздействия на общих соперников и (или) противодействия им, для получения доступа на еще не освоенные рынки; проведение общих рекламных кампаний и PR-мероприятий, коллективное взаимодействие с государственными органами и общественными организациями.

Пример подобных акций – «Киберпонедельник». Скидочная акция, которая проводится в январе каждого года уже несколько лет и в которой принимают участие крупнейшие отечественные интернет-магазины.

Таким образом, кооперация между участниками рынка обязательно предполагает не только взаимное содействие, благодаря которому предприниматели могут многому научиться друг у друга, помочь друг другу и становятся союзниками, но также их коллективное воздействие на общее окружение и коллективное противодействие ему (рис. 3.30).

Объективными причинами, которые обуславливают выбор участниками рынка стратегии кооперации с конкурентами, являются относительная слабость их конкурентного потенциала по сравнению с потенциалом общих соперников, а также осознание ими необходимости нейтрализации общих соперников и друг друга. С одной стороны, участникам кооперации сложно в одиночку противостоять конкурентам и остальному окружению, а с другой – они ощущают наличие сил для сотрудничества с частью конкурентов под девизом «Кто нам мешает – тот нам поможет».

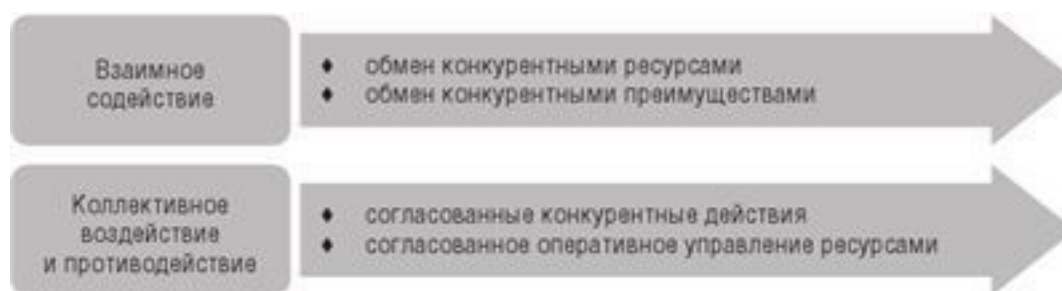


Рис. 3.30. Взаимное содействие, коллективное воздействие и противодействие в стратегии кооперации с конкурентами

Согласно стратегической установке на кооперацию с другими участниками рынка, конкурентные действия субъектов предпринимательства направляются прежде всего не на уменьшение числа конкурентов. Они нацеливаются на стабилизацию своих собственных конкурентных позиций путем уменьшения степени риска противостояния тем соперникам, с которыми возможна кооперация, и тем, против кого новые союзники могут выступить солидарно.

Стратегическая целевая установка на кооперацию с конкурентами ориентирует участников рынка на снижение взаимной агрессивной активности, сохранение баланса конкурентных сил, если эти силы признаются подлежащими укреплению. Вступив в кооперацию, участники рынка приобретают дополнительные перспективы развития. В то же время они вынуждены сдерживать себя как самостоятельных участников рынка.

Наиболее важными особенностями всех участников рынка, прибегающих к стратегии кооперации с конкурентами, являются:

- отсутствие претензий на одиночное доминирование на рынке, тем более на монополизацию его или его секторов в одиночку;
- отсутствие стремления к обособлению бизнеса;
- наличие готовности действовать солидарно с потенциальными и действующими конкурентами и намерения превратить их в союзников по совместному противостоянию общим соперникам.

Стратегия кооперации с конкурентами не случайно укоренилась в системе предпринимательства.

В прошлом крупные фирмы, претендовавшие на конкурентное доминирование на одних локальных рынках, вели себя более скромно на других локальных рынках. В частности, фирмы индустриально развитых стран, ориентированные на экспорт, искали возможности кооперации с фирмами в менее развитых странах, чтобы импортировать и продвигать на местный рынок свою продукцию. Тем самым кооперация с потенциальными

конкурентами была им нужна для получения доступа на новые рынки, расположенные за границей.

Серьезный стимул кооперации между конкурентами – их стремление оказать достойное сопротивление общим противникам (претендентам на монополизацию рынков) на основе использования возможностей участников кооперации. Для того чтобы не допустить радикального изменения баланса конкурентных сил, делающих их жертвами монополий, участники рынка договариваются о совместном противостоянии доминирующим компаниям, договорившись о взаимной кооперации.

Перспективы использования кооперации для такого противостояния усилились в XX в.

благодаря развитию норм антимонопольного регулирования в странах с развитой рыночной экономикой и на международном рынке.

Применение стратегии кооперации с конкурентами характерно для предпринимательских фирм, имеющих разные размеры и действующих в раздробленных и консолидированных областях бизнеса. Указанную стратегию конкурентных действий можно обнаружить у фирм, функционирующих на локальных и местных рынках, а также на национальных и мировом рынках.

Например, она применяется крупными фирмами, стремящимися не к доминированию на рынке, а к партнерству с мелкими участниками рынка, действующими в той же или смежной областях бизнеса для совместного противостояния более опасным конкурентам, претендующим на доминирование. Мелкие фирмы представляются привлекательными для кооперации или в силу их большого числа и широкого распространения, или в силу их инновационных возможностей. Вместе с тем крупные фирмы не могут «интегрировать» мелкие, так как в этом случае они станут нарушителями антимонопольного законодательства. Мелкие фирмы также не спешат идти на слияние или присоединение.

Стратегия кооперации с конкурентами реализуется небольшими фирмами, не претендующими на конкурентное доминирование. Эти фирмы договариваются между собой о совместном противостоянии другим таким же небольшим фирмам либо крупным участникам рынка, претендующим на доминирование и тем самым представляющим для них серьезную угрозу. При этом каждый из участников кооперации понимает, что самостоятельно он не в состоянии вести успешную конкуренцию не только с более крупными соперниками, но и с теми, с кем он считает уместным кооперироваться. Выгоды от кооперации оказываются намного большими, чем противостояние всем конкурентам одновременно. Хотя кооперирование всегда оборачивается относительным ограничением самостоятельности фирм (им приходится считаться с интересами конкурентов), они, не будучи скованными чрезмерными рамками взаимных обязательств по кооперации, могут наилучшим образом и наиболее полно реализовать свою индивидуальность и самобытность.

Так, в 2002 г. независимые магазины Нижнего Новгорода объединились, чтобы конкурировать с сетевыми магазинами. Созданный ими Союз независимых магазинов поставил своей целью добиться у поставщиков цен, сопоставимых с теми, что имеют сетевые структуры. Этот альянс существует и сейчас.

Подобный принцип кооперации лежит в основе создания и деятельности союзов закупщиков и поставщиков, таких как Федеральный закупочный союз. С одной стороны, поставщики объединяют усилия для поставки товаров в торговые сети на более выгодных условиях, с другой – сети объединяют

процесс закупок для получения скидок, повышения эффективности процесса закупок.

Стратегия кооперации с конкурентами иногда реализуется в процессе взаимодействия крупных субъектов предпринимательства, каждая из которых осуществляет стандартное крупносерийное производство, с одной стороны, и небольших инновационных венчурных компаний, действующих на острие технического и технологического прогресса, – с другой.

Например, венчурные фирмы могут концентрироваться в технологических парках, находящихся под явным или неявным патронажем крупного капитала, который заинтересован в применении высокоэффективных результатов деятельности новаторов, но крайне не заинтересован в несении рисков в случае вполне вероятных стратегических провалов венчурного бизнеса. Так мы можем наблюдать перенесение инновационных конфликтов, практически неизбежных в процессе технического и технологического развития экономики, в цивилизованное русло взаимного содействия сторон рынка.

Субъектами стратегии кооперации с конкурентами могут выступать фирмы, претендующие на доминирование и намеренные «существенно увеличить собственную долю рынка за счет соперников». Подобные союзы могут заключаться между амбициозными компаниями и небольшими фирмами-дебютантами, делающими ставку на стремительные темпы развития.

Например, так действовал в начале 2000-х годов Российский розничный альянс, в состав которого входили торговый дом «Перекресток» и сети супермаркетов «Седьмой континент» и «Копейка», противостоявшие популярной немецкой фирме Metro Cash&Carry.

Стратегия кооперации с конкурентами может быть реализована участниками рынка, каждый из которых относительный или абсолютный лидер на локальных рынках товаров (услуг, работ). Здесь задачами являются, с одной стороны, недопущение потенциального конкурента на «свой» рынок, с другой – использование в своих интересах торговой марки потенциального конкурента. Данная стратегия характерна, в частности, для фирм одной и той же отрасли, но расположенных в разных странах, и используется ими в конкуренции на мировом рынке.

Примерами такой кооперации могут служить международные союзы крупных национальных авиакомпаний (Star Alliance, Sky Team, One World и др.), охватывающие до 70 % мирового пассажиропотока. Или уже упоминавшаяся выше корпорация Nisог, которая предпочитает за пределами североамериканского региона кооперацию стратегии горизонтальной интеграции.

Стратегия кооперации с конкурентами используется в процессе освоения новых локальных рынков, в том числе зарубежных, при совместном использовании дилерских сетей и сетей распределения. Субъекты международного предпринимательства нередко договариваются между собой о совместной деятельности для преодоления национальных и местных ограничений, налагаемых на действия иностранных компаний. Стратегические выгоды есть и в привлечении в качестве партнера офшорных компаний для совместных действий на национальном рынке.

Кроме того, стратегию кооперации с конкурентами применяют участники рынка, конкурирующие на межотраслевом уровне за «кошелек потребителя». Здесь кооперация состоит во взаимном рекламировании и продвижении продукции друг друга.

К подобному сотрудничеству прибегают банки и страховые компании, банки и паевые инвестиционные фонды и пр. Кооперация выражается в перекрестном маркетинге и продаже своих услуг (кросс-маркетинг и кросс-

продажи). Например, в офисе банка клиент может приобрести страховой полис, паи инвестиционных фондов и другие услуги от компаний-партнеров.

Кооперация между участниками рынка обязательно формализуется.

Она предполагает заключение официальных соглашений, договоров о взаимодействии на началах взаимной выгоды. В таких документах определяется предмет сотрудничества, его временные интервалы, взаимные обязательства сторон, их новые выгоды, обусловленные кооперацией, и ограничения, налагаемые сторонами друг на друга. Стороны договариваются о том, что они делают совместно и от чего каждая из них отказывается в пользу нового союзника.

Типичный пример применения этой стратегии – *горизонтальная кооперация*. Она состоит в организационно оформленном сотрудничестве конкурентов, действующих на одном и том же секторе и (или) сегменте рынка. Такое сотрудничество охватывает фирмы, выпускающие и сбывающие идентичные или однородные товары (в том числе товары-заменители), оказывающие идентичные или однородные услуги, либо производящие идентичные или однородные работы.

Данное сотрудничество может иметь стратегический характер. В этом случае налицо применение сторонами стратегии кооперации с конкурентами. Однако сотрудничество может и не быть таковым. Тогда взаимное содействие сторон не имеет прочной основы и происходит кратковременно и под влиянием случайных обстоятельств.

Например, стратегическими соображениями руководствовалась British Petroleum, выступив в 2004 г. солидарно с Royal Dutch Shell в борьбе за глубоководное нефтяное месторождение «На Кика» против ChevronTexaco. Обе компании не только поддержали стратегические области своего бизнеса, но и сумели превзойти опасного конкурента.

