

image not found or type unknown



**Введение:** наступательные тактики занимают особое место в конкурентной борьбе компаний за рынки. Основным интересом фронтального наступления является то, что данная стратегия предполагает изначальную активность компании, так как наступающий представляет собой некое воплощение заряда энергии, которое двигает бизнесом и прогрессом в целом. Наступательные тактические модели позволяют взглянуть на конкурентов не как на статические объекты, выпускающие и продвигающие аналогичную продукцию на рынок, а как на динамические подвижные структуры, живо реагирующие на изменения на рынке. Наступательные тактики требуют отточенности мастерства стратегического и оперативного управления, оптимизации ресурсов и максимизации всех усилий. Также изучение наступательных тактик позволит лучше защититься и лучше подготовиться к возможным проявлениям наступательной активности конкурентов.

**Основная часть:** изначально под фронтальной тактической наступательной операцией подразумевается некая совокупность конкурентных действий, которые классифицируются как тактическая модель, которая решает совершенно конкретные задачи по отношению к тактическим соперникам или конкурентам компании.

Соответственно воздействию на конкурентов мы можем также рассматривать в качестве векторов направлений этого воздействия. В случае с фронтальным тактическим наступлением – это прямое воздействие, в котором в шаблон тактической модели выстраивается с логикой задач наступления.

Наступление предполагает активные и часто агрессивные действия – это конкурентные удары, давление, угрозы, и т.д. Так как наступление по сути своей предполагает проявление инициативы, то тактику наступления можно определить, как тактику первого хода.

Непосредственными целями фронтального наступления становятся конкурентные преимущества соперников по целевому рынку, при этом преимущества могут быть как существующие, так и потенциальные, т.е. развивающиеся в будущем во времени.

Наступление не предполагает продолжительных временных затрат на реализацию тактической модели – это самый короткий путь к победе. Наступление предполагает опережение конкурентов, нахождение наступающего в амплуа навязывающего свои действия другим и вынуждающего реагировать ретроспективно, т.е. или повторять или обороняться, но возможности действовать с опережением у конкурентов нет. Есть только способы адаптации к стремительно развивающейся ситуации нападения, а также попытки стратегического вычисления предполагаемых действий противника – в нашем случае конкурентов.

Тактика фронтального наступления предполагает глубокий анализ перед началом действий, т.к. общая стремительность развивающихся событий не позволяет наступающему адекватно адаптироваться к ситуации стремительно разворачивающихся событий, которые практически невозможно откатить назад. Пример фронтального наступления в российской экономике – это поглощение практически всех сетей бытовой электроники группой Сафмар (структура МДМ банка). Изначально были скуплены контрольные пакеты акций основных участников рынка бытовой электроники МВидео, Эльдорадо и Техносила. Слияние произошло в 2016 году. Теперь основным конкурентом объединенной структуры оказался немецкий ритейлер Mediamarkt (структурное подразделение группы Metro AG). На него было развернуто полномасштабное фронтальное наступление. Учитывая тот факт, что объединенный монополист Группа МВидео-Эльдорадо обладал значительным административным ресурсом – ФАС заблокировала решение Mediamarkt продавать бытовую электронику через сеть Metro, на Mediamarkt постоянно сыпались штрафы Роспотребнадзора, компанию закидывали судебными исками (например, самарский олигарх Виктор Сурков). В итоге у единственного западного оператора бытовой электроники не осталось ни сил, ни ресурсов на противостояние монополисту. Напомним, что изначально цены Mediamarkt были, в среднем, на 20% ниже общих уровней цен российского рынка. В итоге, Mediamarkt был вынужден продать свою сеть объединенной группе МВидео-Эльдорадо - все 42 магазина были переданы. Таким образом, фронтального нападения Mediamarkt не выдержал.

Основная сложность наступления состоит в грамотном освоении так называемых «своих» тактически выгодных полей рынка. Модель наступления формирует привлекательность любого, ранее может быть даже нейтрального рынка, втягивая конкурентов в противостояние, часто искусственное, однако грамотно просчитанное наступающим.

Наступление просчитывает заранее ресурсы, необходимые для каждого конкретного рынка, поэтому нападающему заранее известен весь потенциал, который будет обрушен на противников. Обороняющиеся не знают, как правило, всех особенностей ресурсов и затрат наступающего, которые необходимо просчитать заранее. Это относится ко всем типам ресурсов, начиная от финансовых и заканчивая HR.

