

image not found or type unknown



В условиях кризиса и резкого обострения конкуренции выживают и успешно функционируют фирмы, имеющие неоспоримые конкурентные преимущества. Добиться этого можно, если продукт фирмы более интересен покупателям, чем аналогичный продукт, производимый конкурентами, уровень работы фирмы с клиентами выше, и она в состоянии противодействовать влиянию конкурентных сил. В создании и усилении конкурентных преимуществ не обойтись без стратегического управления.

Существует несколько основных типов тактических оборонительных операций. Предлагаю рассмотреть их:

- Тактические операции пассивной обороны;
- Тактические операции активной обороны;
- Проведение тактических контратак.

В нашем эссе мы детально рассмотрим 3 пункт – проведение контратак.

Тактику контрнаступления можно рассматривать как специфическую модель, к которой прибегают участники рынка в процессе тактического взаимодействия между собой, но можно рассматривать как совокупность тактических операций, применяемых участниками рынка в процессе реализации модели допустимой обороны.

Контрнаступление может представлять 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.

В ходе контрнаступления участники рынка стремятся показать конкурентам и другому окружению, что,

1. обладают потенциалом наступления,

2. не намерены осуществлять полномасштабное наступление в данный момент,
3. 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.

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.

- *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.

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.

#### *Пример 1. Сагау и Dove*

Сагау начал добавлять в твёрдое туалетное мыло духи, а Dove, спустя некоторое время, придумал мыло, содержащее увлажняющий крем.

#### *Пример 2. MC donalds и Burger King*

В Макдольдсе новое сезонное меню появляется первым, затем Burger King пытается повторить.

#### *Пример 3. Летуаль и Рив Гош*

Впервые услуга стилиста с целью пробы косметики на себе для клиенток появилась в сети магазинов «Летуаль», спустя некоторое время она появилась в «Рив Гош», а затем и в остальных сетях магазинах парфюмерии и косметики в России.

Из всего вышеизложенного, можно сделать вывод, что контрнаступление может служить также прообразом, шаблоном полноценных наступательных операций в перспективе. Контрнаступление вполне 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.

### **Список используемой литературы:**

1. Рубин Ю.Б. «Теория конкуренции» онлайн-версия учебного пособия  
<http://beta.moderncompetition.ru/general/upload/articles/p82-142-renamed.pdf>
2. <https://crimlib.info>
3. <http://www.market-pages.ru/teoriyipraktika/37.html>