Иногда небольшие фирмы могут кооперироваться между собой для того, чтобы совместными усилиями достичь в процессе переговоров с поставщиками и покупателями более выгодных условий проведения сделок. В некоторых областях бизнеса участники рынка кооперируются в ходе эволюции соответствующей области бизнеса и по мере собственного развития.

Многие участники рынка не обладают достаточными ресурсами, самостоятельным научным, предпринимательским, организационным и управленческим потенциалом, чтобы придерживаться стратегии, ведущей к обособлению, тем более к интеграции бизнеса. В других областях бизнеса постоянно сохраняется раздробленность, они так и остаются представленными огромным числом мелких фирм, поскольку данное положение для них традиционно.

Стратегия кооперации с конкурентами может применяться и по вертикали бизнеса – как *вертикальная кооперация* участников рынка. Она представляет собой совокупность бизнес-коммуникаций между контрагентами (участниками цепочек ценностей).

Контрагенты могут легко превращаться в прямых конкурентов, что случается, когда они, например, руководствуются в своих действиях стратегией интеграции. Как альтернатива последней контрагентами взаимно применяется стратегия кооперации.

Жесткая конкуренция, которая сопровождает медленный рост фирм в новых областях бизнеса, делает конкурентные позиции слабых и малоэффективных фирм неустойчивыми и, напротив, укрепляет конкурентные позиции их более сильных контрагентов, гораздо интенсивнее производящих конкурентные действия. Менее конкурентоспособные участники рынка охотно тянутся к более устойчивым поставщикам ресурсов, такая кооперация им чрезвычайно выгодна, ради этой выгоды они готовы идти на любое содействие контрагентам.

Вертикальная кооперация может охватывать долгосрочные, многократно воспроизводимые связи между хорошо узнавшими друг друга контрагентами. Данные связи воспринимаются и оцениваются участниками вертикальной кооперации как стратегически важные, охватывающие жизненно важные области бизнеса каждой из сторон. Стратегическая кооперация

всегда имеет устойчивый характер и предполагает взаимное доверие сторон при заключении и исполнении сделок, а также личное доверие владельцев и (или) руководителей вертикально кооперирующихся фирм.

Вместе с тем вертикальная кооперация не всегда имеет стратегический характер. Она может охватывать краткосрочные, единичные, случайные связи между контрагентами, руководители которых порой бывают едва знакомы между собой.

Единоразовая кооперация может при наличии определенных обстоятельств перерасти в стратегическую кооперацию. Для этого необходимо, чтобы контрагенты расценивали друг друга как представителей стратегически значимого окружения и дорожили соответствующими цепочками ценности. Наилучшее решение приходит при двусторонней положительной оценке субъектами предпринимательства стратегической значимости контрагентов и кооперации с ними. Однако часто такая оценка имеет односторонний характер. Если один из контрагентов оценивает другого как своего стратегического партнера, а второй не придает цепочке ценностей стратегического значения, вертикальная кооперация между ними не станет устойчивой.

3.12. Стратегические альянсы как способ кооперации участников рынка с конкурентами

Способом применения участниками рынка стратегии кооперации с конкурентами, благодаря которому стороны добиваются наибольшей солидарности во взаимном содействии друг другу, является заключение *стратегических альянсов* между собой – достижение взаимно обязывающих долговременных договоренностей о сотрудничестве в наиболее значимых элементах бизнеса и о совместном противостоянии общим соперникам и остальному окружению.

Стратегические альянсы субъектов предпринимательства нацеливают их не на слияние или присоединение, а лишь на проведение совместных исследований и разработок природных ресурсов, в том числе в странах третьего мира, обмен технологиями, совместное использование производственных мощностей, продвижение на рынок продукции друг друга или объединение усилий в производстве компонентов или сборке конечной продукции. Они также налагают ограничения на конфликтное взаимодействие между собой и формулируют общую политику по отношению к конкурентам.

В России пример подобных альянсов – совместная предпринимательская деятельность на основании договоров простого товарищества, которая в настоящее время получила широкое распространение в разных областях предпринимательства. В США стратегические альянсы называются виртуальными корпорациями.

В течение двух последних десятилетий ведущие компании из разных частей света создавали стратегические альянсы для усиления своих совместных возможностей по деловому обслуживанию целых континентов. Например, японские и американские компании создавали стратегические альянсы для укрепления своих конкурентных позиций на рынках стран Европейского сообщества и освоения открывающихся рынков восточноевропейских государств. Но стратегические альянсы могут иметь и гораздо более скромные задачи, обслуживая только небольшие локальные рынки в областях бизнеса, традиционно представленных мелкими предпринимателями.

Примерами подобных стратегических альянсов служит объединение автопроизводителей Nissan и Renault, совместные разработки Toyota и производителя мотоциклов Yamaha. В 2001 г. Nestle и Coca-Cola С° создали стратегический альянс для разработки новых продуктов в категориях холодного чая (ice tea) и холодного кофе (ice coffee). Продуктом альянса является холодный чай Nistea.



Рис. 3.31. Альянсы субъектов предпринимательства

Противостояние общим соперникам членами альянсов всегда считалось успешным, если альянсу удавалось увеличить общую долю продаж.

Для этого в прошлом создавались союзы предпринимателей – картели, конвенции, консорциумы, ринги (от англ. *ring* – кольцо), пулы (от англ. *pool* – бассейн) (рис. 3.31). В настоящее время заметны межотраслевые или отраслевые финансовые пулы и консорциумы (например, производственный консорциум, образовательный консорциум и др.). Участники таких союзов договариваются между собой о территориальном разделении рынков сбыта продукции

и сырьевых рынков, установлении согласованных цен на товары (услуги, работы), проведении одинаковой политики по отношению к потребителям, ограничении доступа на данный рынок общих соперников.

Однако наибольших успехов добивались *картели* – союзы субъектов предпринимательства, которые создавались и создаются для тех же целей, но на более длительное время.

Картели создаются на основе письменной или устной договоренности участников рынка, в рамках которой каждый из них сохраняет полную юридическую и экономическую самостоятельность, но отказывается от независимости в осуществлении части функций, если это противоречит законным интересам других участников картеля.

Картельные соглашения всегда были направлены против общих конкурентов. Его участники принимают на себя обязательства по сотрудничеству на разных локальных рынках. Непосредственной задачей участников картелей является обеспечение альянсу более устойчивых, в идеале – доминирующих позиций на локальном или национальном рынке.

Картельные соглашения, как правило, заключаются по следующим направлениям (рис. 3.32):

- согласование рынков сбыта продукции, в том числе заключение соглашений о разделе рынков одноименной продукции;
- установление квот на продажу одноименной продукции;
- заключение соглашений в минимальных и максимальных ценах на одноименную продукцию;
- установление общих условий найма работников;
- заключение соглашений об обязательном обмене патентами.

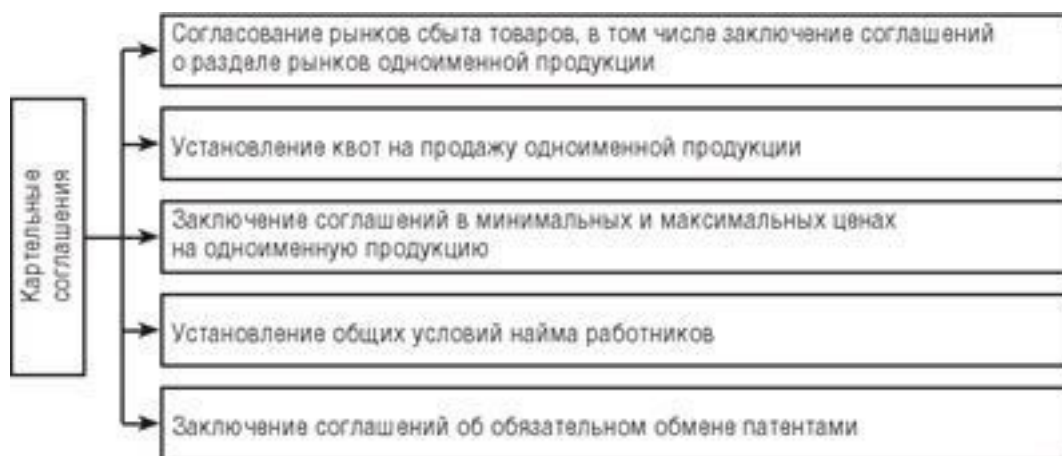


Рис. 3.32. Картельные соглашения

Как массовое явление картели стали возникать в конце XIX в. В большинстве стран они действовали открыто. В ряде отраслей (электротехническая, нефтяная, химическая промышленность и др.) действовали международные картели.

Во второй половине XX в. практически во всех странах картели были законодательно запрещены. Запрещены они и в Российской Федерации.

В настоящее время практически повсеместно не допускается никакое согласование цен или раздел рынков (установление квот производства).

Даже факты контактов или обмена информацией между конкурентами фиксируются и изучаются в целях выявления возможного сговора.

Сам же картельный сговор, если будет доказано его существование, считается преступлением, за которое должностные лица предпринимательских фирм несут ответственность.

Столь жесткие меры по отношению к картелям объясняются тем, что в отличие от естественных монополий они не признаются полезными для развития экономики. Считается, что создание картелей способствует росту прибыли их участников и ведет к снижению эффективности общественного производства.

Так, международный электроламповый картель «Фобус» добился того, что в тех странах, где находились его участники, цена лампы в 60 Вт достигала 70 центов, в то время как на открытом рынке она стоила 15 центов. Кроме того, данный картель ограничивал качество ламп с таким расчетом, чтобы они служили не более 1 тысячи часов, формируя выгодные для себя технические стандарты.

Заключение стратегических альянсов в форме картельных соглашений представляет угрозу для стабильности рынков и всех его участников, поскольку способствует их совместной монополизации участниками картеля (рис. 3.33).

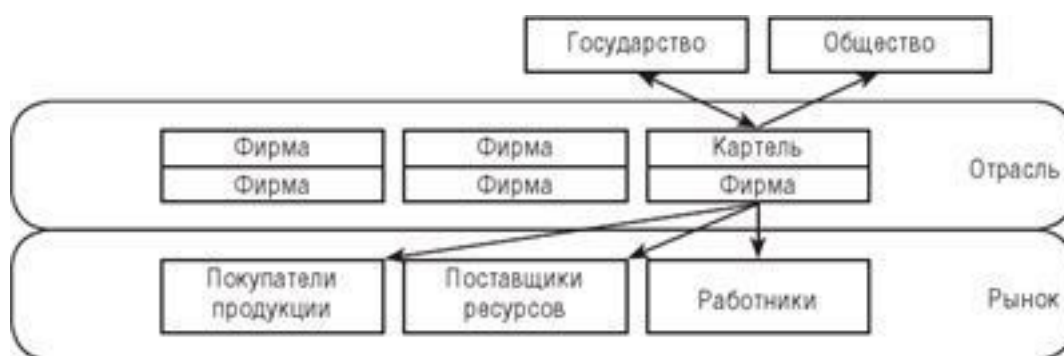


Рис. 3.33. Картельное соглашение отраслевых конкурентов

Примером международного картеля, к деятельности которого в настоящее время не применяются нормы антимонопольного регулирования, является ОПЕК (организация стран – экспортеров нефти). Этот картель доминирует на мировом рынке сырой нефти, заставляя других его участников, включая российские нефтедобывающие компании, руководствоваться установленной им политикой в области цен, квот на добычу и экспорт нефти. Эта политика стала одной из причин резкого падения курса российского рубля к доллару США и евро на рубеже 2014–2015 гг.

