**Корпоративные приемы: конкурентные тактики и мобилизация персонала**

Игорь Борисович Гурков, доктор экономических наук, профессор АНХ, заведующий Лабораторией организационного поведения и развития Государственного университета Высшая школа экономики.

Как бы ни были тщательно разработаны политики, программы и проекты, жизнь обязательно будет вносить коррективы в планируемые заранее действия и их последовательность. В этой связи особую роль в реализации стратегии принимают «приемы» — выполнение действий, не предусмотренных заранее при разработке стратегий.

Каждая корпорация располагает значительным «репертуаром приемов» — образом действий, доказавших свою успешность при успешном разрешении прошлых внеплановых ситуаций. Приемы относятся ко всем сферам корпоративного менеджмента — разрешению производственных проблем, ведению переговоров с трудными партнерами, реакциям на кризисы в отношениях с властями или потребителями. Наиболее полно документированы и изучены приемы, относящиеся к ликвидации кризисных ситуаций при наступлении непредусмотренных факторов (техногенных катастроф, аварий и т.д.).

Тем не менее если отвлечься от «пожарных мер», основу репертуара приемов каждой корпорации составляют два типа «умений» — умение найти оптимальную форму реагирования на действия конкурентов (конкурентные тактики) и умение заставить сотрудников «весело и с песнями» следовать по пути, предначертанному руководством корпорации (приемы мобилизации персонала).

**Конкурентные тактики**

Любая корпорация не существует в безвоздушном пространстве. Ее действия вольно или невольно затрагивают интересы иных корпораций-конкурентов. Система отношений корпораций с конкурентами называется конкурентными тактиками. Можно различать конкурентные тактики на уровне корпорации, когда речь идет о захвате корпораций наиболее выгодных и перспективных сфер деятельности, и о тактике на уровне бизнеса, где происходит противоборство на рынке отдельного товара.

Различают три вида конкурентных тактик:

наступательные,

оборонительные,

кооперационные.

Наступательные тактики — стремление корпорации (бизнеса) занять место конкурента на рынке или в отрасли. Можно выделить следующие виды наступательных тактик:

фронтальная атака,

фланговая атака,

обход,

окружение,

партизанская война.

Фронтальная атака — прямое наступление на позиции конкурента. Применительно к бизнесу это означает:

конкурирование по цене товара;

конкурирование по качеству и по каждому элементу качества;

конкурирование на всех сегментах рынка;

имитация всех действий конкурента.

Классическим примером затянувшейся обоюдной фронтальной атаки являются взаимоотношения корпораций «Кока-Кола» и «ПепсиКо». Каждая из корпораций конкурирует по всей линейке безалкогольных напитков, включая газированные напитки, соки, минеральную воду и т.д. Данные отношения охватывают все мировые рынки. Так, не успела корпорация «Кока-Кола» достичь соглашения о приобретении компании «Мултон» — второго по размерам производителя соков в России, как тут же появилась информация о вероятности покупки иного крупного производителя соков — компании «Нидан» — корпорацией «ПепсиКо».

В подлинных боевых действиях успех фронтальной атаки заключается в:

превосходстве сил наступающего;

продвижении по «удобной местности», желательно «сверху» «вниз»;

возможности занять и удержать позиции противника.

В применении к бизнесу данные условия имеют следующий смысл:

1. Наступающая корпорация должна иметь превосходство в финансовых средствах, быть готовой к массированным рекламным кампаниям, временной работе на пределе рентабельности или в убыток.

2. Наступающая корпорация должна иметь превосходство в корневых компетенциях, причем желательно во всех их составляющих (ноу-хау, надежность процессов, ключевые отношения).

3. Наступающая корпорация должна иметь задел производственных мощностей, чтобы без промедления занять своими товарами (услугами) высвобождающуюся из-под конкурента долю на рынке. В противном случае поле битвы после схватки между двумя равными противниками, истощившими себя во «встречном бою», будет принадлежать иным фирмам.

