

Юрий РУБИН

ТЕАТРАЛЬНЫЕ АНАЛОГИИ КОНКУРЕНТНОГО СОПЕРНИЧЕСТВА

Рынок — это арена сопоставления конкурентных преимуществ субъектов бизнеса и место, где каждый из них должен доказать право на конкуренцию и утвердить свой деловой суверенитет.

Будучи конфликтным, а порой и остроконфликтным соперничеством, конкуренция выступает проявлением **центробежной тенденции** в функционировании и развитии системы бизнеса. Позитивным в таком соперничестве является стремление каждого субъекта предпринимательского бизнеса доказать своему окружению свою потребительскую, функциональную и общественную ценность. Для этого ему приходится становиться объектом сравнения с другими предпринимателями.

Центробежная тенденция (конкуренция) уравнивается в системе бизнеса **интеграцией** субъектов бизнеса, которая представляет собой **центростремительную тенденцию** функционирования и развития системы бизнеса. Интеграция всегда опирается на осознанную необходимость учета интересов всех субъектов бизнеса в постоянном сохранении и

воспроизведении своего абсолютного и относительного суверенитета.

Соотношение конкуренции и интеграции отражает действие двух противоположных, но дополняющих друг друга тенденций в функционировании и развитии современной системы бизнеса. При этом конкуренция предполагает разъединение субъектов бизнеса, интеграция — их соединение, конкуренция обнаруживает столкновение интересов субъектов бизнеса, интеграция — достижение консенсуса этих интересов.

Отношения взаимно соперничающих субъектов предпринимательского бизнеса, постоянно вступающих между собой в столкновения, подвержены явлению, которое следует определить как конкурентный центрзм. Под **конкурентным центрзмом** здесь и далее понимается неизбежность вращения системы конкурентных отношений вокруг центра притяжения всех субъектов данных отношений.

Что же, в свою очередь, представляет собой этот «центр притяжения» (или просто «центр»)? Наиболее

простыми определениями, видимо, могут стать дефиниции типа «мир конкурентов»¹ или «сообщество конкурирующих компаний». Более сложными следует признать подходы, которые базировались бы на принципе аналогии. Такие аналогии можно обнаружить, например, в социобиологическом подходе, привнесшем немало полезных элементов в современную теорию конкуренции.

Подобный подход применяется в научных исследованиях и учебных пособиях, базирующихся на использовании классификации типов предпринимательских фирм, созданной всемирно известным швейцарским экспертом в теории конкуренции Харальдом Фризевинкелем. Речь идет о «зверином обозначении» различных типов компаний, по-разному действующих против своего конкурентного окружения. В рамках рассматриваемого подхода субъекты предпринимательского бизнеса получают такие, к примеру, определения, как «хитрые лисы», «могучие слоны», «гордые львы», «неповоротливые бегемоты», «серые мыши» и другие².

¹ Термин «мир конкурентов» впервые использовался нами в книге «Конкуренция: реалии и перспективы». Данный термин раскрывался следующим образом: «...Мир конкурентов. Что это такое? Это естественное состояние рыночных отношений, при котором товаропроизводители поощряются и побуждаются к активной предпринимательской деятельности, связанной с производством и сбытом продукции. Каждый из конкурентов испытывает, хотя и с разной степенью остроты, монополистические устремления, которые, однако, уравниваются самим механизмом рыночного соперничества» (Рубин Ю.Б., Шустов В.В. Конкуренция: реалии и перспективы. М.: Знание, 1990. С. 11).

² Подробное описание классификации Х. Фризевинкеля заинтересованный читатель найдет в книге А.Ю. Юданова «Конкуренция: теория и практика».

Главным, что отличает рассматриваемую классификацию, является акцент на многообразие видов конкурирующих субъектов бизнеса. Образность сравнения конкурентов в бизнесе с конкурентами в живой природе имеет под собой важное основание — последовательную трактовку конкуренции как естественно-научной категории в контексте междисциплинарной теории конкуренции.

Именно на этом поле и возникают привлекательные и непривлекательные сравнения людей, в том числе и субъектов предпринимательского бизнеса, с представителями фауны. Людей часто сравнивают — в соответствии с уровнем их реальной конкурентоспособности — с разными животными и в бытовом сленге и в научных трактатах.

Конечно, если трактовать «звериное обозначение» конкуренции исключительно как литературный образ, то действительно можно вообразить, будто серые (а также и белые) мыши конкурируют с бегемотами и слонами. Более того, к видовому ряду конкурентов — к перечисленным выше слонам, львам, бегемотам, лисам и мышам — стоит добавить таких замечательных представителей животного мира, как, к примеру, быстроногая газель, глупый пингвин, косолапый медведь, зоркий ястреб, прожорливый крокодил, пугливый страус. Каждое из упомянутых животных вполне может быть сравнимо по характеру осуще-

ствляемых ими конкурентных действий с отдельными субъектами бизнеса и, следовательно, обозначать «по-звериному» конкурентный статус предпринимательских фирм.

В мире действительно насчитывается великое множество видов животных, и все они, без сомнения, конкурируют между собой. Но наиболее важным для эволюции видов является все же внутривидовая конкуренция. Львы сражаются друг с другом за доступ на охотничью территорию и за право на продолжение рода, а в результате выживают те из них, кого действительно справедливо было бы назвать «гордыми львами».

Биологические аналогии имеют большое значение для теории и практики современной деловой конкуренции, но отношения субъектов бизнеса внутри конкурентной среды являются, в отличие от отношений между обитателями заповедников живой природы, объектами законодательного и корректирующего централизованного воздействия со стороны общественных и государственных органов. Центр взаимного притяжения и взаимного отторжения конкурентов имеет не столько биологическую, сколько социальную основу. На первый взгляд, таковым может быть признан рынок, на котором регулярно происходит взвешивание и сопоставление конкурентных пре-

имуществ субъектов бизнеса, а также полезных эффектов результатов их предпринимательской деятельности. Но простое упоминание рынка без указания на конкретную роль, исполняемую тем или иным субъектом бизнеса на рынке, также не способно объяснить явление конкурентного централизма. Поэтому обратимся к другим аналогиям «центра» и «централизма», более характерным для стратегического, тактического и конъюнктурного конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса.

Спортивный, а также военный и охотничий подходы к рассмотрению технологии соперничества субъектов бизнеса, в частности, к трактовке выигрыша и проигрыша, победы и поражения, определению видов конкурентных ситуаций и структуры тактических циклов соперничества, открывают возможности применения принципов спортивной аналогии для описания конкурентного централизма. Однако, прежде чем явиться на «стадион», где проходят спортивные соревнования, субъектам предпринимательского бизнеса следует возникнуть на подмостках «конкурентного театра», где происходит назначение компаний на ту или иную конкретную роль в мире конкурентов, где, собственно, и начинается добровольное или вынужденное исполнение компаниями этих ролей.