Несмотря на преимущества, приобретаемые создателями стратегических альянсов в процессе своего сближения с конкурентами, такое сближение содержит риски и потенциальную опасность. Сближение с конкурентами – это не просто сотрудничество, оно не устраняет необходимости соперничества с ними. Кооперация между конкурентами имеет значение не только для противодействия общим соперникам и (или) воздействия на них, но и для резкого снижения градуса взаимного противостояния.

Кооперация между конкурентами – не стратегия товарищеского сотрудничества и взаимопомощи. Стратегия кооперации с конкурентами применяется участниками рынка при невозможности изменения расстановки конкурентных сил и соотношения конкурентных позиций между собой. Взаимная кооперация видится ими как рациональный способ и укрепления конкурентных преимуществ над общими соперниками, и нейтрализации взаимной конкурентной активности.

Рассматривая стратегические альянсы, не следует упускать из виду, что кооперация – это не просто сотрудничество предпринимателей на рынке в общей для них конкурентной среде, а стратегия их конкурентных действий, адресованных друг другу.

Налицо кооперация не друзей, а конкурентов. Договариваясь между собой, конкуренты не преодолевают состояние взаимного соперничества. Партнеры по стратегическим альянсам остаются друг для друга факторами взаимного ограничения конкурентного позиционирования и сдерживания в конкурентной среде.

Их толкает в «межфирменные объятия» не только относительное равенство сил, а также страх перед общим окружением, но и стремление нейтрализовать угрозы, исходящие от соперников путем превращения их в союзников внутри стратегических альянсов.

Применение стратегии кооперации с конкурентами влечет за собой взаимно сбалансированную нейтрализацию сторон. При этом нарушение баланса сил и соотношения конкурентных позиций чревато тем, что наибольшие угрозы стабильности бизнеса возникают в среде недавних партнеров по альянсу, близость которых быстро перерастает из фактора конкурентоспособности фирм в фактор риска.

Общность интересов участников стратегического альянса не свидетельствует об их единстве. Деловые интересы, в особенности стратегические, всегда имеют постоянный характер, между тем как альянсы, в том числе стратегические, отличаются относительным непостоянством. Конечно, любое временное явление может сделаться долговременным и даже бесконечным. Однако возможно и обратное – альянс признается несвоевременным, и участники рынка выходят из него. Не исключено, что они вступают при этом в альянс с новыми партнерами, которые в недавнем прошлом рассматривались как соперники.

Пример стратегических альянсов, участники которых периодически меняют партнеров по альянсу, – сотрудничество авиакомпаний и аэропортов. Обычно каждая авиакомпания сотрудничает с определенным аэропортом в каждом городе. Но нередко авиакомпании меняют партнера в связи с изменением условий обслуживания рейсов, неразвитой инфраструктурой, появлением в городе более современного аэропорта и т. д.

Наиболее серьезная опасность для любого участника рынка – стратегическая зависимость от партнеров по альянсу. Для того чтобы считаться серьезным и влиятельным партнером, каждый участник рынка обязан постоянно развивать собственный конкурентный потенциал, накапливать опыт конкурентных действий, заботясь об усилении индивидуальных конкурентных позиций и увеличении конкурентных преимуществ. Если это невозможно, то лучшим вариантом, нежели стратегический альянс, стала бы стратегия компромисса с конкурентами (подробно о ней в параграфе 3.13).

Для получения максимальной выгоды от стратегии кооперации с конкурентами участникам рынка надо следовать правилам кооперации на рынке:

- поиск подходящих партнеров по альянсу нужно вести, не жалея времени на установление крепких связей и доверия и не ожидая немедленной отдачи;
- при выборе партнера стоит ориентироваться прежде всего на тех участников рынка, отношения с которыми в прошлом не омрачались конкурентными войнами и нанесением взаимных ударов (угроз, оскорблений и др.), которые трудно забыть;
- кооперация не устраняет необходимости отношения к партнеру по альянсу как к конкуренту, который может рассматриваться как объект наблюдения, изучения, анализа, копирования и перехвата;
- применение данной стратегии не устраняет необходимости обеспечения собственной безопасности на фоне вероятных встречных рисков и угрозы прекращения сотрудничества со стороны партнера по стратегическому альянсу;
- никогда нельзя забывать о том, что кооперация может быть выгодной и невыгодной; стратегические альянсы могут устойчиво поддерживаться или прерываться в случаях, когда они оказываются стратегически невыгодными;

- сотрудничество сторон не должно сдерживать их в выполнении конкурентных действий за пределами зафиксированных договоренностей.

3.13. Стратегия компромисса с конкурентами

Многие молодые люди, не задумываясь, отвергают возможность достижения компромиссов в конкуренции. Для них конкуренция – это всегда и во всем бескомпромиссное противостояние назло всем на свете, война до победного конца. Часто конкурентные действия участников рынка толкуются ими исключительно в бескомпромиссном духе.

Между тем, в действительности сближение участников рынка с конкурентами может выполняться с помощью стратегии компромисса с конкурентами. Как и стратегия кооперации с конкурентами, она базируется на терпимости к конкурентам и поиске возможности извлечь выгоду из факта их присутствия в конкурентной среде.

Ключевое значение при формулировании стратегии компромисса с конкурентами имеет достижение компромисса, а не сотрудничество с ними, как в стратегии кооперации.

Компромиссы в отношениях конкурентов означают, что стороны мирятся с существованием и интересами друг друга, поскольку не могут или не хотят препятствовать деятельности соперников. Компромиссы в профессиональном предпринимательстве достигаются вследствие признания сторонами невозможности или ненужности изменения баланса сил между собой. Они выражаются в гласном или негласном согласовании участниками рынка своих действий с тем, чтобы при их выполнении конкурентами не были нарушены их собственные законные интересы.

Стратегия компромисса с конкурентами (или конкурентная стратегия компромисса) базируется на сочетании взаимного рационального бездействия конкурентов с их взаимным воздействием и противодействием.

Рационализм участников рынка базируется на осознании ими непреодолимой зависимости их собственного бизнеса от конкурентных сил разных представителей окружения, а также паритета конкурентных сил с конкретными соперниками, которым они, насколько им известно, ни в чем не уступают.

Они не желают (или пока не желают) обострять отношения с соперниками, исход противостояния которым поддается прогнозированию с трудом; им есть что терять. Бездействуя, участники рынка не помогают друг другу, сотрудничая между собой, как при кооперации. Они всего лишь не мешают друг другу действовать в своих законных интересах. Взаимное рациональное бездействие препятствует втягиванию сторон в непосредственное взаимное противостояние, дает им возможность не расходовать зря конкурентные ресурсы. Зато они могут концентрировать внимание на других соперниках.

Конкурентные силы – важная предпосылка стремления участников рынка к достижению компромиссов. Наивно предлагать компромисс конкурентам, силы которых намного превосходят собственные. Так же недальновидно добиваться компромиссов с более слабыми компаниями, неспособными постоять за себя. Как справедливо замечает М. Портер, «конкурент не может служить стандартом для сравнения или участвовать в развитии рынка, если у него отсутствуют ресурсы для поддержания устойчивой жизнеспособности и если покупатели не считают продукты этого конкурента хотя бы минимально приемлемыми»⁴⁴.

Вместе с тем сама по себе расстановка сил и взаимные симпатии сторон не являются основаниями для достижения компромисса в отношениях между конкурентами. Стороны должны проявить обоюдную готовность к применению рассматриваемой стратегии наряду с применением других стратегий участия в конкуренции к иным соперникам. Поэтому применение участниками рынка стратегии компромисса с конкурентами:

⁴⁴ Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 307.

- всегда имеет двусторонний характер – односторонний характер свидетельствовал бы не о компромиссах, а о подчинении участников рынка интересам своих соперников;
- не превращает стороны в партнеров и не накладывает на них обязательств по противостоянию общим соперникам, принятые компромиссы регулируют только их взаимные отношения;
- не отменяет для них возможности перейти при случае от бездействия к воздействию на соперников и противодействию или содействию им;
- не отменяет для них и возможности оказывать воздействие на других соперников, содействовать или противодействовать им.

Участники рынка стараются достичь компромиссов с клиентами, поставщиками, партнерами по бизнесу. Сложнее обстоят дела с конкурентами, которые представляют собой не игрушечных соперников, а носителей реальных угроз, опасностей и рисков. Для достижения компромиссов с ними участники рынка не только принимают в расчет интересы соперников, но и принимают обязательства по их соблюдению, нередко ценой собственных интересов.

Компромиссы в конкуренции основаны на уступках противоположной стороне. Идя на компромисс, участники рынка понимают, что вынуждены согласиться на уступки. Им приходится поступиться собственными интересами, если это будет подчинено цели по нейтрализации опасного конкурента, тем более если нейтрализация конкурента сопровождается установлением в перспективе сотрудничества с ним. Поэтому компромиссы в конкуренции – это не только уступки, но и достижение определенных конкурентных результатов, приобретение конечной или промежуточной выгоды.

Подобный выбор представляется многим участникам рынка стратегически важным, когда они, с одной стороны, желают не вступать в явное соперничество с конкурентами, стремятся уклониться от него, а с другой – усматривают в поведении соперника аналогичные признаки. Важно подчеркнуть, что применение рассматриваемой стратегии ни в коем случае не следует воспринимать как заблаговременную сдачу участниками рынка стратегически важных конкурентных позиций. Ведь идя на компромисс с конкурентами, участники рынка не перестают видеть в них соперников, а не друзей.

Компромиссы бывают разными. В бизнесе невозможны компромиссы с соперниками, не готовыми понять другую сторону и неспособными пойти на встречный компромисс. Поэтому компромиссы непременно должны иметь двусторонний характер.

Компромиссы между конкурентами очень часто имеют закрытый характер и не афишируются публично, но на основании общедоступных фактов можно сделать выводы о наличии скрытых договоренностей. Производители автомобилей бизнес-класса Ауди, Мерседес и БМВ никогда одновременно не внедряют в производство технические новшества, они делают это постепенно и друг за другом. Какую-то новинку внедряет БМВ, потом за ним это делают конкуренты, и наоборот.

Применяя стратегию компромисса с конкурентами, участники рынка не помышляют об общности интересов с конкурентами и совместных бизнес-проектах. Они лишь компромиссно сосуществуют с соперниками, соглашаясь с фактом их присутствия на рынке, не предпринимая против них активных действий, но и не испытывая угроз, которые порождались бы встречаемыми ударами или давлением. Их стратегические целевые установки связаны с нахождением и исполнением решений, которые устраивали бы обе стороны.

Стратегия компромисса с конкурентами характерна для конкурентных действий предпринимательских фирм, имеющих разные размеры, действующих в раздробленных и консолидированных областях бизнеса на локальных, местных, национальных и международных рынках.

Применяющие ее крупные фирмы охотно сотрудничают с компаниями, действующими в смежной области бизнеса либо в других отраслях, не представляющих прямого интереса для стратегических областей их собственного бизнеса. Они не желают ни кооперироваться с ними, ни «интегрировать» их, они просто считаются с фактом их существования и их правом на жизнь.

Стратегия компромисса с конкурентами реализуется небольшими или средними фирмами, не претендующими на конкурентное доминирование. Эти фирмы договариваются между собой о невмешательстве во внутренние дела друг друга и о взаимном уважении, что формирует условия снижения взаимных угроз. Они считаются с интересами друг друга, но, не будучи скованными рамками кооперации, могут наиболее полно реализовать свою индивидуальность и самобытность (подробнее об этом в главе 9).

В качестве примера компромисса российских субъектов малого и среднего бизнеса можно привести договоренность фитнес-клубов в 2015 г. совместно добиваться снижения арендных платежей. Участники соглашения обязались не соглашаться на аренду по завышенным ставкам, тем самым не давая возможности арендодателям сдавать помещения по завышенной цене.

