

Маркетинг конкурентов и связи с конкурентами: сотрудничество как путь к рыночному успеху

И. Д. Котляров, к.э.н., доцент кафедры экономики фирмы
Санкт-Петербургского филиала ГУ-ВШЭ;
e-mail: ivan.kotliarov@mail.ru

Рассматриваются вопросы соперничества и сотрудничества между конкурентами. Предложена матрица типов рынков по критериям «сотрудничество-конкуренция». Сформулированы понятия маркетинга конкурентов и связей с конкурентами. Уточнено понятие маркетинговых коммуникаций. Рассмотрены основные способы организации сотрудничества с конкурентами.

Ключевые слова: конкуренция, сотрудничество, связи с конкурентами, маркетинг конкурентов.

Конкуренция считается важнейшим фактором успешного функционирования экономики, побуждающим производителей непрерывно совершенствовать свой товар, и дающим потребителям возможность наилучшим образом удовлетворить свои потребности. Она также приводит к появлению принципиально новых средств удовлетворения потребностей человека. Отсутствие конкуренции чревато консервацией сложившегося на рынке положения и пагубно сказывается на развитии экономики. Ограничения конкуренции в ряде стран преследуются по закону.

Однако смысл конкуренции состоит не в том, чтобы уничтожить соперника (а именно такая примитивная трактовка является весьма распространенной), и не в том, чтобы компании-соперники истощали свои силы в войнах за потребителя. Цель конкуренции — обеспечить эффективное развитие отрасли (в частности, во избежание вытеснения с рынка составляющих ее компаний производителями новых товаров-субститутов) и оптимальное удовлетворение потребностей целевого рынка. Из этого неизбежно следует вывод о том, что у компаний-конкурентов есть не только частные, но и общие интересы. Этот аспект отношений с конкурентами уже затрагивался в экономической литературе [1, 4], но рассматривался скорее с теоретико-экономических (в том числе теоретико-игровых) и социологических позиций, тогда как большой интерес, на наш взгляд, представляет анализ этого феномена с управленческой точки зрения.

Предлагаемая статья посвящена анализу взаимоотношений между конкурентами и их правильной организации для обеспечения достижения частных и общих интересов компаний.

Традиционный и новый подходы к конкуренции

Исторически сложилось представление о конкуренции как о непрерывной борьбе между предприятиями за одного и того же потребителя. Любые попытки минимизировать накал конкурентной борьбы (путем вытеснения и/или поглощения конкурентов и организации монополии или же посредством заключения картельных соглашений, ведущих, по сути, к созданию коллективной монополии) рассматриваются как антирыночные и преследуются по закону.

Фирмы, таким образом, оказываются в противоречивой ситуации: они вынуждены вести конкурентную борьбу за потребителя, но не имеют права оказываться в ней явными победителями. Сотрудничество между конкурентами исключено, они по определению рассматриваются как соперники. Такой прямолинейный подход ведет либо к истощению ресурсов компаний (и, в конечном счете, к ухудшению положения потребителей, чьи усложняющиеся запросы ослабевшие компании удовлетворять не в состоянии), либо, как уже говорилось выше, к имитации конкуренции при фактической олигополии или даже к картельным соглашениям.

Однако сотрудничество между компаниями, организованное в форме, не препятствующей конкуренции, позволило бы сэкономить ресурсы предприятий (которые в противном случае отвлекаются на чрезмерную конкуренцию) и улучшить качество обслуживания потребителя (очевидно, что несколько сотрудничающих компаний могут лучше удовлетворить запросы потребителя, чем одиночная компания, работающая обособленно). Такое сотрудничество можно реализовать путем взаимодействия в тех направлениях, в которых интересы компаний совпадают (за исключением ценового сговора), при сохранении соперничества при достижении частных целей отдельных компаний. Общие (единые для всей отрасли) и частные цели фирм представлены в табл. 1.

Создание единых стандартов качества обслуживания означает, что компании совместными усилиями разрабатывают этический кодекс, а в ряде случаев создают отраслевую ассоциацию, которая также призвана проводить добровольную сертификацию компаний, работающих в данной сфере. Потребитель, таким образом, получает гарантированное качество обслуживания, а компании, не желающие придерживаться этих стандартов и ведущие себя недобросовестно, постепенно вымываются с рынка.