Театральная аналогия имеет право на существование по следующим причинам:

- ♦ во-первых, театр — это центр притяжения людей, испытывающих интерес к оказанию эстетических услуг посредством перевоплощения, либо к приему таких услуг;
- ♦ во-вторых, любая театральная постановка или театрализованное представление являются средоточием разнохарактерных действий, которые производятся разными по значению субъектами;
- ♦ в-третьих, театральное искусство, несмотря на игру актеров и мизансцены, весьма реалистично; оно порождает ассоциации с реально существующими событиями, людьми и причинно-следственными связями, захватывает пространство и время, обладает законченностью и наглядностью;
- ♦ в-четвертых, театр, как и спорт, представляет собой вид профессиональной и предпринимательской деятельности, который вполне может быть помещен в отдельный конкурентный анклавы;
- ♦ в-пятых, театральные представления выступают как особый вид искусства, для осуществления которого, как и для достижения успе-

хов в спортивной борьбе и в конкурентной борьбе, требуется достижение, поддержание и по возможности постоянное развитие определенного уровня исполнительского мастерства;

- ♦ в-шестых, театральные действия, как и конкурентные, являются, с одной стороны, организованными в определенную систему, не стихийными, а, с другой стороны, они, как и конъюнктурное поведение субъектов предпринимательского бизнеса, производятся под влиянием вдохновляющего начала;
- ♦ в-седьмых, аналогия именно с театральным искусством дает нам возможность применения таких категорий, как «распределение ролей», «ролевые функции», «дебют», «сверхзадача», «либретто», «закулисная активность».

Поведение субъектов предпринимательского бизнеса всегда имеет характер сценического действия, ограниченного в пространстве и во времени, обладающего определенным поведенческим инструментарием, набором выразительных средств и адресованного зрителям — внешнему окружению, которое аплодисментами и кошельком, должно проголосовать за высокую, либо низкую

оценку достижений конкурентов. Именно поэтому для определения содержания конкурентного центризма в системе современной деловой деятельности вполне подходит термин «театроцентризм», впервые примененный великим русским режиссером К.С. Станиславским.

Явление театроцентризма можно обнаружить в различных областях деятельности людей — отсюда и часто встречаемые в жизни «театральные» аналогии, такие, к примеру, как «театр боевых действий», «военный театр», даже «анатомический театр». **Конкурентный театроцентризм** в современной системе бизнеса состоит из взаимодействия постановщиков конкурентных представлений, конкурентов как таковых, выполняющих разнообразные ролевые функции, потребителей товаров и услуг, предлагаемых конкурентами (зрителей), поставщиков театрального реквизита, партнеров по кооперативным связям (композиторов, художников, преподавателей актерского мастерства), цензоров и критиков (органов по антимонопольному регулированию рынков, средств массовой информации, производителей молвы и антирекламы) и иных представителей внешнего окружения.

³ Здесь и далее принцип театральной аналогии в процессе рассмотрения конкурентного центризма захватывает все существующие жанры театральных постановок, включая драматический театр, оперное и балетное искусство, музыкальный театр, цирк, эстрадные представления, имеющие театрализованную форму, и другие жанры, в основе которых лежит драматургическое или сценарное начало.

Современный рынок представляет собой сцену (или арену) конкурентных столкновений и конкурентной борьбы субъектов бизнеса, своего рода театр боевых действий³. Секторы рынка различаются между собой в соответствии с жанрами театральных постановок, сегменты рынка — в соответствии со вкусовыми пристрастиями внешнего окружения (потребительскими и иными предпочтениями). Сам рынок включает разные уровни, которые вполне можно сопоставить с периферийным (местным), столичным (общенациональным) и международным театром, где вдохновенно работают мировые звезды. Но самое главное — сталкивающиеся друг с другом и борющиеся между собой субъекты предпринимательского бизнеса выполняют определенные ролевые функции, вполне похожие на сценические роли актеров настоящего театра.

Ролевые функции соперничающих компаний имеют ключевое значение в процессе реализации конкурентного театроцентризма. Стремясь к реализации деловых интересов, выполнению стратегических установок, использованию отработанных или новых методов конкуренции, применению тактических приемов, каждая предпринимательская фирма добровольно или вынужденно принимает к исполнению вполне определенную ролевую функцию.

Особенности формирования ролевых функций субъектов предпринимательского бизнеса

Под **ролевой функцией** фирмы-конкурента понимается диспозиция, которую принимает данная фирма по отношению к своему окружению — роль, которую играет эта фирма в тех или иных конкурентных ситуациях или на протяжении всего тактического цикла по отношению к другим, противостоящим ей субъектам бизнеса. Другое определение ролевой функции субъекта предпринимательского бизнеса — его **конкурентное амплуа**.

В каждой роли, исполняемой субъектами предпринимательского бизнеса, можно отыскать стратегическую, тактическую и конъюнктурную составляющие сценического образа. Вместе с тем наблюдаемые зрителями в режиме реального времени действия всякого конкурента непосредственно выражают специфические черты конкурентных ситуаций, фактически проживаемых компаниями, осуществляемых ими в процессе соперничества.

Любая театральная постановка обладает особенностями, присущими только ей одной. На каждом спектакле актер как бы заново создает свою роль, а сам спектакль, в отличие, например, от кинофильма, каждый раз по-новому раскрывает драматургию литературного или сценического первоисточника. Также

и субъектам бизнеса, приступая к проведению конкурентных приемов, приходится всякий раз действовать по-новому в рамках очередного тактического цикла, воздействуя на сценических партнеров (прямых и условно-прямых соперников), либо противодействуя им под внимательным присмотром заинтересованных зрителей (контрагентов, потребителей, общественности).