Аналогично в декабре 2014 г. члены Федерации рестораторов и отельеров России («Чайхона № 1», Ginza Project, Torro Grill, Starbucks, Novikov Group, «Якитория», «Кофемания», «Росинтер» и другие – всего 30 рестораторов) подписали аналогичное соглашение, обязуясь не занимать освободившиеся из-за высокой арендной ставки площади⁴⁵.

Приверженцами стратегии компромисса с конкурентами могут выступать участники рынка, претендующие на доминирование, если их руководители связаны между собой устойчивыми неформальными доверительными отношениями. Подобные неформальные союзы со временем могут смениться кооперацией или интеграцией конкурентов.

Применение стратегии компромисса с конкурентами позволяет участникам рынка обеспечивать разумные доходы и возможности реинвестирования средств в развитие бизнеса, в то время как бескомпромиссная конкуренция оборачивается взаимным истощением конкурентного потенциала соперников – на радость общим конкурентам.

Прибегая к стратегии компромисса с конкурентами, участники рынка пытаются урегулировать возможные противоречия и конфликты с соперниками на стадии подготовки конкурентных действий. Они стараются заранее определить пределы вероятных уступок конкурентам, способным на встречный компромисс, а также элементы бизнеса, компромиссы в которых невозможны в принципе (рис. 3.34).

⁴⁵ Фитнес отжимает ставки // Коммерсант. ru. – <http://www.kommersant.ru/doc/2689841>



Рис. 3.34. Стратегия компромисса с конкурентами

Если такие взаимоотношения участников рынка отвечают интересам их жизнеобеспечения, в них содержатся признаки *стратегического компромисса*.

Только в отдельных случаях для выявления компромисса требуются специальные соглашения. Именно с их помощью зимой 2003 г. завершили затяжной конфликт по поводу приема и отправки SMS-сообщений крупнейшие российские операторы сотовой связи МТС и BeeLine. Позднее данные компании, а также «МегаФон» договорились между собой о предоставлении своим клиентам новой услуги – передаче MMS-сообщений. Другим примером применения стратегии компромисса с конкурентами являются отношения между компаниями «Каро-фильм» и «Империя кино» – крупнейших представителей кинопрокатного бизнеса на территории Москвы. Эти фирмы вынуждены терпеть друг друга. Договариваясь о репертуаре московских кинотеатров, они постоянно идут на взаимные уступки, отказываясь от показа того или иного кинофильма в пользу конкурента.

Примерами стратегических компромиссов в конкурентной среде являются *компромиссные конкурентные позиции* участников рынка. Если, например, фирма X обладает конкурентным потенциалом, который позволил бы ей претендовать на доминирование на определенном секторе рынка, но она не делает этого вследствие компромисса с фирмой Y, а фирма Y в свою очередь делает то же самое, то обе компании приобретают компромиссные позиции.

Компромиссные позиции в конкурентной среде оказываются выгодными участникам рынка при следующих условиях (рис. 3.35):

- при отсутствии у них каких-либо взаимных претензий на доминирование на рынке;
- отсутствии у них причин применения против данных соперников других стратегий участия в конкуренции;
- сочетании использования стратегии компромисса с конкурентами против одних соперников с использованием других стратегий участия в конкуренции против других соперников.



Рис. 3.35. Условия выгодности компромиссных позиций

Компромиссы с конкурентами не всегда имеют стратегический характер. Нередко они порождаются тактическими интересами или конкурентными ситуациями на рынке. В этих случаях они имеют тактический или ситуационный характер.

При всей причудливости и необычности (на первый взгляд) стратегии компромисса с конкурентами она широко распространена в современном предпринимательстве. Ее присутствие в арсенале конкурентных действий участников рынка способствует повышению степени устойчивости современной рыночной экономики.

Практикум

Задание 1. Изучив содержание параграфов 3.1 и 3.2, ответьте на вопросы: *Каким ученым было впервые введено в профессиональный оборот понятие «конкурентная стратегия»? Назовите и охарактеризуйте предложенные в учебнике классификации типов конкурентных стратегий Портера, Ламбена, Рубина. Какие уровни различают в менеджменте конкурентных действий субъектов предпринимательства? На чем основан стратегический подход в изучении конкуренции и менеджменте конкурентных действий? Что представляют собой стратегии конкурентных действий и какие основные компоненты они включают? В каких случаях конкурентные действия участников рынка приобретают стратегический характер? В чем состоит отличие конкурентных стратегий от конкурентных действий субъектов предпринимательства? Что является основой выбора субъектами предпринимательства стратегий конкурентных действий? Какие существуют типы и виды стратегий конкурентных действий участников рынка? Все ли стратегии конкурентных действий нацеливают участников рынка на продолжение развития своего бизнеса? Применяют ли стратегии конкурентных действий компании в период зарождения и становления, когда на предстартовой стадии и стадии стартапа осуществляют дебют на рынке в качестве конкурента? Как сочетаются разные виды конкурентных стратегий и разные виды конкурентных действий?*

Задание 2. Изучив содержание параграфа 3.3, ответьте на вопросы: *Какова основная целевая установка стратегии монополизации? Всегда ли применение этой стратегии нацелено на устранение конкурентов? Почему стратегия монополизации не получила всеобщего распространения в качестве универсальной основы соперничества субъектов предпринимательства? В чем может состоять доминирование компании над другими представителями конкурентной среды? В каких областях бизнеса стратегия монополизации может быть относительно эффективной? Может ли стратегия монополизации применяться индивидуальными предпринимателями или небольшими коммерческими компаниями?*

Изучив кейс № 7, ответьте на вопрос: *Какие стратегии конкурентного поведения использовала компания AT&T, обладая практически полной монополией на мировом телекоммуникационном рынке и позже? Какие причины образования монополий вы знаете? Какова природа монополии AT&T? Каким образом компании AT&T удавалось длительное время удерживать лидирующие конкурентные позиции на рынке телекоммуникаций и связи? Какие виды конкурентных действий при реализации своей конкурентной стратегии использовала компания AT&T?*

Задание 3. Изучив параграф 3.4, ответьте на вопросы: *Почему стратегия монополизации не получила всеобщего распространения на рынке? Что означает термин «свободная конкуренция»? Какие существуют критерии свободной конкуренции? Почему свободную конкуренцию нельзя рассматривать как реальное историческое явление? Почему стратегия монополизации негативно рассматривается потребителями, поставщиками, партнерами по бизнесу? Что может быть причинами возникновения монополии? Охарактеризуйте явление естественной монополии. Какие сферы деятельности, в которых на территории России вводится режим естественной монополии, предусмотрены российским законодательством? Могут ли естественные монополии возникнуть на международном рынке? Что входит в понятие случайные и искусственные монополии? Каковы причины их появления? В чем отличие олигополии от монополии?*

Задание 4. Изучив параграф 3.5, ответьте на вопросы: *Почему многие участники рынка стремятся к превращению своего бизнеса в доминирующий? Для каких компаний и на каких рынках используется стратегия сильного интегратора? В чем отличия стратегии сильного интегратора от стратегии монополизации? В чем состоит разница между синдикатами,*

трестами и концернами? Какие типы интеграции выделяют и в каких случаях целесообразно применять каждый из них? В каких случаях стратегия интеграции представляется для компаний более привлекательной, чем стратегия монополизации?

Задание 5. Изучив параграф 3.6 и кейс № 8, ответьте на вопросы: Что представляет собой конкурентная стратегия полного отступления? По каким причинам компании могут ее применять? Могут ли использовать стратегию полного отступления преуспевающие предпринимательские фирмы или она характерна только для компаний, попавших в полосу хронического отставания от соперников? Почему применение этой стратегии является обязательным признаком деятельности предпринимателей-стартаперов? Каким образом реализуется стратегия полного отступления?

Изучив кейс № 8, ответьте на вопросы: Какая стратегия реализуется GM в данном случае?

Как принимается решение о реализации такой стратегии? Каковы причины реализации такой стратегии GM? Чем в данном случае стратегия отличается от тактики? Обоснуйте свой ответ. Чьи интересы учитывает GM при реализации своей стратегии и почему? Как GM может обеспечить себе выгоду при реализации подобной стратегии? Какими способами и методами конкурентных действий GM реализует свою стратегию?

Задание 6. Изучив параграф 3.7, ответьте на вопросы: В каких случаях в применении стратегии интеграции заинтересованы слабые интеграторы? Какой их главный мотив в этих действиях? Каковы разновидности стратегии интеграции для слабых интеграторов? В каких случаях слабый интегратор прибегает к обороне? Можно ли рассматривать действия слабых интеграторов как вполне рациональную конкурентную стратегию? Для каких рынков товаров и услуг характерна стратегия слабых интеграторов?

Задание 7. Изучив параграф 3.8, ответьте на вопросы: В чем заключается сущность стратегии простого обособления? Какие по размеру компании и на каких рынках обычно применяют стратегию простого обособления? Каковы особенности стратегии простого обособления? Охарактеризуйте два стратегических интереса, на которых базируется эта стратегия? Почему крупный бизнес не может полностью вытеснить малое предпринимательство? Почему к стратегии простого обособления обычно прибегают субъекты неспециализированного бизнеса?

Задание 8. Изучив параграф 3.9, ответьте на вопросы: В каких случаях участники рынка предпочитают простому обособлению от конкурентов изоляцию в специализированной рыночной нише? Какие существуют разновидности стратегии обособления специализированного бизнеса? Какие методы конкурентных действий применяют к соперникам компании, используя стратегию обособления специализированного бизнеса? Может ли стратегия обособления бизнеса осуществляться в рамках узкой, но неэксклюзивной специализации бизнеса?

Задание 9. Изучив параграф 3.10, ответьте на вопросы: Что включают в себя дезинтеграционные процессы в современном бизнесе? Когда дезинтеграция имеет явный, а когда скрытый характер? Для каких субъектов предпринимательства характерна стратегия дезинтеграции? Какие способы дезинтеграции существуют? В каких случаях компании вынуждены применять стратегию дезинтеграции?

Задание 10. Изучив параграф 3.11, ответьте на вопросы: На каких целевых установках базируется стратегия кооперации с конкурентами? Каковы особенности участников рынка, прибегающих к стратегии кооперации с конкурентами? Предполагает ли эта стратегия заключение между участниками рынка официальных соглашений? Для каких предпринимательских фирм характерно применение стратегии кооперации? Каковы основные объективные причины, обуславливающие выбор участниками рынка стратегии кооперации? Что представляют собой вертикальная и горизонтальная кооперация?