Табл. 1. Структура целей предприятия.

Частные цели	Общие цели
<ol style="list-style-type: none"> 1. Противодействие конкурентам, стремящимся переманить покупателей; 2. Увеличение доли рынка; 3. Увеличение объема продаж. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Противодействие конкурентам из других отраслей, предлагающих на целевом рынке данной отрасли товары-субституты; 2. Создание единых стандартов обслуживания потребителей и контроль их соблюдения; 3. Лоббирование интересов отрасли; 4. Совместное обслуживание покупателей; 5. Ведение конкуренции добросовестными методами

Эти же ассоциации занимаются лоббированием интересов отрасли в органах исполнительной и законодательной власти, а также продвижением отрасли в глазах широкой публики и вытеснением из ее сознания конкурирующих отраслей (производителей товаров-субститутов).

Под совместным обслуживанием покупателей понимается ситуация, в которой компания не может самостоятельно выполнить заказ и полностью или частично передает его на исполнение конкуренту, в определенной пропорции также делясь с ним выручкой от этого заказа. Примеры такого сотрудничества:

1. На рынке аренды жилой недвижимости агентство, в которое обратился клиент, желающий снять квартиру, в ряде случаев не может предоставить ему устраивающий его вариант. Агентство вынуждено обращаться за нужным вариантом к конкурентам, а комиссия за сделку делится в равной пропорции между агентством, в которое обратился клиент, и агентством, предоставившим квартиру. При отсутствии такого сотрудничества между конкурентами первое агентство оказалось бы вынуждено отказать клиенту, а второму пришлось бы дольше искать съемщика. Эта ситуация типична для рынка недвижимости;
2. Компании-поставщики бытовой техники не производят самостоятельно всю линейку своей продукции, а специализируются на чем-либо одном (например, на выпуске стиральных машин или кухонных плит). Заказы на производство недостающих товаров под своей торговой маркой эти компании размещают у конкурентов, специализирующихся на выпуске этих товаров.

Это позволяет компаниям-заказчикам предоставить клиентам полную гамму продукции, а компаниям-исполнителям загрузить свои производственные мощности и увеличить выручку.

Ведение конкуренции добросовестными методами представляет собой минимальный уровень сотрудничества с конкурентами, в котором заинтересовано каждое отраслевое предприятие. Речь идет о готовности придерживаться неписаных норм цивилизованного ведения бизнеса и отказе от агрессивных действий против конкурентов.

Таким образом, в деятельности каждой компании можно проследить стремление к конкуренции (достижение частных целей) и к кооперации (достижение общеотраслевых целей). Эти тенденции могут сочетаться в работе компании в самых разных комбинациях, но в целом эти комбинации отражают сложившиеся в отрасли традиции. Следовательно, любая отрасль по критерию типичного для составляющих ее предприятий сочетания готовности к конкуренции и к кооперации может быть отнесена к одному из четырех представленных на рис. 1 типов.

		Кооперация	
		Отсутствует	Присутствует
Конкуренция	Отсутствует	I. Монополия	II. Картельное соглашение
	Присутствует	III. Хищническая конкуренция	IV. Эффективная конкуренция

Рис. 1. Отраслевая матрица «кооперация-конкуренция»¹.

Пояснения к рис. 1:

- Квадрант I «Монополия» — на рынке доминирует одна компания, которая не стремится ни к кооперации, ни к конкуренции (оба этих феномена означают проникновение на рынок новых компаний, а монополист заинтересован в том, чтобы не допустить этого);
- Квадрант II «Картельное соглашение» — хотя на рынке представлено несколько компаний, но тенденция к кооперации подавляет тенденцию к конкуренции (которая носит фиктивный характер и выражается только в факте на-

¹ Разработана автором.