Чтобы лучше понять, в чем же состоит ролевая функция конкурента, обратимся к основам ее формирования. Следует выяснить, каким образом, в какой среде и под влиянием каких условий и факторов происходит создание, а при необходимости, воссоздание роли каждого из соперников на подмостках сцены современного бизнеса. Обратим внимание на следующие **закономерности дифференциации ролевых функций конкурирующих компаний** (распределения и исполнения ролей в конкурентном театре):

- ♦ дифференциация ролевых функций имеет тактический характер, она опирается на стратегическую концепцию конкурентного поведения каждой компании, но не всегда автоматически следует за ней; то, что иногда именуется «стратегией роли», представляет собой ее рабочий сценарий, который не исключает импровизации — тактического и ситуационного маневри-

рования, применения отвлекающих приемов и комбинаций;

- ♦ смена тактических циклов может сопровождаться и сменой компаниями ролевых функций наподобие смены актерами своих сценических амплуа в ходе артистической карьеры;
- ♦ ролевые функции конкурентов могут видоизменяться и в пределах одного тактического цикла в том случае, когда фирму подстерегают конъюнктурные неожиданности, обусловленные парадоксом синхронизации конкурентных ситуаций;
- ♦ степень устойчивости ролевых функций субъектов бизнеса зависит от степени устойчивости их конкурентного статуса, степени тактической и ситуационной маневренности, уровня мотивации конкурентного поведения, степени интенсивности конкурентных действий и степени устойчивости их предпринимательских функций;
- ♦ ролевые функции выполняются компаниями добровольно или вынужденно; и добровольное, и обязательное ролевое функционирование субъектов бизнеса опираются на объективную необходимость выполнения компаниями вполне определенной роли; вхождение в угадываемую роль всегда имеет рискованный характер и требует «перевоплощения» — полномасштабного погружения данной

компании в избранную роль, которую ей предстоит играть некоторое время — возможно, всю жизнь.

Все тактические приемы и модели конкурентного поведения компаний имеют ролевой характер и соответствуют конкурентному амплуа этих компаний. Любая встречающаяся на практике модель конкурентного поведения не только состоит из приемов, которые применяются компаниями в процессе их взаимного противостояния, но и отражает совокупность их ролевых функций.

Чтобы лучше понять, как на деле моделируется ролевое поведение компаний, следует обратиться к сущности стратегических стереотипов конкурентного поведения. **Стратегическим стереотипом** конкурентного поведения субъектов бизнеса является установленный и постоянно воспроизводимый, общий для предпринимательской фирмы и ее сотрудников порядок осуществления конкурентных действий.

Стратегические поведенческие стереотипы проявляются посредством **тактических поведенческих стереотипов**, которые применяются в краткосрочном периоде непосредственного соприкосновения (проведения конкурентных приемов) с представителями внешнего окружения компании и представляют собой то типичное,

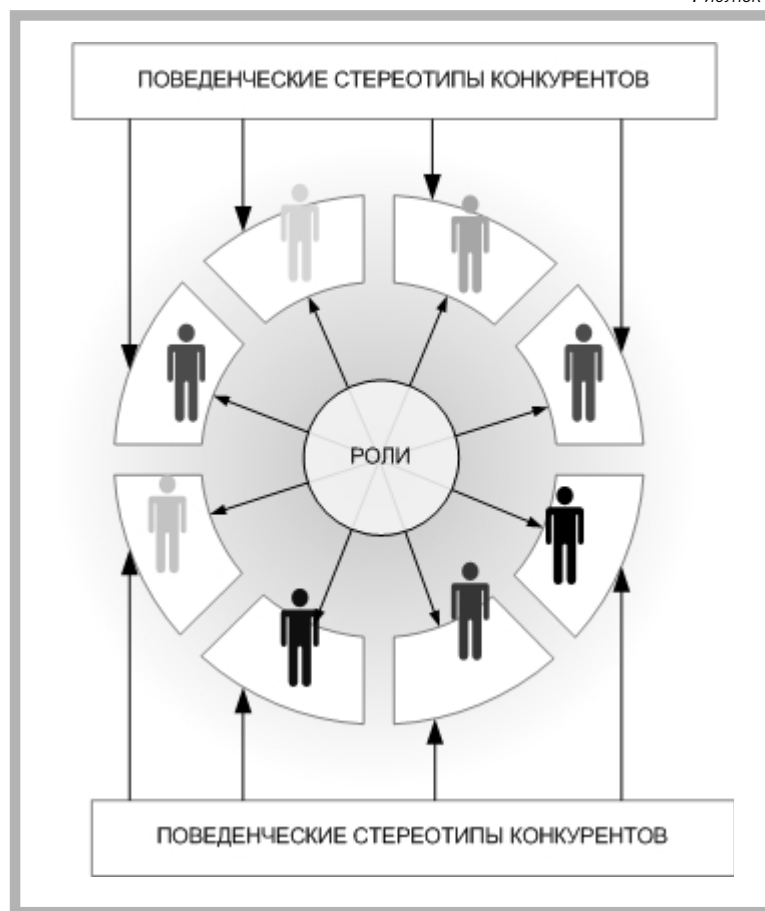
что свойственно приемам и моделям конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса в процессе их непосредственного взаимодействия с соперниками. Они опираются на тактические цели (целевые установки на непосредственное взаимодействие с конкурентами), тактические задачи и на тактическую мотивацию (мотивацию непосредственного соприкосновения с конкретными соперниками, включая мотивы извлечения наибольшей выгоды и обеспечения наилучшей защиты от внешних угроз).

Названные стереотипы имеют ролевой характер. Это значит, что каждый из субъектов предпринимательского бизнеса обязательно играет какую-либо типовую (стереотипную) роль. Каждая **роль**, исполняемая на сцене конкурентного театра, непременно имеет **стереотипный характер**. Все вместе они составляют ролевую цепочку или ролевое кольцо тактического цикла, участники которого представляют собой своеобразный актерский ансамбль (рис. 1).

Под **ролевым кольцом** понимается алгоритм взаимодействия каждого из субъектов бизнеса со своим окружением, а также взаимная обусловленность этих действий перекрещивающимися деловыми интересами сторон.

Научное представление о ролевом кольце, объединяю-

Рисунок 1



щем разнообразных субъектов бизнеса, полезно:

- ♦ при выборе субъектами бизнеса роли для исполнения в течение очередного тактического цикла;
- ♦ при рассмотрении вопроса о ролевых возможностях каждой конкурентной функции;
- ♦ при определении ролевого стереотипа (сценического образа) каждого из соперничающих субъектов бизнеса;
- ♦ при выявлении баланса ролей, исполняемых компаниями в системе бизнеса (ролевого баланса).

«Роль» — это поведенческая функция двух переменных: стратегических и тактических целевых установок субъектов бизнеса, с одной стороны, и ожиданий внешнего окружения, — с другой стороны. В течение своей деловой жизни каждая компания может играть разные роли, причем во всех случаях предпосылками успеха в выборе роли одновременно выступают и субъективная предрасположенность руководителей или владельцев компании, и объективный баланс предпочтений, интересов, потребностей и конъюнктурной готовности внешней среды к восприятию вполне определенного образа в исполнении того или иного конкурента.