Задание 11. Изучив параграф 3.12 и кейс № 9, ответьте на вопросы: *Что представляет собой стратегический альянс в предпринимательстве? Почему стратегические альянсы связывают фирмы между собой гораздо прочнее, чем обычные сделки? Что является в России примером подобных альянсов? Как называются стратегические альянсы в США? Приведите примеры таких объединений. Что представляет собой картелирование бизнеса? По каким направлениям заключаются картельные соглашения? Каким правилам кооперации на рынке необходимо следовать участникам рынка при реализации стратегии кооперации?*

Изучив кейс № 9, ответьте на вопросы: *Какой стратегии придерживались компании Nissan и Renault, объединив свои усилия в стратегическом альянсе? Какие выгоды получают участники аналогичных альянсов и существуют ли при этом риски? Какие выгоды получают участники аналогичных альянсов и какие риски они несут?*

Задание 12. Изучив параграф 3.13, ответьте на вопросы: *Что собой представляет компромисс в предпринимательстве? На чем основывается стратегия компромисса с конкурентами? В чем ее отличие от стратегии кооперации? В каких случаях целесообразно применять стратегию компромисса? Какие фирмы обычно реализуют стратегию компромисса? В каких случаях компромиссные конкурентные позиции являются выгодными?*

Задание 13. Изучив главу 3 и кейс № 10, ответьте на вопросы: *Какие конкурентные стратегии реализуются российскими туроператорами в данном случае? Как принимается решение о реализации этих стратегий? Каковы причины реализации этих стратегий российскими тур-операторами? Чем в данном случае стратегии отличаются от тактических действий? Обоснуйте свой ответ. Как российские туроператоры могут обеспечить себе выгоду при реализации своих стратегий? Какие конкурентные стратегии стали реализовывать зарубежные партнеры российских туроператоров в сложившихся условиях?*

Тесты

1. В качестве конкурентных М. Портер рассматривает стратегии:

- а) лидерства в издержках, дифференциации товаров, фокусирования на определенных секторах рынка;
- б) входа на новый рынок, выпуска нового товара, выбора нового поставщика;
- в) интеграции, обособления, компромисса;
- г) повышения цен, снижения цен, увеличения рекламного бюджета, снижения рекламного бюджета.

2. Монопольной позицией может обладать:

- а) крупное предприятие;
- б) среднее предприятие;
- в) малое предприятие;
- г) любое, независимо от размеров предприятия.

3. Наивысшее состояние доминирующей конкурентной позиции субъекта предпринимательства называется:

- а) монополия;
- б) полиполия;
- в) олигополия;
- г) олигархия;
- д) доминирование.

4. Союзы фирм, которые полностью утрачивают самостоятельность в сфере сбыта произведенной продукции, но сохраняют самостоятельность в сфере ее производства, называют:

- а) пул;
- б) стратегический альянс;
- в) картель;
- г) синдикат;
- д) конгломерат;
- е) клуб.

5. Все стратегии конкурентных действий нацеливают участников рынка на продолжение развития собственного бизнеса за исключением стратегии...

- а) кооперации с конкурентами;
- б) простого обособления;
- в) полного отступления;
- г) монополизации.

6. Стратегия монополизации нацелена:

- а) на вытеснение и устранение конкурентов;
- б) объединение с более сильным партнером;
- в) обособление от конкурентов;
- г) сближение с конкурентом;
- д) выгодную сдачу позиций конкурентам.

7. Негативно оценивается потребителями, поставщиками, партнерами по бизнесу стратегия...

- а) кооперации;
- б) монополизации;
- в) интеграции;
- г) обособления;

д) компромисса.

8. Нацелена на превращение конкурента в собственное структурное подразделение стратегия...

- а) монополизации;
- б) кооперации с конкурентом;
- в) сильного интегратора;
- г) кооперации с конкурентами;
- д) слабого интегратора;
- е) дезинтеграции.

9. Использование какой стратегии всегда направлено на устранение конкурентов?

- а) стратегия монополизации;
- б) стратегия интеграции;
- в) стратегия кооперативной солидарности;
- г) стратегия обособления.

10. Всегда является наступательной стратегия...

- а) простого обособления;
- б) кооперации;
- в) монополизации;
- г) интеграции.

11. К простым краткосрочным союзам предпринимателей относятся:

- а) пулы;
- б) стратегические альянсы;
- в) картели;
- г) синдикаты.

12. Конкурентные позиции, которые позволяют участникам рынка оказывать сильное влияние на окружение, включая соперников, называются:

- а) абсолютные;
- б) доминирующие;
- в) устойчивые;
- г) сильные;
- д) базовые;
- е) финишные.

13. Соглашение между прямыми конкурентами о снижении выпуска товаров и завышении цен на него (или о разделе рынка) называется:

- а) пул;
- б) стратегический альянс;
- в) картель;
- г) синдикат;
- д) конгломерат.

14. Конкурентную стратегию простого обособления чаще всего применяют субъекты...

- а) крупного бизнеса;
- б) среднего бизнеса;
- в) малого бизнеса;
- г) независимо от размеров бизнеса.

15. Стратегия дезинтеграции – одна из разновидностей стратегии, направленной...

- а) на обособление от конкурентов;

- б) сближение с конкурентами;
- в) устранение конкурентов;
- г) выгодную сдачу позиций.

16. На сотрудничестве с конкурентами и совместных с ними действий в отношении общих соперников базируется стратегия...

- а) интеграции сильного интегратора;
- б) компромисса с конкурентами;
- в) кооперации с конкурентами;
- г) монополизации;
- д) интеграции слабого интегратора.

17. Стратегия кооперации может выражаться посредством...

- а) стратегических альянсов;
- б) холдингов;
- в) финансово-промышленных групп;
- г) ассоциаций;
- д) союзов.

18. В США стратегические альянсы называются:

- а) холдингами;
- б) картелями;
- в) виртуальными корпорациями;
- г) союзами;
- д) корпорациями.

19. Как массовое явление в мире картели возникли в конце...

- а) XIX в.;
- б) XX в.;
- в) XXI в.;
- г) XVIII в.

20. Стратегия компромисса с конкурентами входит в число стратегий конкурентных действий, направленных...

- а) на обособление от конкурентов;
- б) сближение с конкурентами;
- в) устранение конкурентов;
- г) выгодную сдачу позиций.

21. Основная цель стратегии... реализуется за счет увеличения собственной рыночной доли за счет механического сокращения доли конкурентов.

- а) компромисса;
- б) слабого интегратора;
- в) монополизации;
- г) простого обособления;
- д) дезинтеграции.

22. Стратегия слабого интегратора является разновидностью стратегии, направленной...

- а) на обособление от конкурентов;
- б) сближение с конкурентами;
- в) устранение конкурентов;
- г) выгодную сдачу позиций.

Глава 4

Стратегический менеджмент конкурентных действий

Стратегическая вершина обязана обеспечить эффективное выполнение организацией ее миссии, а также обслуживание потребностей тех, кто контролирует организацию или обладает иной властью над ней.

Генри Минцберг

- Разграничение уровней менеджмента конкурентных действий
- Стратегические цели участия в конкуренции. Стратегические конкуренты. Стратегически значимые конкурентные преимущества и недостатки
 - Стратегические области бизнеса
 - Стратегически важные поля конкуренции
 - Разработка стратегий участия в конкуренции. Стратегические целевые установки участников рынка
 - Выделение главных стратегий участия в конкуренции. Сочетание стратегий участия в конкуренции
 - Установление характера конкурентного взаимодействия сторон соперничества
 - Инструменты управления стратегиями участия в конкуренции. Планирование, организация, мотивация и контроль в стратегическом менеджменте конкурентных действий

4.1. Разграничение уровней менеджмента конкурентных действий

В главе 2 учебника мы познакомились с понятием менеджмента конкурентных действий.

Как и в других направлениях менеджмента фирмы (менеджмент персонала, финансовый менеджмент, менеджмент инноваций и др.), в менеджменте конкурентных действий следует выделять стратегический, тактический и ситуационный уровни, составляющих соответственно стратегический, тактический и ситуационный менеджмент конкурентных действий. Такое разграничение необходимо участникам рынка для очерчивания круга стратегических, тактических и ситуационных управленческих решений, которые позволяли бы им успешно выполнять конкурентные действия.



Рис. 4.1. Стратегический менеджмент конкурентных действий

Стратегический менеджмент конкурентных действий (стратегический менеджмент участия в конкуренции) включает (рис. 4.1):

- определение стратегических целей участия в конкуренции, в том числе определение стратегических конкурентов и стратегически значимых конкурентных отличий от них;
- установление стратегически важных полей конкуренции;
- разработка стратегий участия в конкуренции;
- выявление стратегических конкурентных диспозиций и формулирование стратегических целевых установок на совершение конкурентных действий;
- применение инструментов управления разработанными стратегиями участия в конкуренции – стратегического планирования, обеспечения организационных предпосылок и стимулов реализации стратегий участия в конкуренции, стратегический контроль выполнения конкурентных действий.

Участники рынка применяют стратегический менеджмент конкурентных действий для обеспечения:

- долговременных побед над соперниками в главных, жизненно важных для своего бизнеса направлениях деятельности;
- отсутствия долговременных поражений от соперников в главных, наиболее важных для своего бизнеса направлениях деятельности.

Стратегический менеджмент конкурентных действий – неотъемлемая часть всей системы стратегического управления фирмой⁴⁶(рис. 4.2).



Рис. 4.2. Стратегический менеджмент конкурентных действий как составная часть системы стратегического управления фирмой

Его место в этой системе определяется необходимостью взаимодействия участников рынка с соперниками в процессе решения всей совокупности стратегических производственных, коммерческих, административных, финансовых и других задач, стоящих перед ними. Эта необходимость воплощается в специфической функции менеджмента конкурентных действий, отличающейся от функций других частей системы стратегического управления фирмой.

Конкурентные стратегии не следует отождествлять со стратегиями развития бизнеса, в число которых входят также инновационные, финансовые, производственные, сбытовые, маркетинговые, кадровые и другие стратегии. Конкурентными (см. главу 3) называются стратегии взаимодействия участников рынка с конкурентами: воздействия на них, противодействия или содействия им либо бездействия.

С помощью стратегического менеджмента конкурентных действий участники рынка обеспечивают ведение бизнеса и выполнение конкурентных действий на стратегическом

⁴⁶ Подробно вопросы разграничения стратегического, тактического и ситуационного уровней менеджмента в процессе управления субъектами предпринимательства своим бизнесом рассматриваются в учебнике Ю. Б. Рубина «Управление собственным бизнесом».

уровне – с опорой на долгосрочные ориентиры взаимодействия с конкурентами. Это жизненно необходимо любому участнику рынка. Если значимость конкурентных действий не обоснована участниками рынка на стратегическом уровне, убедительных доказательств того, что им надо совершать эти действия, нет.

Однако решением перечисленных вопросов соперничество субъектов предпринимательства в конкурентной среде не исчерпывается. В действительности перед каждым из них постоянно встают задачи, имеющие не стратегическое, а тактическое и (или) ситуационное значение. Они вытекают не только из глубинных и долгосрочных целей их участия в конкуренции, но и из конкретных ограниченных во времени, а то и сиюминутных интересов сторон и обстоятельств соперничества между ними.

Роль стратегического менеджмента конкурентных действий в жизни субъектов современного предпринимательства не следует переоценивать. Более того, повседневное управление участниками рынка конкурентными действиями относится не к стратегическому уровню менеджмента, а к тактическому с элементами управления конкурентными действиями по ситуации (подробнее о них в главах 11, 12). Поэтому излишнее или чрезмерное увлечение участниками рынка «чисто стратегическим взглядом» на конкуренцию (в управлении участием в конкуренции усматривается лишь стратегическая составляющая, а тактическая и ситуационная составляющие игнорируются) чревато созданием обманчивой видимости успешного управления.

Роль стратегического менеджмента конкурентных действий не следует и недооценивать. Повседневное управление участниками рынка конкурентными действиями будет успешным лишь при соблюдении обязательного условия: в основе любой тактики конкурентных действий должна лежать стратегия, а в основе задач тактического менеджмента – цели участия в конкуренции, сформулированные в процессе разработки стратегий участия в конкуренции, стратегических планов, организационных предпосылок и направлений стимулирования их выполнения.