Фланговая атака заключается в ударе по одному, незащищенному сегменту бизнеса конкурента. Примером фланговой атаки является предложение компании «Балтимор»: «Пейте овощи!». Таким образом для ведущих российских соковых компаний было создана конкуренция в сегменте овощных смесей, где позиции соковых компаний традиционно слабы (представлены лишь томатными соками), а позиции компании, специализирующейся на соусах, сильны.

Обход — это удар далеко в тыл конкуренту, т.е. предложение такого товара (услуги), который заставляет конкурента пересмотреть структуру и важность своих технологических и иных компетенций и нести особые потери при попытке провести ответные действия. Характерным примером обхода являются услуги Интернет-банкинга, позволяющего клиенту вести контроль своего банковского счета и выполнять операции, не прибегая к услугам отделения банка.

Окружение — это последовательное отторжение от конкурента не только сегментов рынка, но и систем сбыта. Так, упоминавшиеся корпорации «Кока-Кола» и «ПепсиКо» устанавливают альянсы с крупными сетями фаст-фуда для гарантии сбыта своих напитков в данных сетях. В 1980-е гг. корпорация «ПепсиКо» пошла еще дальше, приобретя ряд сетей фаст-фуда (например, сеть KFC), чтобы полностью отсечь «Кока-Колу» от значительного сегмента рынка.

Партизанская война — способ несистематического нападения на территорию противника, нанесение вреда его коммуникациям. Применительно к бизнесу это означает появление товаров на рынках, на которых, на первый взгляд, безраздельно господствуют товары конкурента. Конкуренту приходится выяснять «как они сюда попали», портить отношения со своими дилерами и с розничной сетью и тратить дополнительные ресурсы на восстановление этих отношений. А товары-конкуренты могут появиться в этот момент на другом рынке.

Оборонительные тактики сводятся к:

окапыванию и минированию подступов к собственным позициям;

использованию защитных свойств местности и естественных преград;

рассредоточению сил и средств;

выходу из-под удара;

постановке ложных целей для атак противника.

Применительно к бизнесу данные категории имеют следующее наполнение.

Окапывание и минирование означают искусственное повышение издержек для конкурента при выходе на определенный сегмент рынка. Например, рекламные агентства могут быть связаны специальными контрактами, исключающими рекламу товаров-конкурентов, и конкуренту приходится «выкупать» подобные контракты, компенсируя неустойки рекламных агентств. Другой прием окапывания — создание специальных программ поощрения для лояльных потребителей. Конкуренту приходится в данном случае «перекупать» потребителей, компенсируя им полные потери от прекращения участия в подобных программах.

Использование защитных свойств местности и естественных преград означает в бизнесе максимальное использование благоприятных политических и макроэкономических факторов. Например, после девальвации рубля в 1998 г. многие российские рынки стали «непроходимы» для импортных товаров. Кроме того, может иметь место монополизация средств транспорта и складирования на определенных территориях, чтобы исключить физическую возможность доставки товаров-конкурентов. Большие возможности, особенно в отношении импортных товаров, имеет использование государственных органов для постановки тарифных и нетарифных барьеров, квот ввоза, «добровольных ограничений импорта», особых правил сертификации и маркировки, рекламы и презентации товарных знаков на национальном языке и т.д.

Рассредоточение сил и средств означает в бизнесе использование на одном сегменте рынка ряда взаимодополняющих торговых марок или завоевание небольшой доли на всех сегментах рынка. Это позволяет маневрировать силами при отражении конкурентной атаки и переходить из наиболее угрожаемых сегментов и товарных групп в более спокойные.