Выбор роли происходит не случайно и не только под влиянием ранее сформированной предпринимателем точки зрения. Важным лимитирующим фактором, на

который обязаны обращать внимание прагматически мотивированные руководители всякой компании, являются пределы ее реальной конкурентоспособности. Это не позволяет ей принять к исполнению любую роль, потребность в которой наблюдается в обществе, немедленно откликнуться на любой призыв потребителей / контрагентов / общественности и на импульсы собственных бизнес-идей.

Именно поэтому выбор роли каждым из субъектов бизнеса представляет собой частный случай общественного распределения ролей в системе бизнеса. Распреде-

ние ролей между субъектами бизнеса состоит в том, что каждому из них как бы предписывается определенная ролевая функция, каждый субъект предпринимательского бизнеса назначается на вполне определенную, а не иную роль и обязуется ее играть, по крайней мере, в течение одного тактического цикла. Он может исполнить ее талантливо, выжав из этой роли максимум полезного, но может сыграть ее неталантливо, бездарно, не будучи должным образом подготовленным к выполнению именно данной конкурентной функции, либо пребывая в своих мечтах в ином функциональ-

ном качестве, не обусловленном складывающимися обстоятельствами.

Добровольный выбор ролевой функции опирается на объективные и субъективные предпосылки. Руководство любой предпринимательской фирмы всегда стремится максимально объективировать свое сценическое решение с помощью:

- ♦ аналитических данных о сравнительном уровне силы и интенсивности конкурентных действий данной фирмы, величины ее конкурентоспособности и размерах конкурентного потенциала;
- ♦ фактических данных о результатах стратегического и тактического конкурентного позиционирования на различных рынках и о степени устойчивости своего конкурентного статуса;
- ♦ аналогичных данных о прямых и условно-прямых конкурентах и их способности оказывать воздействие или противодействие в ходе конкурентной борьбы;
- ♦ аналитических данных о степени перспективности освоенных и принятых данной фирмой к разработке рыночных ниш, о степени целесообразности и возможностях специализации бизнеса данной компании или ее конкурентов, либо диверсификации ими своего бизнеса.

Проведение субъектами бизнеса подобного анализа

объективных предпосылок своего ролевого функционирования называется **предварительной ролевой диагностикой** тактики конкурентного поведения. Субъективными предпосылками выбора руководством предпринимательской фирмы той или иной ролевой функции являются уровень компетентности и профессиональной подготовленности сотрудников и менеджеров фирмы, прежде всего ее топ-менеджеров, а также наличие в арсенале данной фирмы плодотворных бизнес-идей и способность менеджмента компании к их привлечению и продвижению.

В том случае, когда выбор субъектами предпринимательского бизнеса ролевой функции происходит вынужденно, мы говорим о режисуре их ролей и о возникновении особой функции по постановке этих ролей. Функцию режиссеров-постановщиков на сцене конкурентного театра выполняют разные люди и организации, причем осуществление данной функции является их собственной сценической ролью в современном бизнесе. Таковыми являются:

- ♦ государственные органы по антимонопольному регулированию рынка и иные федеральные и местные организации, отвечающие за соблюдение законности действий всех субъектов предпринимательского бизнеса;

- ♦ формальные и неформальные общественные организации, создающие общественное мнение о степени целесообразности тех или иных конкурентных действий, генерирующие негативные или позитивные общественные оценки деятельности субъектов бизнеса;
- ♦ другие субъекты предпринимательского бизнеса, способные оказывать и оказывающие в действительности влияние на фирмы с зависимым конкурентным статусом, навязывая им определенные ролевые функции;
- ♦ школы бизнеса, обучение в которых позволяет компаниям, их владельцам и руководителям освоить искусство перевоплощения, а также разобраться с объективно существующим составом ролей, подходам к их осмыслению, разучиванию и исполнению;
- ♦ консалтинговые компании, оказывающие содействие субъектам бизнеса в исполнении принятых ролей, а иногда — подменяющие их в этом деле.

Перечисленные выше структуры явно или неявно помогают субъектам бизнеса принять к исполнению определенную ролевую функцию, именно поэтому они и относятся к категории режиссеров-постановщиков ролей в конкурентном театре. В том случае, когда выбор роли руководством компанией обхо-

дится без привлечения постановщиков со стороны, данная компания становится режиссером собственной роли.

На деле реальный выбор ролевых функций происходит, однако, на основе сочетания добровольности и принуждения (явного или неявного). Поэтому руководство компании обязано действовать самостоятельно, но вместе с тем оно не может обойтись без учета советов, рекомендаций и императивов извне.

Каждая из ролей, на которые назначаются конкуренты или которые избираются ими, обладает своими возможностями. Эти возможности обуславливаются **ролевыми принципами поведения** субъектов бизнеса и состоят в следующем:

- ♦ *принцип перцептивности*; каждая конкурентная роль в исполнении той или иной компании должна позитивно восприниматься внешним окружением данной компании, а сама компания, исполняя приобретенную роль, должна адекватно воспринимать интересы, потребности и предпочтения своего окружения, откликаясь на их изменения;
- ♦ *принцип информационной коммуникативности*; исполнение субъектами предпринимательского бизнеса принятой роли предполагает обмен деловой информацией по официальным и неофициальным каналам; возможности роли состоят

в том, чтобы максимально расширить собственные входные информационные каналы и сузить выходные информационные каналы, а также по возможности повлиять на обратные изменения у конкурентов;

- ♦ *принцип интерактивности*; исполнение принятой роли должно в идеале способствовать регуляции поведения (в том числе стимуляции и коррекции поведения) прямых противников и всего конкурентного окружения компании посредством воздействия сценического образа на мотивы, целевые установки, процедуры принятия решений, приемы конкурентного поведения каждого из соперников.

Для успешного практического использования перечисленных выше ролевых возможностей необходимо обеспечение убедительности в процессе исполнения субъектами предпринимательского бизнеса принятой роли. Игра на сцене должна прежде всего обуславливать безусловное выполнение и результативность тактических целевых установок. Кроме того, исполнение роли должно оказаться образным — руководителям компаний следует позаботиться для этого о применении своими компаниями адекватных форм конкурентных действий, соответствующих роли поведенческих манер.

Субъекты предпринимательского бизнеса тактически

действуют точно так же, как отдельные люди. В их действиях без особого труда можно найти те же поведенческие черты, что и в действиях людей — только не в индивидуальном, а в ассоциированном виде. Предпринимательские фирмы, как и люди, обладают физическими и интеллектуальными возможностями, «силой ума», амбициями к усилению позиций и к улучшению собственной репутации, предрасположенностью к лидерству, конфликтностью, темпераментом и энергетическим потенциалом.