Подобно тому, как понятие стратегии действий неправомерно преувеличивается простыми людьми и авторами научных изданий вследствие чрезвычайной привлекательности самого слова «стратегия», описание менеджмента во многих учебниках и популярных публикациях содержит явный перекос в сторону стратегического менеджмента в ущерб тактическому и ситуационному. Их авторов «стратегическое» восприятие действительности увлекает до такой степени, что на книжных полках и среди избранных файлов владельцев бизнеса и топ-менеджеров компаний мы редко обнаружим публикации, посвященные управлению тактикой действий и действиями по ситуации по причине крайней редкости таких публикаций, зато книг и статей о стратегическом управлении хоть отбавляй. В большинстве российских вузов преподается курс «Стратегическое управление», но почти нигде нет учебных курсов по тактике управления и управлению ситуациями, в которых содержалось бы описание, например, взаимосвязи стратегии и тактики управления (исключение составляет лишь «Операционный менеджмент», который изучается в немногих вузах). Но очевидно, что квалифицированные управленцы должны одинаково хорошо разбираться в стратегии управления, его тактике и управлении ситуациями.

4.2. Стратегические цели участия в конкуренции

Стратегические конкуренты. Стратегически значимые конкурентные преимущества и недостатки

Стратегический менеджмент конкурентных действий начинается с обоснования стратегических целей участия в конкуренции. Это соответствует концепции управления по целям, общепринятой в современном менеджменте. С определением стратегических целей связано установление участниками рынка смысла конкурентных действий, с обоснованием глубинной сути ответа на вопрос «С какими главными соперниками им надо взаимодействовать и для чего?».

Концепция управления по целям разработана одним из классиков теории менеджмента XX в. Питером Фердинандом Друкером (1909–2005). С 1950 по 1971 г. Друкер преподавал менеджмент в Университете Нью-Йорка, а с 1971 по 2005 г. – в Университете Клермонта. За это время он опубликовал порядка 40 книг и 100 статей в *The Wall Street Journal* и *Harvard Business Review*. Считается, что все ведущие мировые корпорации «живут по Друкеру» – столь ощутимо влияние его идей на современный менеджмент.

Стратегическими для участников рынка являются основополагающие цели достижения побед и (или) недопущения поражений вследствие устранения одних конкурентов, обособления от других, сближения с третьими или отступление от всех них вместе взятых. С реализацией этих целей участники рынка связывают решение вопроса о жизни и смерти своего бизнеса в конкурентной среде. Применение стратегий конкуренции должно помочь участникам рынка превзойти соперников в жизненно важных вопросах своего бизнеса или хотя бы выжить в конкурентной среде.

Эти цели становятся для субъектов предпринимательства важной частью системы стратегических целей ведения и развития бизнеса (рис. 4.3).

Формулирование стратегических целей участия (рис. 4.4) в конкуренции охватывает определение субъектами предпринимательства того:

- какие победы и поражения в конкуренции имеют для них стратегическое значение, т. е. являются стратегическими;



Рис. 4.3. Система стратегических целей ведения и развития бизнеса

- кто является их стратегическими конкурентами;
- каких стратегически значимых конкурентных преимуществ им следует добиваться и какие стратегически значимые конкурентные недостатки им следует преодолевать.

Стратегическими (стратегически значимыми) для участников рынка являются долгосрочные *победы* или *поражения* в жизненно важных для их бизнеса направлениях деятельности. Достижение участниками рынка стратегических побед и недопущение поражений зависит от их конкурентных преимуществ и недостатков, а также от конкурентных преимуществ и недостатков соперников. Среди них участникам рынка предстоит выявить наиболее сильных и опасных, которые станут объектами главного внимания.

Самые сильные и опасные соперники проявляют наивысшую активность, являются носителями главных конкурентных рисков и конкурентных угроз. С ними у участников рынка возникают стратегические конфликты интересов, к наличию которых они должны быть готовы. Взаимодействие с ними происходит, как правило, в стратегических областях бизнеса (рассмотрим в параграфе 4.3). Эти соперники обладают устойчиво сильными конкурентными позициями, с которыми приходится считаться в первую очередь, отличаются наивысшей конкурентоспособностью и действуют наиболее сильно и качественно. Такие *конкуренты* обычно и признаются *стратегическими* (рис. 4.5).



Рис. 4.4. Формулирование стратегических целей участия в конкуренции



Рис. 4.5. Основные признаки стратегических конкурентов

В специализированном бизнесе стратегическими являются наиболее влиятельные конкуренты в том единственном направлении предпринимательства, в котором работают участники рынка. В многоотраслевом диверсифицированном бизнесе ими становятся основные конкуренты в жизненно важных направлениях предпринимательства.

Между стратегическими конкурентами возникает глубокая взаимная зависимость (ее называют стратегической взаимной зависимостью). Победы одних участников рынка оборачиваются поражениями других, и наоборот. Конкурентные преимущества одних участников рынка оборачиваются недостатками других, и наоборот. Стратегические соперники становятся объектами постоянных взаимных сопоставлений для выяснения, у кого больше шансов на победу в долгосрочной перспективе, а у кого их меньше.

Стратегические конкуренты более других угрожают позициям участников рынка в отношениях с общим окружением. Они стремятся переключить на себя стратегических клиентов, рассорить участников рынка со стратегическими партнерами, очернить их имидж в глазах влиятельных представителей органов государственной власти, прервать стратегически выгодные бизнес-коммуникации, перехватить стратегически значимых сотрудников.

Стратегические клиенты – потребители товаров (услуг, работ), предпочтения которых определяют состав предложений участников рынка. Эти клиенты:

- контролируют весомую (от 20 %) долю покупок одноименной продукции;
- умеют эффективно торговаться с фирмами-поставщиками;



Рис. 4.6. Взаимодействие участников рынка со стратегическими поставщиками и партнерами

- обладают авторитетом среди всех потребительских групп – к их мнению прислушиваются;
- могут при необходимости самостоятельно вторгнуться в отрасль, в которой действуют фирмы-производители, путем диверсификации собственного бизнеса.

Притязания стратегических клиентов следует непременно учитывать в стратегическом менеджменте конкурентных действий.

Магазины готовой одежды, работающие с потребителями *by appointment*, знают своих стратегических клиентов в лицо, потребители фирм –

поставщиков оборудования известны своими подписями на документах. На отдельных секторах рынка (типичный пример – розничный коммерческий бизнес) стратегические клиенты часто приобретают образ потребительской группы. Но и обезличенная группа может иметь стратегическое значение в бизнесе.

Выделяя стратегических клиентов, субъекты предпринимательства заблаговременно выстраивают стратегические ориентиры в отношении динамики спроса, прогнозировать и моделировать спрос на длительную перспективу, преодолевать барьеры плохого восприятия такими клиентами своих товаров, услуг, работ.

Не менее важное значение имеет определение участниками рынка состава (рис. 4.6):

- *стратегических поставщиков*, контролирующих критические объемы наиболее значимых ресурсов, образующих особенно важные для участников рынка бизнес-коммуникации;
- *стратегических партнеров в совместном бизнесе*, предоставляющих в общие бизнес-проекты собственные конкурентные преимущества, ресурсы и действия в стратегических областях бизнеса.

Важность определения состава стратегических партнеров и поставщиков обусловлена необходимостью для фирмы принять решение, с кем она хотела бы и намерена взаимодействовать в целях освоения стратегических областей бизнеса, а с кем она в принципе взаимодействовать не намерена.

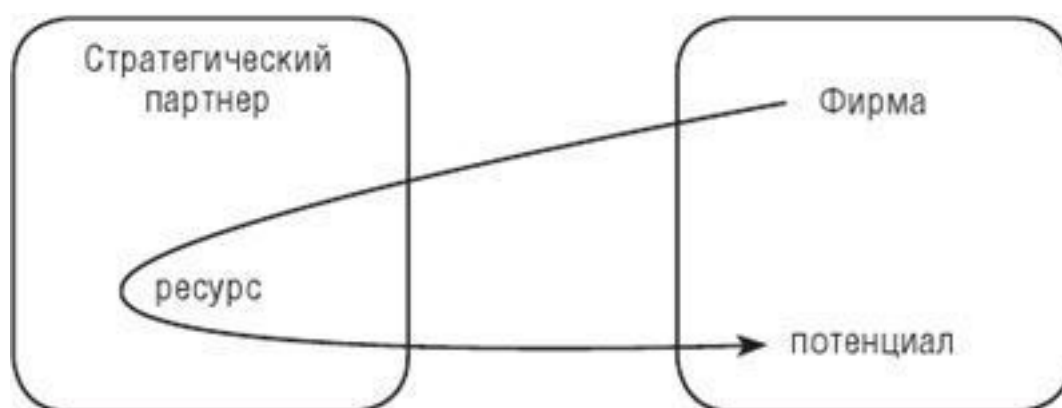


Рис. 4.7. Нарращивание участниками рынка потенциала в результате взаимодействия со стратегическими партнерами

Стратегические партнеры – всегда желанные партнеры. Вступая с кем-либо в партнерские отношения, надо ясно понимать, кто в таком сотрудничестве заинтересован больше, и сообразно этому выстраивать отношения, которые могут для одной из сторон иметь стратегическое значение, а для другой – не иметь. Ключевое значение имеет вопрос об использовании участниками рынка преимуществ партнеров наряду с собственными (рис. 4.7).

В любой сильной и конкурентоспособной фирме всегда обнаруживаются *стратегически значимые сотрудники*, работа которых имеет для участников рынка стратегическое значение. В крупных компаниях к ним относятся главные конструкторы, главные инженеры, изобретатели, главные маркетологи и «продажники», топ-менеджеры. Рационально думающие владельцы бизнеса обычно дорожат такими сотрудниками, нередко до такой степени, что выделяют им щедрые социальные пакеты и полностью финансируют из своих источников повышение их профессиональной квалификации. Обычной практикой за рубежом является предоставление таким сотрудникам пакетов акций фирмы, что превращает их в совладельцев бизнеса.

Органы государственной, муниципальной власти и управления всегда входят в состав стратегического конкурентного окружения участников рынка. Субъекты предпринимательства взаимодействуют с отраслевыми и региональными органами государственного управления, налоговыми инспекциями, органами юстиции, правоохранительными органами, органами по чрезвычайным ситуациям, миграционной службой. Они нередко ищут и находят каналы взаимодействия с высшими правительственными и законодательными органами государства и чрезвычайно дорожат ими.

Степень опасности стратегических конкурентов для позиций участников рынка и степень привлекательности соперничающих сторон в глазах их общего окружения напрямую зависят от наличия у них сравнительных конкурентных преимуществ и недостатков в результатах участия в конкуренции, конкурентных ресурсах, силе и качестве конкурентных действий.

Среди них стратегически значимые конкурентные преимущества имеют определяющее значение для достижения стратегических побед, а стратегически значимые конкурентные недостатки – для стратегических поражений от соперников.

Соперничество сторон на стратегическом уровне – взаимодействие стратегических конкурентов, нацеленных на достижение стратегических побед, создание и укрепление стратегически значимых конкурентных преимуществ, а также на недопущение стратегических поражений, недопущение и преодоление стратегически значимых конкурентных недостатков.

Конкурентные преимущества и недостатки сторон могут признаваться участниками рынка как *стратегически значимые* при наличии у них ряда признаков (рис. 4.8):

- оцениваются как стратегически значимые преимущества или недостатки самими сторонами конкуренции;
- как правило, возникают в областях бизнеса, которые признаются участниками рынка как стратегические;
- к ним приковано широкое внимание со стороны окружения фирмы как к существенным отличительным чертам данной фирмы;
- обладают устойчивостью во времени – у конкурентов отсутствуют возможности легко «перебить» эти преимущества.