Тактические наступательные операции могут применяться также в качестве отвлекающих действий, оттягивающих внимание конкурентов от стратегически важных и истинных действий. Например, наступление может применяться не только для захвата, освоения, передела уже существующих рынков, но также для их сохранения, изменения баланса участников, страховки, либо даже прикрытия ухода с рынка.

В качестве конкурентного ответа тактическое наступление может выступать средством как опережения удара (в ситуации, если конкурент подготовлен и знает все нюансы рынка, а также информирован о планах наступления конкурентов).

По сути дела наступление также истощает силы всех участников данной тактической операции, т.к. как и сам наступающий, так и его конкуренты стремятся к тому, чтобы действовать первыми. Кажется, что необходимое преимущество вот-вот будет получено, однако по сути наступление всего лишь заставляет противников действовать быстрее, в надежде, что кто-то совершит ошибку, которая и будет стоить доли рынка. Ведь противостояние на идентичных и сходных по своим характеристикам рынках неизбежно приводит к ценовым конкурентным войнам, т.к. влияние на остальные характеристики товаров на идентичных рынках требует высокой квалификации маркетологов и развитой возможности видеть рынок, создавая на нём новые ниши и перспективные сегменты, которые, однако, в условиях тактической наступательной модели будут легко скопированы конкурентами. Например, российские сети продажи бытовой электроники до объединения в единую группу постоянно копировали конкурентные действия друг друга, что не всегда приводило к положительным эффектам. Например, сеть Техносила запустила промоакцию под названием «Утилизация» скопировав полностью условия акции у конкурентов – Мвидео и Эльдорадо. Суть акции заключалась в том, что потребитель привозит в магазин свою старую бытовую технику на утилизацию, получая при этом огромную скидку на новую технику, при этом удачно и бесплатно избавляясь от старой. Однако Техносила не приняла во внимание наличие собственных складов конкурентов МВидео и Эльдорадо, приспособленных для хранения старой техники

потребителей. Таким образом, для них акция оказалась практически бесплатной, эти сети давали только скидку для привлечения покупателей. Для Техносила Утилизация вылилась в целый ряд проблем – во-первых склады для хранения старой техники потребителям необходимо было арендовать, во-вторых эту технику необходимо было как-то везти, организуя новые транспортные маршруты, что принесло огромные расходы компании, запустив с «0». У МВидео и Эльдорадо использовался собственный складской транспорт и собственные склады. Доставка утилизированной техники на склад совмещалась с обычными ежедневными логистическими операциями. В итоге Техносила ушла в огромный «минус» по акции Утилизация, поставив под удар и так слабую прибыльность сети (лишь 13 магазинов из 77 приносили прибыль). Акция была прекращена после подсчёта убытков, хотя этого можно было избежать, рассчитав затраты предварительно, а не копируя бездумно акции конкурента в стремлении не потерять долю рынка.

Это особенно заметно на высокотехнологичных рынках, где основные конкуренты с поразительной точностью копируют действия друг друга, т.к. считается, что если действие не будет скопировано, то доля рынка, охватываемая этим действием конкурента, будет потеряна. Это касается также копирования любых нововведений и технологических возможностей новых моделей, например телевизоров, мобильных телефонов.

Также это распространяется на рынки с высокой долей конкуренции и с невысокой нормой прибыли. Например, это FMCG - розничные сети РФ, в которых любой формат, любых акций, копируется моментально всеми сетями. Например, промо-акции поддерживающие программу лояльности – продуктовые сети Перекрёсток и Пятёрочка, Магнит, Дикси постоянно запускают акции по сбору определённого количества фишек за скидки на премиальный товар. В российской практике это также касается ресторанных сетей – любые форматы акций по продвижению имеют свои аналоги почти в любом более-менее продвинутом ресторане или пиццерии среднего сегмента.

Тактические наступательные операции также зависят от уровня силовой компетенции участников, т.к. могут быть направлены как на слабого и равного конкурента (тактика подтверждения или превосходства), так и на более сильного (тактика опровержения за счёт более убедительных аргументов для целевой аудитории). При этом основная задача такого наступления заключается в своевременном и необходимом анализе, который позволит чётко представлять потенциальные силы противников и конкурентов. Иначе эффект наступления может сработать в другом направлении – неудачная атака только усилит позиции

конкурента, а также может расширить его целевую аудиторию. Классических примеров предостаточно в литературе, компания, неудачно напавшая на конкурента, но проигравшая, создаёт за собой шлейф неудачницы, однако, который не только сводит на нет огромное количество затраченных ресурсов, но ещё позволяет расширить долю рынка и укрепить и без того прочные позиции конкурента.