Поэтому не только тактические модели конкурентного поведения разных компаний оказываются различными, но и тактические манеры. Каждая из них старается проводить тактические приемы по своему не потому, что хочет непременно отличаться от окружения, хотя бы в мелочах, а потому, что она не может действовать иначе. А это приводит к неодинаковой степени убеждения зрителей в полноте воплощения сценического образа.

Приемы конкурентной борьбы могут оказаться прямолинейными или хитрыми, ловкими или тяжеловесными. Отдельные фирмы могут уповать на свои размеры и численность персонала, наивно полагая, что «сила есть — ума не надо», но могут, напротив, стараясь действовать по хитрому, увлечься комбинированием приемов, забывая о том, что для проведения каж-

дого из них необходимо обладать ресурсным и конкурентным потенциалом. Совокупность поведенческих манер, характерных для тактики действий субъектов бизнеса, образует содержание выразительных средств той или иной ролевой функции этого субъекта бизнеса.

Например, некое предприятие заканчивает разработку магнитофона, имеющего преимущества перед аналогичными товарами других производителей. По каким-либо причинам конкурентам становится известной информация о готовящемся выведении на рынок новейшего магнитофона и его планируемой цене. Полученные сведения позволяют экономическим соперникам заблаговременно (на стадии НИОКР, опытного производства) внести коррективы в разработку своего изделия и добиться снижения издержек производства, а следовательно, создать условия для продажи своего товара по более низкой цене.

Такие компании, как Sony, несут огромные расходы на разработку нового продукта, его распространение и информирование рынка. Обычно наградой за этот труд и риск становится лидерство на рынке. Однако ничто не мешает другим компаниям скопировать или улучшить новый продукт. Например, Panasonic редко предлагает рынку принципиально новую продукцию. Чаще всего она копирует изобретения Sony, а затем предлагает товары по более низкой цене, получая высокую прибыль, поскольку

ку экономит на научно-исследовательских разработках и коммуникациях с потребителями. Sony считает Panasonic своим заклятым врагом.

Воплощение руководством компании ролевых принципов поведения данной компании осуществляется в процессе планирования тактики ее действий, которое представляет собой, наряду со стратегическим планированием конкурентного поведения компании, важную составляющую внутрифирменного планирования и называется, как нам уже известно, оперативным планированием. В процессе планирования руководство компании проектирует будущий **сценический образ** (другое определение — **ролевой стереотип**), который необходимо воплотить в ходе организации деловой деятельности. Созданный сценический образ должен быть понятен внешнему окружению компании, обязательно иметь типичные черты (отсюда его второе определение как ролевого стереотипа) и динамически устойчивый характер.

Устойчивый ролевой статус любой предпринимательской фирмы представляет собой создание и эксплуатацию типовых моделей конкурентного поведения, которые включают типовые инструменты деловой активности. Это, к примеру, строительство типовых производственных, торговых, офисных и иных помещений, привлечение типичных для осуществляе-

мого бизнеса видов сырья, материалов, комплектующих изделий, заемных средств, подбор персонала, который был бы в состоянии выполнять типовые поручения, и менеджеров, способных на принятие типичных решений, диктуемых обстоятельствами непосредственного соприкосновения с конкурентами и контролировать их выполнение (типичные решения могут оказаться стандартными и нестандартными, но они непременно должны символизировать решимость фирмы на совершение конкурентных действий, соответствующих избранной роли).

Для современной системы бизнеса характерно наличие баланса конкурентных ролей. Под **ролевым балансом** (другое название — **ролевая структура**) понимается положение, при котором:

- ♦ каждая роль должна непременно найти подходящего исполнителя — субъекта бизнеса;
- ♦ конкурентные амплуа определяются как ведущие и ведомые ролевые функции;
- ♦ ролевые функции составляют систему — *ролевой ансамбль*, они могут совершенствоваться и меняться не только под воздействием намерений субъектов бизнеса, но и в связи с перераспределением ролей и возникновением новых ролей внутри ансамбля.

Необходимость исполнения объективно существующих

щих ролевых функций очевидна. Не менее очевидно и то, что ни одна из ролевых функций не может долго быть незанятой. Вопрос состоит лишь в том, какой именно исполнитель наилучшим образом подходит для замещения соответствующей роли. Соперничество субъектов бизнеса за обретение конкурентных преимуществ, поэтому включает, помимо прочего, достижение превосходства над соперниками в борьбе за искомое конкурентное амплуа. Если кто-либо из субъектов предпринимательского бизнеса не справляется с занятой им ролью, можно быть уверенным в том, что его место в ролевом ансамбле вскоре будет перераспределено в пользу другой компании. Поэтому необходимость соблюдения ролевого баланса и является одним из признаков ролевого кольца.

И наконец, надо понимать, что распределение ролей на сцене конкурентного театра является лишь начальной ступенью бизнес-представления. Далее, обладателям ролей предстоит создать настоящий ансамбль, формирование которого является — в противоположность процессу дифференциации ролевых функций субъектов предпринимательского бизнеса — процессом **интеграции ролевых функций**. От того, насколько слаженной является сценическая труппа,

зависит степень устойчивости status quo на любом локальном, местном, национальном рынке и его открытость для проникновения внутрь новых субъектов бизнеса, а также аппетиты потенциальных конкурентов.

В совокупности ролей, исполняемых субъектами предпринимательского бизнеса, выделяются **три периода** ролевого функционирования, обусловленные наличием у данных субъектов бизнеса разных фаз их жизненного цикла. Первой является фаза рождения компании и вхождения ее в деловые отношения (фаза дебюта). На этой фазе своего жизненного цикла все без исключения компании непременно играют роль дебютанта. Речь идет в данном случае о дебюте не как об одном из видов конкурентных ситуаций, а о периоде жизни субъектов предпринимательского бизнеса, который обязан пережить каждый

из них, сыграв при этом особую роль дебютанта.

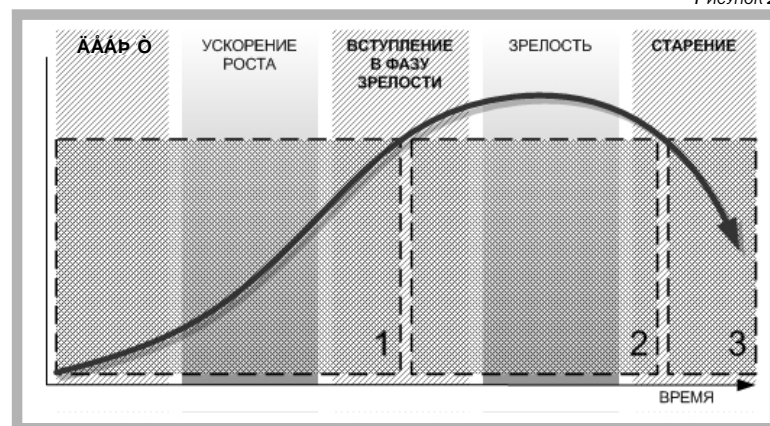
Великое многообразие ролей, исполняемых субъектами современного предпринимательского бизнеса, возникает на второй фазе их жизненного цикла, которую можно определить как фазу полноценного и непрерывного ролевого функционирования. Третьей является фаза добровольного или вынужденного ухода компании из бизнеса, либо переход компании в руки новых владельцев (рис. 2).

