



Конкурентные стратегии воплощаются в жизнь посредством тактики конкурентных действий. Под тактической конкурентной операцией понимается совокупность конкурентных действий, выполняемых в определенном порядке по отношению к тактическим соперникам в течение периода взаимодействия с ними. Все тактические конкурентные операции участников рынка принадлежат той или иной тактической модели конкурентных действий.

Я решила рассмотреть одну из моделей и это тактика контрнаступления. *Тактика контрнаступления* - модель, к которой прибегают участники рынка в процессе тактического взаимодействия между собой, а также совокупность тактических операций, применяемых участниками рынка в процессе реализации модели допустимой обороны.

Контрнаступление представляет собой короткое наступление в ходе обороны конкурентных позиций. Оно не является полноценным наступлением, никогда не планируется участниками рынка и не готовится ими как наступление на конкурентные позиции соперников. Оно всегда осуществляется участниками рынка в ходе совершения оборонительных действий и служит участникам рынка одновременно передышкой в обороне и способом закрепления результатов предпринятых мер противодействия.

При использовании контрнаступления участники рынка стремятся показать конкурентам, что во-первых, обладают потенциалом наступления, во-вторых, не намерены осуществлять полномасштабное наступление в данный момент, в-третьих, намерены закрепить свои позиции таким образом, чтобы соперники не замыслили в ближайшее время перехода в новое наступление.

Контрнаступление применяется, когда участникам рынка становится очевидным, что тактические соперники слабо готовы к взаимодействию с ними, допускают ошибки и не задумываются должным образом об обороне своих позиций. Сценарий контрнаступления может возникнуть и в процессе выполнения участниками рынка тактических наступательных операций. Если такая операция захлебнулась, но соперник пытается произвести встречные действия, не будучи готов к обороне, самое время перейти в контрнаступление. Участники рынка применяют данную тактику взаимодействия также, если сталкиваются с макроэкономическими или

отраслевыми изменениями, например с модификацией межотраслевых потребительских предпочтений, либо с политическими трансформациями в обществе, изменением законодательства, либо с благоприятными или неблагоприятными форс-мажорными обстоятельствами.

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

Они охотно прибегают к контрнаступлению при любом удобном случае. Ведь пребывание в состоянии хронической обороны неблагоприятно сказывается на динамике их конкурентных преимуществ. Кроме того, этой тактикой взаимодействия участники рынка вынуждают соперников забыть на время о наступлении и перейти к незапланированным оборонительным действиям, к совершению которых они могут быть не совсем готовы.

В процессе контрнаступления участники рынка применяют следующие виды тактических операций:

- *Контратака во фланг соперника.* Данная тактическая операция применяется, если направление наступления соперника не было своевременно угадано, а операции допустимой обороны не дают ожидаемого эффекта. Ее выбор означает отказ участников рынка от траты сил на оборону в пользу создания возможности тактически переиграть соперника, остановив его внезапным контрударом с перспективой последующего перехода к фланговому наступлению в наиболее уязвимом для него участке фронта, например к обходу соперника.
- *Мобильное контрнаступление.* Данная тактическая операция применяется участниками рынка, когда контратака во фланги является зародышем новой тенденции в их действиях на рынке. Например, участники рынка открывают линию производства новой продукции для формирования у своих клиентов новых привычек и потребительских предпочтений.

Так тому пример, компания PepsiCo, запустившая пятую производственную линию стоимостью 414 млн руб. на заводе Frito Lay в Азове, сообщает пресс-служба «Агентства инвестиционного развития Ростовской области».

Мощность новой линии составляет 3 тыс т. Она будет выпускать соленые снеки: сухарики «ХрусTeam» серии «Гренки» и «Твистер», которые ранее производились только на подмосковном заводе PepsiCo.

- *Сдержанный прорыв линии фронта.* Данная тактическая операция является более интенсивной версией уже известного нам накрывания сильного конкурента. Эта операция успешно применяется в условиях, когда потенциально сильные соперники делают тактические ошибки в наступлении и не готовы к обороне. Она осуществляется избирательно — на отдельных участках фронта, где ошибки соперников наиболее ощутимы или складываются необычные обстоятельства. Например, так происходит, когда участники рынка используют кратковременный ажиотажный спрос для спекуляции (торговля дефицитными билетами на престижные концерты и спортивные соревнования).

Если соперник продолжает ошибаться, а его реакции не являются адекватными, участники рынка могут попытаться перевести контрнаступление в полноценное наступление.