Также наступление как тактическая модель, характеризуется различной степенью интенсивности производимых действий. Например, это может быть действительно сражение, на которое тратятся практически все доступные ресурсы компании, а может быть малоконфликтное, так называемое рассеянное наступление, при котором позиции конкурента занимают мягко, малыми силами.

Различают также такую тактику наступления, как конкурентный прессинг. Давление на конкурентов может оказываться не однократным силовым воздействием, а растянутыми во времени действиями. Прессинг может последовательно усиливаться или последовательно ослабевать, а также может оставаться последовательно ровным. Например, конкурентный прессинг среди операторов сотовой связи РФ – основной тройкой (МТС, Вымпелком, Мегафон). Доли рынка операторов устоялись, но периодические мощные медиа-компании направлены на определённые тарифы, переход на которые буквально «продавливается» операторами.

Конкурентная атака, как противоположность прессингу, наоборот призвана молниеносно сокрушить позиции соперника-конкурента. Соответственно интенсивность атаки также бывает разной, приобретая на пике своей интенсивности характер конкурентного штурма.

Непосредственно, тактическая модель фронтального наступления, предполагает наличие некой линии фронта – по аналогии с искусством военной стратегии. На этой линии сосредотачиваются все ресурсы и в максимальном объёме, для того, чтобы наступление имело постоянную подпитку. Вообще фронт в данном контексте, выступает скорее синонимом мобилизации, её символом и концентрированным местом приложения всех усилий. Причем эти усилия не только самой компании, которая осуществляет наступление, но и тех компаний, которые противостоят этим усилиям. Фронт предполагает прямое, так называемое лобовое столкновение.

Тактика сопротивления лобовому, фронтальному удару может заключать в себе стратегические действия по фронтальной обороне, так и контрнаступление соответственно.

Наступательные тактики могут содержать в себе различные элементы в зависимости от целей, которые преследует наступающая компания, и в зависимости характеристик устойчивости конкурентов. Например, это может быть фронтальное наступление в стратегии монополизации, где компания-агрессор последовательно захватывает весь рынок, устраняя последовательно всех соперников.

Компания-монополист, как правило, обладает набором методов, например, ценовой и неценовой конкуренции, позволяющим комбинировать воздействие на конкурентов.

Существует также модель фронтального наступления в стратегии интеграции, которая подходит только для крупных и уверенных в себе игроков рынка, т.к. основой стратегии выступают методы, ведущие к присоединению других участников рынка или к слиянию с ними на своих условиях.

## **Заключение**

. Таким образом, модели фронтальных стратегических операций являются, по сути своей, выражением активно-агрессивной позиции компании на рынке. Как правило, компания, ведущая фронтальные операции чувствует себя достаточно значительной, полной ресурсов, сильной в стремлении противостоять конкурентам методами, демонстрирующими доминирующее положение на рынке. Поэтому данная тактическая модель подходит только при определённых условиях и при особом целеполагании стратегического развития компании. Не совсем ясна граница, при которой наступление, как совокупность тактических вопросов, формирует линию фронта, так как постоянное изменение внешней конкурентной среды создает скорее динамические, чем статические границы. Также следует отметить, что наступательная стратегия не может являться постоянной стратегией, т.к. наступление требует мобилизации всех ресурсов компании, а подобное состояние длительно выдержит компания обладающая значительным потенциалом. Здесь также стоит отметить, что чем выше барьеры выхода на рынок, тем больше ресурсов требуется компании, соответственно монополистические рынки, формируют более агрессивную среду, где как раз и создается почва, формируется

структура для преобладания агрессивно-наступательных тактик развития. Учитывая тот факт, что военная стратегия изначально направлена на разрушение и уничтожение противника, то, соответственно, применение военных наступательных тактик в бизнесе явно выступает как мотиватор, рассматривающий рыночную конкуренцию как поле боя, где выживание обеспечивается агрессией и силовым превосходством. На данный момент развитие концепции не претерпевает серьёзных методологических изменений, поэтому занимает значимое место среди теорий, формирующих тактику и стратегию конкурентной борьбы.