Инновационные компании на сцене конкурентного театра

В рамках данной статьи частично рассмотрим, для примера, одну из них, а именно, инновационную ролевую функцию субъектов предпринимательского бизнеса⁴.

Успешно завершив дебютную стадию развития — период детства и отрочества — субъекты предпринимательс-

Рисунок 2



⁴ Полное описание различных конкурентных ролей заинтересованный читатель сможет найти в кн.: Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции, 2-е изд. М.: Маркет ДС, 2003.

кого бизнеса вступают в пору зрелости и вливаются в основную труппу конкурентного театра. В соответствии с драматургией и сценографией постановки систем конкурентного взаимодействия на различных рынках, для каждой компании здесь теперь заготовлена определенная ролевая функция. Таких функций немало, еще большим является разнообразие исполнителей данных ролей.

Основой инновационной ролевой функции предпринимательских фирм **и инновационного типа конкурентного поведения** является наличие креативности (творческого начала) в действиях фирм по созданию и реализации товаров / услуг, что, в свою очередь, опирается на творческие ресурсы их сотрудников, включая руководителей. Каждый сотрудник компании обладает креативным мотивом к труду, а также своим личным ресурсом креативности. Наличие такого ресурса должно непременно приниматься во внимание руководителями компании в процессе выработки модели конкурентного поведения данной компании.

Личные ресурсы креативности входят в число тактических детерминантов конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса, наряду с обычными профессиональными качествами их служащих. С этим и связано формирование очень важного для современной системы дело-

вого театроцентризма инновационного типа конкурентного поведения предпринимательских фирм. Ролевая функция субъектов предпринимательского бизнеса называется инновационной, если рассматриваемые компании осуществляют тактическое конкурентное позиционирование за счет внедрения в свою деловую и профессиональную деятельность новых компонентов.

Таковыми являются:

- ◆ новые продукты (услуги) и товарные марки;
- ◆ новые технологии;
- ◆ новые элементы материальной и сырьевой базы бизнеса, оборудования и техники;
- ◆ новые подходы в кадровой политике и во внутрифирменной организации;
- ◆ создание новых компаний, а также поглощение действующих;
- ◆ новые подходы в маркетинге товаров и услуг, в управлении издержками и качеством работы, в организации сбыта товаров;
- ◆ привлечение новых клиентов и желаемых партнеров по бизнесу;
- ◆ актуализация видов, методов, форм и направлений конкурентных действий;
- ◆ улучшение, а при необходимости обновление собственной репутации вплоть до радикальной смены имиджа компании.

Внедрение в профессиональную и деловую деятельность субъектов предприни-

мательского бизнеса новых компонентов опирается на мотивы и ресурсы креативности, имеющиеся в распоряжении фирмы.

Элементы инновационного конкурентного поведения обнаруживаются в деятельности не каждого из субъектов бизнеса, хотя действиям их всех в той или иной мере свойственно творческое начало. Инновационной будет признана ролевая функция компании лишь в том случае, если в этих действиях обнаружится стремление опередить соперников за счет творческого начала в развитии перечисленных элементов деятельности.

Такую тактику действий могут себе позволить исключительно компании, способные на успешное инновационное проектирование, в ходе которого, благодаря опережению соперников во внедрении новшеств, осуществлении технологических и иных перемен, проведении улучшений, могут быть сформированы их новые конкурентные преимущества и внесены коррективы в ранее сложившуюся структуру спроса и предложения. Осуществление этой тактики субъектами бизнеса проявляется в виде их инновационной активности. Данная активность постоянно натывается на противодействие со стороны представителей внешнего окружения субъектов бизнеса. Возникающие между ними столкновения называются инновационными конфлик-

тами сторон, причем та сторона конфликта, которая является проводником преобразований, выполняет в данном конфликте инновационную ролевую функцию, а ее противник — антиинновационную ролевую функцию.

Сопротивление любым инновациям опирается на различные социальные и личные мотивы. Заметим, однако, что сопротивление инновациям в бизнесе всегда имеет конкурентный характер, в основе которого лежит вполне объяснимое опасение субъектов предпринимательства отстать от творчески настроенных соперников. Преодоление такого сопротивления компаниями-новаторами и определяется как инновационное конкурентное поведение.

Следует отметить, что исполнение рассматриваемой ролевой функции и типа конкурентного поведения является для любого субъекта предпринимательского бизнеса затратоемким делом. Рассчитывать на ценовые методы конкуренции фирме, мотивированной на инновационную тактику, не приходится. Главным оружием ее являются неценовые методы конкурентных действий. Опередив конкурентов в создании и в представлении на рынке новых товаров / услуг, новых компонентов продукции, либо новых элементов деятельности, позволяющих уменьшить издержки или добиться повышения эффективности бизнеса в чем-либо

другом, предпринимательская фирма приобретает тактическое конкурентное преимущество. Сможет ли она им воспользоваться?

Профессиональный новатор в случае успеха успеет «снять сливки» и двинуться вперед, к новым творческим прорывам в бизнесе. Креативный ресурс данной фирмы столь значителен, что она строит на нем стратегическое ядро своего бизнеса. Ее соперники, проиграв в скорости, в дальнейшем часто медлят с повторением новых решений, ожидая реакции рынка. Осваивая принятые рынком новшества, пытаясь поставить их на поток, они отстают от уходящего в отрыв новатора.

Последовательная эксплуатация творческого начала в специализированном инновационном бизнесе является примером сочетания, по крайней мере, двух прагматических мотивов — мотива креативности и мотива риска — в качестве основы применения инновационной ролевой функции. Как правило, конкуренты-новаторы не являются лидерами массовых продаж, их тактическое конкурентное позиционирование связано исключительно с постоянным обновлением состава конкурентных преимуществ. Ставка на непрерывное применение тактики инновационных действий превращает рассматриваемую ролевую функцию в неперемнную составляющую избираемой новатором стра-

тегии конкурентного поведения.