Обобщенно стратегически значимые конкурентные преимущества участников рынка в результатах участия в конкуренции воспринимаются ими самими и их окружением как их долгосрочное закрепление в конкурентной среде на сравнительно устойчиво сильных позициях, прежде всего в стратегических областях бизнеса. Эти *конкурентные позиции* признаются ими и их окружением не только как стратегически значимые, но и *стратегически выгодные*. Обладание ими позволяет участникам рынка уверенно развивать бизнес рядом со стратегическими соперниками, управляя конкурентными действиями и адресуя их этим соперникам.



Рис. 4.8. Признаки стратегически значимых конкурентных различий

Стратегически выгодными не обязательно признаются доминирующие позиции. Такими признают конкурентные позиции участников рынка по отношению к стратегическим соперникам, фактические возможности которых не представляются им смертельно опасными для ведения и развития собственного бизнеса.

Если участники рынка стремятся всего лишь к выживанию, то стратегически выгодными признаются те позиции, которые способствуют их выживанию. Если же они стремятся к достижению существенного долговременного превосходства над стратегическими соперниками, стратегически выгодными признаются более сильные конкурентные позиции при условии, что размеры доли продаж не противоречат антимонопольному законодательству (рассмотрим в главе 5).

Участники рынка признают стратегически значимыми результатами участия в конкуренции и *стратегически невыгодные конкурентные позиции* – в случае утраты ими стратегически выгодных конкурентных позиций. Нередко они констатируют также невозможность закрепления на стратегически выгодных позициях в дальнейшем, что свидетельствует об их стратегическом поражении – ведь им не удастся обеспечивать выживание своего бизнеса в конкурентной среде.

Обобщенно стратегически значимые конкурентные преимущества и недостатки участников рынка в конкурентных ресурсах связаны с понятием *стратегического конкурентного потенциала* – совокупностью ресурсов, позволяющих участникам рынка рассчитывать на победы или обрекающих их на поражения в соперничестве со стратегическими конкурентами. Это понятие очерчивает границы потенциальных возможностей взаимодействия участников рынка со стратегическими конкурентами прежде всего в стратегических областях бизнеса.

Для обозначения превосходства участников рынка над стратегическими конкурентами и отставания от них в конкурентных ресурсах на стратегическом уровне конкуренции часто пользуются понятием *стратегической конкурентоспособности*, которая различается у разных участников рынка.

Конкурентные различия в силе и качестве конкурентных действий признаются стратегически значимыми участниками рынка и их окружением в процессе рассмотрения их взаимодействия со стратегическими конкурентами, прежде всего в стратегических областях их бизнеса.

Расстановка (баланс) конкурентных сил стратегических соперников с учетом их конкурентных преимуществ и недостатков отражаются в *стратегических конкурентных диспозициях сторон* – взаимном расположении стратегических соперников. Линией взаимодействия, разделяющей участников рынка как конкурентов, становится фронт (от фр. *front* – лоб), который состоит из участков – стратегически важных полей конкуренции (рассмотрим в параграфе 4.4). Взаимное расположение стратегических соперников по всему фронту может быть представлено схематично: в виде двусторонней стратегической конкурентной диспозиции (в основе – баланс сил двух сторон соперничества «один на один») либо многосторонней стратегической конкурентной диспозиции (в основе – расстановка сил в конкурентной среде при наличии двух и более фронтов против разных соперников).

4.3. Стратегические области бизнеса

Выявляя стратегических конкурентов и стратегически значимые конкурентные отличия от них, участники рынка опираются на важную предпосылку стратегического менеджмента конкурентных действий – определение стратегических областей своего бизнеса.

В качестве *стратегических областей* бизнеса они рассматривают отдельные секторы рынка, образуемые группами отраслей, отраслями или подотраслями экономики, с которыми связывают жизненно важные перспективы долговременной профессиональной деятельности. Стратегические области бизнеса признаются как сферы их стратегических интересов, в них участники рынка находят стратегических клиентов, партнеров, сотрудников и поставщиков прежде всего (рис. 4.9).

Совокупность стратегических областей бизнеса составляет *стратегическое ядро бизнеса*. Это группа основополагающих для участников рынка направлений предпринимательства или же одно ключевое направление. Стратегическое ядро бизнеса должно иметь устойчиво долговременный характер. Вокруг него участники рынка выстраивают всю совокупность направлений предпринимательской деятельности, которыми они намерены заниматься.



Рис. 4.9. Стратегические области бизнеса

Если обратиться к истории бренда BMW, то можно заметить, что его нынешний успех когда-то был совершенно не очевиден. Он не был первопроходцем рынка: первые автомобили в Европе начал серийно производить концерн Mercedes-Benz, успевший выстроить мощный топ-бренд. Компания BMW изначально производила мотоциклы, а автомобилями занялась только после Второй мировой войны. В США их ввозили без особого успеха: в 1974 г. компания была лишь одиннадцатой по объему импорта среди конкурентов. Однако уже в следующем году в BMW придумали идею «лучшей машины для вождения» – и все изменилось. Телевизионная реклама BMW, в которой показаны счастливые обладатели автомобиля, преодолевающие крутые повороты, «вбивает» в сознание зрителя идею о том, что BMW – «лучшая машина для вождения». В результате автопроизводитель стал одним из лидеров luxury-сегмента наряду с Mercedes-Benz, Lexus, Audi, Chrysler.

В крупном предпринимательстве, которое часто имеет диверсифицированный характер, стратегическое ядро бизнеса формируется в какой-либо отрасли (промышленность, сельское хозяйство, строительство, страхование, торговля, консалтинг, кредитование, инвестиционный бизнес, другие) или подотрасли экономики, в том или ином секторе или сегменте рынка, в том числе в узкой рыночной нише.

Субъекты крупного предпринимательства, как правило, не намерены чрезмерно распылять внимание и ресурсы среди направлений предпринимательства, не имеющих общей стратегической основы. Эта основа формируется под воздействием разных обстоятельств, таких как общность технологий производства или сбыта продукции, уровень рентабельности отдель-

ных направлений бизнеса, идейная предрасположенность владельцев и менеджеров фирмы к определенным направлениям бизнеса, историческая обусловленность диверсификации бизнеса, процедурные закономерности переливов капитала фирмы (рис. 4.10). Однако какими бы конкретными обстоятельствами не было предопределено формирование стратегической основы, необходимо, чтобы она существовала хотя бы в каком-то виде.



Рис. 4.10. Предпосылки образования стратегического ядра бизнеса



Рис. 4.11. Раздвоение стратегического ядра бизнеса

Многие фирмы могут пойти на *раздвоение* стратегического ядра своего бизнеса или деление (дробление) его на большее число частей (рис. 4.11 и 4.12). Например, типичный способ стратегического «раздвоения» – финансово-промышленный бизнес, предполагающий практически равномерное распределение субъектами предпринимательства разных ресурсов между банковской и производственной деятельностью. Вместе с тем чрезмерное деление стратегического ядра бизнеса чревато для участников рынка распылением конкурентных ресурсов.

Содержание стратегического ядра крупного бизнеса может со временем модифицироваться и меняться под влиянием разных причин, обусловленных внесением изменений в бизнес. Например, стратегически важными могут становиться новые секторы рынка или новые ассортименты продукции. Изменения могут происходить в технологической или организационной основах ведения бизнеса.



Рис. 4.12. Дробление стратегического ядра бизнеса (распыление конкурентных ресурсов)

Стратегическое ядро бизнеса в малом предпринимательстве может представлять собой одно направление предпринимательства, которому следуют участники рынка. Так происходит и в малом инновационном предпринимательстве, и в предпринимательстве на рынке потребительских товаров (услуг, работ). В обоих случаях можно встретить узкоспециализированный бизнес с явно выраженной успешной нишевой специализацией, например бизнес по торговле хлебобулочными изделиями жителям одного квартала.

Вместе с тем в малом предпринимательстве немало «мастеров на все руки», готовых браться за любую оплачиваемую работу. В данном случае выделение стратегического ядра бизнеса превращается в непростую задачу. Разностороннему малому предпринимателю одинаково важны все направления деятельности, которые он признает подходящей работой для себя. Наибольшее стратегическое значение как раз имеет множественность направлений предпринимательства, готовность к участию в которых он проявляет.

Выбор стратегического ядра бизнеса также зависит от внешних условий его ведения.

К ним относятся структура национального рынка, структура отраслей экономики (могут быть монополизированными, консолидированными – действует небольшое число конкурентов, специализированными – действует небольшое число конкурентов, составляющих олигополию или даже монополию, раздробленными – действует множество конкурентов), государственные приоритеты в экономике, участие страны в международном экономическом сотрудничестве, состояние законодательства и правоприменительной практики, масштабы и уровень влияния разных «сил конкуренции», местные традиции, особенности менталитета населения, природно-климатические факторы, форс-мажорные экономические (инфляция, экономический кризис, дефолт и пр.) и неэкономические обстоятельства.

Так, составной частью стратегии участников рынка по ведению бизнеса может стать работа за рубежом. Основные причины выхода фирм на

международный рынок – желание вывести стратегические области бизнеса за рубеж, получить доступ к месторождениям природных ресурсов других стран, обзавестись более дешевой рабочей силой, новыми цепочками ценностей, возможность более легкого применения отдельных методов конкурентных действий, затруднительных на внутреннем рынке.

На выбор стратегического ядра бизнеса влияют наряду с перечисленными факторами:

- различия в уровне издержек на создание и реализацию товаров на национальных рынках разных стран, обусловленные различиями в уровне оплаты труда, производительности и фондоемкости труда, эффективности материальных и финансовых инвестиций, инфляции, налоговых ставок, затрат на маркетинговые исследования, продвижение и прямые продажи, затрат на обеспечение результативных связей с общественностью и создание благоприятной репутации, затрат на лоббирование бизнес-идей в органах власти и управления, офшорными и иными льготами;
- колебания обменных курсов национальных валют, которые во многих случаях усложняют использование преимуществ низкого уровня издержек;
- отличия вкусов и предпочтений потребителей продукции, сбытовых каналов, традиций делового партнерства;
- национальное и международное законодательство;
- уровни конкурентоспособности национальной экономики стран юрисдикции, а также отдельных стратегически значимых областей бизнеса, практикующихся в данных странах (например, для России стратегическое значение имеет бизнес в добывающих отраслях национальной промышленности;
- действия государственных органов власти и управления разных стран в целях оказания влияния на международный рынок, в частности принятие ими разных мер для регулирования международной торговли и деятельности иностранных фирм на рынке своих стран (введение импортных пошлин и квот, установление особых требований к товарам, произведенным иностранными компаниями внутри этих стран, регулирование цен на импортные товары, наложение обязательств на страны юрисдикции импортеров или иностранных инвесторов).

В некоторых странах уровень издержек достаточно низок, поэтому размещается много иностранных компаний, а большая часть произведенной продукции вывозится за рубеж. Компании, имеющие свои филиалы в странах с низким уровнем производственных издержек или сотрудничающие с производителями таких стран, приобретают стратегические конкурентные преимущества над теми, кто такой возможностью не обладает. Стратегическая выгода от базирования бизнеса в странах с низкими издержками на создание и реализацию товаров особенно очевидна при обращении к государствам с дешевой рабочей силой, таким как Тайвань, Индонезия, КНР, Мексика, Бразилия и другим, ставшим, по сути, всемирными базами деловой деятельности иностранных предпринимательских фирм, специализирующихся на производстве трудоемких товаров.