- *Отрыв или несдерживаемый прорыв.* Данная модель представляет собой наиболее далеко идущую разновидность прорыва, по окончании которого участники рынка переходят либо к форсированной атаке с ходу, либо к окружению соперников по аналогии, например, с проведением контртеррористических операций специальными подразделениями органов внутренних дел государства.

Например, участники рынка производят резкое и масштабное снижение цен в надежде вызвать ажиотажный спрос на свою продукцию и заставить врасплох конкурентов. Уровень цены может при этом приближаться к демпинговому. Долго «держат» демпинговые цены, однако, не представляется возможным — долговременное применение демпинга на одном секторе рынка может быть компенсировано для фирмы лишь прибылями, которые она извлекает на других секторах рынка. Но эффект от такого снижения цен может быть существенным.

Успех в применении указанных тактических операций зависит от таких факторов, как их внезапность, скоротечность, форсированный характер, нацеленность лишь на достижение промежуточного тактического результата, а также разумное сочетание контрнаступления с другими видами тактики конкурентных действий.

Тактические операции контрнаступления могут быть названы *асимметричными* либо — *симметричными*.

Симметричное контрнаступление опирается на методологию перехвата.

Асимметрия возникает, когда участники рынка применяют при контрнаступлении иные приемы, чем те, которые применяются наступающей стороной. Это значит, например, что если в наступлении превалируют ценовые методы конкуренции, то контрнаступление может опираться на неценовые методы.

Специфическим способом проявления асимметрии является производство тактических операций по принципу «от противного». Суть состоит в том, что если конкуренты действуют определенным способом, то собственные действия должны быть полностью противоположны.

Настоящая маркетинговая война разразилась на рынке США с появлением на нем японских мотоциклов Honda и Yamaha. В результате обострившейся конкуренции цены на мотоциклы этого класса снизились на 10%. Тогда Harley Davidson пролоббировала введение квоты на поставку тяжелых японских мотоциклов сроком на 5 лет. Однако уже через 4 года, когда Harley вышла на прежний уровень рентабельности, компания добилась досрочной отмены квоты. Руководство Harley утверждало, что теперь компания готова противостоять любому конкуренту. Когда японские производители вновь вышли на американский рынок, Harley встретила их во всеоружии, используя новую имиджевую стратегию. Она направила свои маркетинговые усилия на создание образа сильного и свободолюбивого «Дикаря» (кстати, именно так называлась одна из моделей их мотоциклов The wild one). Этот образ пришелся по вкусу тысячам молодых ветеранов, вернувшихся из Вьетнама. После пережитого на войне они не находили себе места в системе привычных американских ценностей. Они бежали от общества. Образ уверенного в себе, дерзкого отшельника стал чрезвычайно привлекательным. Теперь компания продавала не просто мотоциклы, а «образ жизни» в стиле Harley Davidson. За 4 года американский производитель улучшил качество продукции и создал лояльное отношение к своему бренду. На этом фоне все предложения японцев воспринимались как второсортные аналоги.

Такая тактика конкурентных действий в случае успешной реализации дает возможность изменить не в лучшую сторону мнения окружения о продукции конкурентов без использования недобросовестных методов косвенной и прямой дискредитации конкурентов. У окружения постепенно формируется новая

критериальная база оценки конкурентных преимуществ соперников, в которой в более выгодном положении оказывается фирма, действующая «от противного».

Каждой из сторон стоит внимательно отнестись к действиям соперников, воздерживаясь действовать «от противного». Контрнаступление можно рассматривать как наиболее точную, мощную и интенсивную версию тактики второго хода, которая способна при определенных обстоятельствах изменить баланс конкурентных сил и способствовать выигрышу тактического периода.

Контрнаступление может служить также прообразом, шаблоном полноценных наступательных операций в перспективе. Возможность перехода от контрнаступления к наступлению имеется во многих случаях, но, как правило, в силу специфики — короткие сроки, ограниченное число объектов, недостаток конкурентных сил — не перерастает в наступление. Участники рынка предпочитают готовить наступление заблаговременно и не прибегают к нему в силу спонтанно возникающих обстоятельств.

Таким образом, контрнаступление может перерасти в полноценное наступление. Но оно может также захлебнуться в случае, если оказывается необоснованным и неподготовленным. Оно может быть прекращено по воле самого участника рынка, предпочитающего чисто оборонительные операции.

Перерастание контрнаступления в полноценное наступление происходит в случае, когда участнику рынка удастся подготовить в процессе контрнаступления тактически выгодное конкурентное поле, в том числе путем вторжения на конкурентное поле, ранее считавшееся выгодным для соперника.