Для инновационного типа конкурентного поведения каждого субъекта предпринимательского бизнеса, являющегося профессиональным новатором, характерна наступательная тактика конкурентного поведения с использованием различных отвлекающих действий. Данную тактику действий следует определить как **инновационное наступление**. Базисные и страховочные приемы борьбы, которые применяют такие компании, могут быть сведены в две группы, а именно:

- ♦ предложение потребителям новых высококачественных товаров по очень высоким ценам в целях «снятия сливок»; данные действия обязательно сопровождаются рекламными и PR-акциями для пропаганды собственной продукции и ее преимуществ перед любыми аналогами, включая товары-заменители, которые (так должно считать внешнее окружение) долго не смогут перекрыть соперники (базисный прием); страховочные приемы нацелены на защиту реального бизнеса таких компаний — преследуя эти цели, фирма-новатор может одновременно оповещать общественность о своих новых творческих планах, вести переговоры с крупными компаниями о предоставлении им эксклюзивных прав на серийное применение

новинок и даже о продаже им всего бизнеса, апеллировать к закону и к властным структурам;

- ♦ предложение новых товаров, необязательно более качественных, но созданных в условиях применения новых технологий производства и сбыта продукции, в сопровождении явного или скрытого снижения цен (базисный прием); «снятие сливок» должно происходить без лишнего шума в СМИ, каналах PR-коммуникаций, но обязательно с проведением всевозможных отвлекающих действий — участием в переговорах на любую тему с любыми партнерами, при условии, что такие действия не могут обусловить утрату компанией делового суверенитета в форме продажи бизнеса или иначе, ибо такие компании намерены развиваться независимо (страховочные приемы).

Возможности проведения подобными компаниями контрприемов в отношении их коллег по инновационному бизнесу ограничиваются опережением их в выдвижении новых путей творческого развития (тактика опровержения), либо в реализации их же собственных предпринимательских намерений (тактика перехвата), а также проведением страховочных действий, имеющих, как правило, отвлекающий характер. Контрприемы против других соперников состоят обычно

лишь в предложении рынку новых инновационных инициатив. Такие инициативы могли бы обусловить возможность снятия данной компанией «новой порции сливок» на очередном сегменте рынка, куда пока не добрались другие предпринимательские фирмы, способные поставить инновации на поток.

Предпринимательская фирма, относящаяся к числу профессиональных новаторов, не может позволить себе действовать агрессивно против внешнего окружения, за исключением случаев столкновения с другими такими же профессиональными новаторами. Стереотипными формами ее конкурентного поведения являются инициативность, миролюбие, компромисс, корректность (тактика опережения), корректность либо некорректность (тактика перехвата), рискованность.

Инновационная ролевая функция нередко исполняется и другими компаниями, не являющимися профессиональными новаторами. Исполнение рассматриваемой роли характерно для многих компаний, действующих в сфере стандартного и специализированного бизнеса. Тенденция к обновлению бизнеса действует объективно, но далеко не все субъекты бизнеса оказываются в состоянии выстраивать отношения с конкурентами, опираясь на постоянство инновационных преобразований различных

элементов профессиональной и деловой деятельности. Креативный ресурс таких компаний не является столь выдающимся, как у новаторов, тем не менее прагматическая основа использования фирмами, работающими «на поток» и придерживающимися узкой специализации, тактики инновационного конкурентного наступления имеется. Она состоит в том, что

- ♦ изменение технологической, кадровой, материальной и иной основы профессиональной деятельности компании создает новые возможности для дифференциации товаров и создания продукции, лучше отвечающей меняющимся запросам потребителей и их представлениям о величине собственной выгоды от деловых коммуникаций с фирмой-новатором;
- ♦ применяемые нововведения могут опережать и динамику реальных потребностей клиентов, в этом случае ресурс креативности превращается в инструмент «навязывания потребностей»; такое положение развязывает компании руки и для осуществления дальнейших инноваций, которым почти гарантировано признание на рынке;
- ♦ внедрение новшеств меняет баланс конкурентных сил в цепочках ценностей — контрагентам становится необходимым устремиться вслед фирмам-передовикам; в противном случае их

ждут разнообразные неприятности — от отказа новаторов от сотрудничества с ними до вытеснения их самими новаторами, — но главной проблемой, поджидающей их, является утрата собственного конкурентного преимущества; именно так, к примеру, на рубеже 80—90-х годов прошлого века в России погибла целая промышленная отрасль, возродить которую сегодня практически невозможно, — производство компьютеров;

- ♦ успешное применение новшеств часто оказывается основой для формирования и быстрого завоевания новых рыночных сегментов, на которых фирма-новатор, опережая соперников, взаимодействует и с новыми потребителями, и с новыми контрагентами; быстрое развитие таких сегментов может в перспективе иметь серьезные последствия для деятельности данной компании, вплоть до большего разнообразия поля ее стратегий и изменения ее конкурентного статуса;
- ♦ внедрение новшеств, даже в условиях их высокой инвестиционной емкости и роста удельных затрат, приходящихся на единицу интегральной продукции фирмы-новатора, всегда ведет к опережению соперников, которым, чтобы хотя бы повторить путь новатора (не то, что его превзойти) требуются не меньшие затраты для

технологического и иного переоснащения;

- ♦ репутация креативного конкурента-новатора, тем более компании, всегда способной на осуществление успешных творческих изысков, способствует поддержанию благоприятного общественного имиджа данного субъекта предпринимательского бизнеса.

Предпринимательские фирмы, не являющиеся профессиональными новаторами применяют наряду с указанными приемами конкурентного поведения и другие. Такими являются предложение рынку новых или модифицированных товаров, или другие способы дифференциации предложения, сопровождаемые понижением или сохранением в неизменном состоянии сравнительного уровня цен. Такая тактика действий может сопровождаться временным сокращением прибыли компании, так как неценовая конкуренция обычно оказывается затратно-емкой, зато любая компания, располагающая возможностями быстрого перевода новинок в разряд объектов стандартного бизнеса, может, решившись на подобный шаг, обеспечить существенное опережение соперников в создании тактических конкурентных преимуществ и успешно осуществить тактику первого хода.