Обменные курсы национальных валют могут изменяться на 20–40 % ежегодно, а этого достаточно для того, чтобы в корне уничтожить преимущество низких издержек или превратить страну с высокими издержками в страну, где станет выгодно размещать бизнес. Например,

устойчивые позиции доллара США делают более выгодным для американских компаний размещение своих филиалов за границей, в то время как падающий доллар может ликвидировать большинство стратегических конкурентных преимуществ этих компаний, созданных благодаря базированию их бизнеса за рубежом, и даже подтолкнуть иностранных предпринимателей к размещению своих фирм на территории США.

Установление свода правил, касающихся технических стандартов, сертификации товаров, требующих значительных капитальных проектов, регулирующих вывоз капитала из страны, определяющих минимальное (в отдельных случаях максимальное) участие граждан страны в правах собственности на иностранные компании, расположенные на ее территории. Власти отдельных стран предоставляют льготные кредиты и субсидии национальным компаниям, поддерживая их в соперничестве с иностранными конкурентами. Власти других стран, заинтересованные в строительстве новых предприятий, в создании новых рабочих мест, предлагают субсидии иностранным компаниям, обеспечивают им более легкий выход на национальный рынок и представляют техническую помощь.

Стратегически значимые результаты могут возникать не только в стратегически важных областях бизнеса, но и в других, например, в тех из них, которые рассматриваются участниками рынка как стратегические для себя или стратегических соперников не в текущей обстановке, а в перспективе. В любом случае именно стратегические области бизнеса становятся определяющим объектом внимания участников рынка в стратегическом менеджменте конкурентных действий.

4.4. Стратегически важные поля конкуренции

Когда участникам рынка становится понятно, с кем и ради каких целей они вступают в стратегическое соперничество, центральное значение для них приобретает вопрос о месте совершения конкурентных действий. Ответ на него связан с классификацией полей конкуренции и определением в их ряду стратегически важных полей конкуренции, на которых участникам рынка следовало бы сосредоточить конкурентные действия в долговременной перспективе.

Стратегически важное поле конкуренции – понятие, характеризующее в стратегическом менеджменте конкурентных действий участок фронта в соперничестве, действия на котором на долговременной основе приводят к стратегическим победам либо к поражениям. Участники рынка рассматривают как стратегически важные те поля конкуренции, которые располагаются в стратегических областях бизнеса, либо в областях бизнеса, которые, по их мнению, имеют перспективу сделаться стратегическими в будущем. Признавая те или иные поля конкуренции стратегически важными, они отвечают самим себе на вопрос о том, за что именно им следует соперничать прежде всего.

Для каждого поля конкуренции со стратегическими соперниками характерна своя *стратегическая конкурентная диспозиция сторон* – их взаимное расположение с учетом имеющихся у сторон в начале процесса соперничества стратегически значимых конкурентных преимуществ и недостатков (рис. 4.13). Взаимное расположение стратегических соперников на каждом стратегически важном поле конкуренции, как и по всему фронту, может быть представлено схематично – в виде двусторонней стратегической конкурентной диспозиции либо многосторонней стратегической конкурентной диспозиции.

Поле конкуренции/ Стратегический конкурент	Стратегический конкурент 1	Стратегический конкурент 2
Поле 1		
Поле 2		

Рис. 4.13. Двусторонняя стратегическая конкурентная диспозиция

Двусторонняя стратегическая конкурентная диспозиция – схема, в которой отражается взаимное расположение сторон конкуренции на определенном стратегически важном поле конкуренции с указанием на сроки ее применения (в течение года, двух, трех, пяти лет). Если необходимо отразить многостороннее соперничество на этом поле, участники рынка могут использовать многосторонние стратегические конкурентные диспозиции. На разных полях конкуренции может наблюдаться разный баланс сил одних и тех же соперников. Поэтому иногда стратегические конкурентные диспозиции отражают превосходство одной стороны, иногда – превосходство другой стороны.

Участники рынка не могут одновременно действовать на всех полях конкуренции. Вместе с тем им приходится постоянно конкурировать между собой в ценовом, товарном, ресурсном, деятельном пространствах конкуренции. Поэтому принимаемые участниками рынка решения должны изначально предусматривать множественность стратегически важных полей конкуренции, на которых им предстоит взаимодействие с соперниками. Участники рынка должны изначально готовиться к соперничеству на разных полях конкуренции (вокруг разных объектов конкуренции) и решать, какие поля станут для них выгодной арендой соперничества с теми или иными соперниками или группами соперников.

Стратегически важные поля конкуренции могут признаваться участниками рынка выгодными для них, невыгодными либо нейтральными. Все вместе они образуют совокупное стратегическое пространство участия субъектов предпринимательства в конкуренции (рис. 4.14).

Будучи глубоко зависимыми от присутствия стратегических конкурентов в конкурентной среде, прежде всего в стратегических областях бизнеса, участники рынка постоянно стремятся к обеспечению стратегической независимости. Это приводит их к инициативным поискам стратегически выгодных полей конкуренции и к закреплению на них.

Стратегически выгодными становятся для участников рынка поля конкуренции, на которых они могут приобретать и удерживать стратегически выгодные конкурентные позиции или хотя бы препятствовать сползанию на стратегически невыгодные позиции. Эти поля конкуренции отличаются благоприятной для них конкурентной диспозицией. На них обеспечивается превосходство над стратегическими соперниками и не допускается превосходство со стороны этих соперников.



Рис. 4.14. Совокупное стратегическое пространство участия субъектов предпринимательства в конкуренции

В процессе взаимодействия каждый из конкурентов предпочитает действовать на той части пространства участия в конкуренции, которое представляется ему более выгодным в соперничестве с определенными конкурентами. Для соперничества с одними конкурентами или их группами – это новые и существующие товары (услуги, работы), с другими – определенные группы ресурсов, с третьими – каналы продвижения и поставок, бизнес-коммуникации (в том числе с государством), которые применяются в снабжении ресурсами и сбыте продукции, с четвертыми – непосредственно сила конкурентных действий.

Участники рынка стараются выбрать те поля конкуренции, на которых рассчитывают добиться наилучших результатов в соперничестве со стратегическими конкурентами или с их группами. Соперники желают того же, но в своих интересах. Поэтому стороны стараются навязать друг другу столкновение интересов на тех полях конкуренции, которые представляются им не просто стратегически важными, но и стратегически выгодными, и избежать столкновения на стратегически невыгодных полях конкуренции (рис. 4.15).

Стратегическая зависимость участников рынка от конкурентов имеет относительный характер и уместается в определенных границах благодаря наличию у сторон конкурентных преимуществ над соперниками. Это оказывает влияние на выбор участниками рынка полей конкуренции.

Например, если фирмы обладают сильными службами по управлению персоналом и владеют навыками хэдхантинга (англ. *head hunting*), им проще, чем соперникам, привлекать подходящих сотрудников, в том числе перехватывая их у соперников. Если они обладают более внушительными объемами продаж, им легче производить дифференциацию ассортимента продукции или укоренять на рынке свой бренд.



Рис. 4.15. Столкновение интересов на стратегически важном поле конкуренции

При этом им невыгодно втягиваться в конкуренцию с определенными соперниками, например в сфере получения государственных заказов, если они понимают, что соперники существенно превосходят их в этом. Для них могут стать невыгодными по местоположению конкретные точки продаж – участникам рынка (например, владельцам небольших магазинов, мастерских металлоремонта, парикмахерских, косметических салонов) стоит тщательно продумать вопрос о размещении, когда на той же или соседней улице уже не один год действуют конкуренты. Ведь сбыт – «обязательная программа» для каждого участника рынка. Если нет продаж, то, по сути, нет и бизнеса.

Ослабляя конкурентные позиции стратегических соперников в отношениях с общим окружением в ходе взаимодействия на стратегически важных полях конкуренции, участники рынка стараются за счет этого укреплять свои собственные конкурентные позиции.

Стратегически невыгодными поля конкуренции становятся для участников рынка постольку, поскольку их выбор выгоден не им самим, а тем или иным соперникам. Их стратегическая зависимость от соперников при этом не уменьшается, а напротив, усиливается, в то время как зависимость этих соперников от них уменьшается. Данные поля конкуренции отличаются относительно неблагоприятными для участников рынка конкурентными диспозициями.

Стратегически нейтральным является поле конкуренции, не дающее ни одной из сторон стратегического превосходства над соперниками.

Участники рынка вправе использовать свои стратегические конкурентные диспозиции как составные части разрабатываемых ими бизнес-моделей.

Применение бизнес-моделей в стратегическом управлении бизнесом получило широкое распространение на рубеже 1990–2000-х годов. В настоящее время бизнес-модели применяются во всех направлениях современного предпринимательства.

В числе структурных блоков современных бизнес-моделей целесообразно выделять «конкурентный блок». В нем можно устанавливать, кто является для участников рынка стратегическими конкурентами. Этот блок бизнес-моделей мог бы содержать фиксацию стратегически важных полей конкуренции и определять, какие стратегии конкурентных действий следует предусмотреть участникам рынка для разных соперников, как с помощью этих стратегий они могли бы выдерживать конкуренцию, обеспечивать нейтрализацию и (или) использование конкурентов в намечаемых бизнес-процессах, достигать превосходства над ними⁴⁷.

⁴⁷ Подробно вопросы современного бизнес-моделирования и структурные блоки применяемых участниками рынка бизнес-моделей рассматриваются в учебнике Ю. Б. Рубина «Управление собственным бизнесом».

4.5. Разработка стратегий участия в конкуренции

Стратегические целевые установки участников рынка

Когда участникам рынка понятны стратегические цели участия в конкуренции, перечень стратегически важных полей конкуренции и состав стратегических конкурентов, они вплотную подходят к разработке стратегий конкурентных действий, которые следует применять по отношению к данным конкурентам на этих полях конкуренции ради достижения установленных целей. Разрабатывая стратегии участия в конкуренции, участники рынка ответов на вопросы «для чего соперничать?» и «с кем соперничать?» переходят к обоснованию ответа на вопрос «как соперничать?».

Разработка стратегий участия в конкуренции – судьбоносный процесс для каждого субъекта предпринимательства. Определяющая роль в разработке и применении той или иной стратегии конкурентных действий принадлежит владельцам бизнеса, что регламентируется уставами и (или) другими учредительными документами фирм.

Во избежание ошибок и для обеспечения наиболее высокой степени учета участниками рынка стратегических интересов полномочия в сфере менеджмента конкурентных действий в малом предпринимательстве сохраняются, как правило, за владельцами бизнеса, а в крупном предпринимательстве делегируются специализированным подразделениям фирм, подотчетным их высшему руководству. Например, к ним относятся центры стратегического планирования, департаменты стратегического анализа и управления, департаменты стратегического контроля и аудита и другие подразделения, укомплектованные квалифицированными специалистами. По поручению участников рынка стратегии участия в конкуренции могут разрабатываться также специализированными консалтинговыми агентствами.

Участникам рынка приходится разрабатывать стратегии конкурентных действий одновременно с разработкой производственных, сбытовых, кадровых, финансовых и других стратегий. От того, насколько настойчивыми и последовательными окажутся эти усилия, зависит уровень обоснования стратегий их последующего взаимодействия с конкурентами.

Разработка стратегий участия в конкуренции участниками рынка включает:

- формирование приемлемого для них общего перечня;
- определение типа и вида стратегии, подходящих для конкуренции с отдельными соперниками;
- структурирование стратегий участия в конкуренции и выделение из их числа главных стратегий;
- комбинирование стратегий участия в конкуренции, адресуемых разным конкурентам, на основе их гармоничного сочетания.

Прежде всего участникам рынка следует составить перечень стратегий конкуренции, необходимых для применения по отношению к стратегическим соперникам в стратегических областях бизнеса сообразно имеющимся в них стратегическим диспозициям сторон.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.