Выход из-под удара означает смену ассортимента и ключевых рынков корпорации. Например, после выхода операционной системы «Windows 95» удобство и простота ее использования для обычного пользователя практически сравнялись с характеристиками операционной системы компьютеров «Макинтош». Фирма «Apple», производящая компьютеры «Макинтош», сосредоточила свое внимание на профессиональных издательских программах. Когда появились сопоставимые издательские программы, совместимые с операционной системой Windows, фирма «Apple» стала производить не только удобные компьютеры, но и компьютеры с авангардным цветным дизайном корпуса. Дальнейшим развитием «Apple» стало создание проигрывателя iPod, который крайне сложно сымитировать, с использованием операционной системы «Windows».

Постановка ложных целей — классический прием обороны. Здесь особое значение имеют ложное обозначение намерений руководства относительно планов запуска новых товаров, выхода на новые рынки и т.д. Подобные акции могут служить для дезинформации конкурентов, заставляя их тратить время и средства на выход на малопривлекательные сегменты рынка.

Кооперационные тактики — третий вид отношений с конкурентами, когда интересы бизнеса заставляют идти на менее или более продолжительное сотрудничество либо для совместного наступления на особо крупные рынки, либо для совместной защиты от особо опасных конкурентов. Обычно подобные тактики подчинены интересам развития нескольких бизнесов. Главное искусство кооперационных тактик — установление партнерства в какой-либо сфере при продолжении общей конкуренции на рынке. Так, корпорация «Тойота» является прямым конкурентом корпорации «Дженерал моторс», заняв место корпорации «Крайслер» как № 3 на североамериканском рынке. В то же время «Тойота» делит один завод в Калифорнии с корпорацией «Дженерал моторс». Абсолютно идентичные автомобили сходят с конвейера данного завода, из которых часть маркируется как «Тойота», а остальные — GM.

**Приемы «мобилизации персонала»**

Реализация любой стратегии означает на практике выполнение новых, ранее не производившихся действий, причем как индивидуальных, так и коллективных. Соответственно, для успешного освоения данных действий необходимо:

Научение устойчивому и эффективному выполнению новых приемов работы.

«Разучение», т.е. выведение из практики и «организационной памяти» старых, оказавшихся неэффективных приемов работы.

Проведение приемов научения и «разучения» возможно на основе самых разнообразных приемов:

обучения действием «action learning» на рабочем месте;

использования приемов «наставничества»;

прохождения стажировок в иных фирмах и наглядного ознакомления с новыми приемами работы;

реализации специальных программ переподготовки (инструктажи, тренинги, семинары и т.д.).

Не меньшую важность, чем формальное обучение навыкам, имеет создание мотивов и условий к использованию новых приемов и форм работы. Это включает:

разработку новых приоритетов выполнения действий и стандартов их выполнения;

разработку и внедрение новой системы оценки персонала, опирающейся на количество и качество новых форм работы;

внедрение новой системы стимулирования, направленной на поддержание действенности параметров оценки персонала.

**Практический инструментарий**

Мы указали, что общая логика реализации стратегии укладывается в последовательность четырех видов «групп действий»:

политики;

программы;

проекты;

приемы.

На практике, в зависимости от враждебности окружения (остроты конкуренции) и уровня предсказуемости внешней среды (возможности наступления событий, вероятность которых не только невозможно исчислить, но и функция распределения которых неизвестна) порядок выполнения действий по реализации стратегии меняется.

При высокой враждебности и неопределенности окружения основным инструментом реализации стратегии выступают приемы и краткосрочные проекты. При увеличении количества проектов, реализуемых в корпорации, даже краткосрочных, возникает необходимость в их упорядочении. Именно тогда разрабатываются корпоративные политики, задающие рамки формулировки проектов. Что касается комплексных стратегических программ, то вполне вероятна ситуация, когда их вообще невозможно ни составить, ни реализовать — слишком быстро меняется конкурентная ситуация корпорации.

Ни один обзор не в состоянии отобразить все многообразие ситуаций, в которых может оказаться современная корпорация. Тем не менее ряд перечисленных здесь общих принципов реализации стратегии имеет практически универсальное применение.