До 1975 г. на американском рынке офисного копировального оборудования господствова-

ла корпорация Xerox. В 1975—1977 гг. компания Savin Business Machines Corporation увеличила объемы продаж на этом рынке (его общая емкость составляла тогда 2,6 млрд долл.) с 63 млн долл. до более чем 200 млн долл. Столь значительный успех Savin Business Machines Corporation базировался на стратегии, состоящей в атаке на сегмент низко- и среднескоростного оборудования. Ее орудиями стали применение нового вида красителей и использование иных подходов к организации производства, дистрибуции и послепродажного обслуживания. В тот период корпоративные потребители копировального оборудования практиковали установку в центральном офисе высококачественных, но дорогостоящих копировальных машин, взятых в аренду у Xerox. Корпорация Savin предложила тем фирмам, для которых экономия времени и денег имела существенное значение, покупать значительно более дешевые устройства и размещать их сразу в нескольких важнейших подразделениях. Наконец, вместо создания такой же, как у Xerox, системы прямых продаж, Savin привлекла к сотрудничеству независимых дилеров офисного оборудования и канцелярских товаров, что стало полной неожиданностью для конкурента.

Данные действия имеют наступательный характер, они обязательно сопровождаются рекламными и PR-акциями для популяризации вышеупо-

мянутых действий среди широких слоев представителей внешнего окружения компании. Вся описанная совокупность конкурентных действий составляет базис тактики конкурентных действий, применяемой рассматриваемым субъектом предпринимательского бизнеса. В качестве страховочных приемов этот субъект бизнеса может использовать отвлекающие действия в виде переговоров, участия «для галочки» в различных конкурсах на получение малозначительных государственных заказов, либо, напротив, активное включение всех своих деловых коммуникаций, в том числе в органах власти и управления, для приобретения гарантированных источников финансирования под свою новую продукцию. Многие компании, впрочем, проводят базисные наступательные приемы вовсе без всякой страховки — так как они уверены в своих силах.

Предпринимательская фирма, не относящаяся к числу профессиональных новаторов, но тактически действующая в соответствии с инновационной ролевой функцией, использует для создания образа креативной компании те же контрприемы, что и фирмы-новаторы, но она готова применить их против любого соперника. Стереотипными формами ее конкурентного поведения являются инициативность, рискованность, агрессивность и бескомпромиссность.

Уровень агрессивности обычно оказывается очень высоким — от обычной агрессии до чрезвычайной. Так эти компании защищают освоенный ими узкий рыночный сегмент. Проведение приемов конкурентной борьбы может, конечно, проводиться данными компаниями корректно, но общим правилом является их некорректность по отношению к возможным соперникам, многие из которых, по справедливому предположению руководства этой компании, способны создать ей серьезные проблемы. Указанные предпринимательские фирмы тактически действуют, в соответствии с инновационной ролевой функцией, хладнокровно и расчетливо, хотя встречаются примеры азартного и импульсивного поведения некоторых компаний.

Насаждение данного образа в сознании прямых соперников может проводиться корректно или некорректно, но, как правило, такие компании проводят тактику первого хода нагло, будучи уверены в своей полной неуязвимости для любых конкурентов, которые, по стандартному мнению руководства подобных компаний, не способны на серьезное сопротивление. Типичным примером смеси такой наглости и агрессивности выступает явление, известное в теории конкуренции как **атака гориллы** — комбинированная форма проведения компанией наступательных конкурентных приемов,

направленная на запугивание соперника ужасными перспективами его полного разгрома и последующего презрительного отвержения рынком и всем внешним окружением в случае, если данный соперник немедленно не прекратит сопротивление. Подобные атаки обычно применяются на определяющей стадии захвата чужих предпринимательских фирм компаниями, осуществляющими тактику враждебного поглощения.

Успешное использование тактики первого хода компаниями, представляющими стандартный бизнес, позволяет таким компаниям приобретать столь ощутимое преимущество над конкурентами, что есть смысл говорить о формировании, благодаря названной тактике, данными компаниями позиций стратегического доминирования в осваиваемом секторе рынка и, следовательно, о стратегическом значении для них рассматриваемого приема конкурентного поведения.

Инновационная ролевая функция применяется также и компаниями, представляющими узкоспециализированный бизнес. Базисный тактический прием конкурентного поведения, применяемый ими в рамках данного сценария, отличается от тактики действий представителей крупносерийного стандартного бизнеса по совокупности действий. Внедрение

инноваций сопровождается, как правило, не понижением цен, а их повышением. Для компаний, специализирующихся в небольшом секторе или сегменте рынка, стратегические последствия вовремя тактически сделанного «первого хода» имеют еще более весомое значение, чем для неспециализированных компаний с высоким уровнем диверсификации бизнеса, действующим, как правило, в крупносерийном производственном предпринимательстве. Страховой от соперников служит таким компаниям узкая специализация их деятельности и стабильное нежелание покидать успешно освоенную нишу.

С указанной особенностью данных субъектов бизнеса связан и характер контрприемов, которые могут быть применены ими против конкурентов. Такие приемы всегда базируются на попытках опережения соперников посредством их опровержения. Тактика второго хода для подобных компаний возможна лишь при взаимодействии с такими же «узкими специалистами» по их же собственной нише. В иных случаях она оказывается очень опасной, как и для большинства фирм-новаторов. Делая ставку на перехват чужих инициатив, та-

кие компании быстро утрачивают самое главное, что привлекает в них внешнее окружение — преимущества глубокой специализации, непохожесть на соперников, стойкость в противостоянии проникновению в занятую ими нишу представителей крупносерийного бизнеса.

Наряду с прагматическим толкованием инновационной ролевой функции, в жизни можно обнаружить примеры и романтического ее толкования. С учетом того, что всякие инновации требуют немалых инвестиций, фирмы, профессионально не специализирующиеся на разработке и внедрении инноваций, допускают такое крайне редко. Но подобное часто происходит с романтически настроенными новаторами, чрезмерно увлекающимися поиском нового, не располагающими для этого необходимыми материальными, кадровыми, финансовыми и идеологическими ресурсами. В подобных случаях справедливым оказывается утверждение о том, что данные компании никак не могут выйти из понравившейся роли.

Другой частью романтиков инновационного сценического образа являются весьма специфические субъекты

предпринимательского бизнеса, которые занимаются исключительно творческой деятельностью. В системе деловых отношений можно выделить особую область, которую вполне правомерно было бы определить как творческий бизнес, если бы его субъекты — творческие личности (композиторы, художники, писатели, кинорежиссеры, театральные деятели) — категорически не отвергали любой намек на сравнение своей деятельности с бизнесом. Романтизм конкурентного поведения этих людей состоит не в том, что они всецело посвящают себя творчеству, а в том, что свою творческую продукцию они, в отличие от других коллег по творческому цеху, часто не умеют привести в товарный вид ни самостоятельно, ни с помощью профессиональных продюсеров. Порой это оказывается просто невозможным из-за недостатка самого главного ресурса — ресурса креативности.

Автор:

Рубин Юрий Борисович, д. э. н., профессор, ректор Московского международного института экономики, информатики, финансов и права.