- личия на рынке нескольких компаний). Компании заинтересованы в совместном контроле над отраслью с целью максимизации своей прибыли;
- Квадрант III «Хищническая конкуренция» — стремление к достижению частных целей преобладает над осознанием общих целей. Компании ведут между собой жесткую борьбу, и на нецивилизованных рынках речь может идти даже о физическом устранении конкурента. Для развитого рынка нетипична;
 - Квадрант IV «Эффективная конкуренция» — компании сотрудничают друг с другом для достижения совместных целей, при этом ведя жесткую конкурентную борьбу (но цивилизованными методами) для реализации собственных частных задач. Именно эта форма конкуренции обеспечивает как наиболее эффективное развитие отрасли, так и наилучшее удовлетворение потребностей клиентов за счет наличия конструктивного сотрудничества между компаниями. Конкуренты воспринимаются при таком подходе не как враги, а как соперники и партнеры.

Таким образом, возникает задача выявления инструментов, которые позволили бы обеспечить формирование в отрасли эффективной конкуренции, и разработки способов их использования.

Маркетинг конкурентов и конкурентные отношения

Необходимость формирования эффективных отношений с конкурентами говорит о существовании особой формы маркетинга — маркетинга конкурентов (наряду с маркетингом потребителей или сбытовым маркетингом и маркетингом поставщиков или закупочным маркетингом). Целью маркетинга конкурентов является позиционирование компании в качестве добросовестного участника конкурентной борьбы, избегающего методов хищнической конкуренции и заинтересованного в совместном решении общих задач отрасли, а инструментом достижения этой цели — связи с конкурентами (термин разработан по образцу связей с общественностью и связей с органами власти).

Отметим, что введение понятия связей с конкурентами в качестве элемента маркетинговых коммуникаций позволяет дать цельное определение маркетинговых коммуникаций как совокупности методов и приемов воздействия на внешнюю среду предприятия с целью обеспечения ему конкурентных преимуществ (традиционно [2] маркетинговые коммуникации были направлены лишь на часть элементов внешней среды, в первую очередь — на потребителей, что, очевидно, представляет собой их искусственное ограничение). Аналогичным образом маркетинг может быть определен как набор теоретических методов и

практических технологий прибыльного для компании взаимодействия с внешней средой.

Новый обобщенный подход к маркетинговым коммуникациям представлен в табл. 2.

Таблица 2. Модель маркетинговых коммуникаций².

Элемент маркетинговых коммуникаций	Цель	Инструментарий
Связи с потребителями	Формирование у потребителей представления о компании как о поставщике товаров и услуг, наилучшим образом соответствующих их потребностям	Реклама, стимулирование сбыта, личные продажи, связи с общественностью
Связи с поставщиками	Формирование у поставщиков представления о компании как о надежном покупателе, своевременно выполняющем свои обязательства и генерирующем высокий объем закупок	Личные продажи, связи с общественностью
Связи с маркетинговыми посредниками	Формирование представления о компании как о поставщике востребованных конечными потребителями товаров и услуг, способных привести к увеличению совокупных объемов продаж посредника	Стимулирование сбыта, личные продажи, реклама
Связи с контактными аудиториями	Формирование представления о компании как об организации, уважающей и разделяющей их цели и готовой к совместным усилиям для их достижения	Связи с общественностью, реклама
Связи с конкурентами	Формирование представле-	Связи с обществен-

² Разработана автором.

	<p>ния о компании как о добросовестном участнике конкурентной борьбы, избегающем методов хищнической конкуренции и заинтересованного в совместном решении общих задач отрасли</p>	<p>ностью, реклама</p>
--	---	------------------------

Приемы связей с конкурентами:

- создание отраслевых ассоциаций, разрабатывающих единые стандарты качества в данной отрасли и этические кодексы, и контроль их соблюдения (включая добровольную сертификацию и ведение реестра недобросовестных участников рынка). Каждая компания стремится привлечь потребителя к себе, но при этом потребителю гарантировано (благодаря этическим кодексам) добросовестное выполнение продавцом своих обязанностей. Разумеется, отраслевые компании не обязаны примыкать к этим ассоциациям и придерживаться этих правил, как и потребители не обязаны работать только с теми компаниями, которые являются членами ассоциаций. Однако за счет лучшей защиты своих интересов потребители склонны отдавать предпочтение тем продавцам, которые входят в ассоциацию, вследствие чего прочие компании теряют клиентов и либо начинают придерживаться единых стандартов работы, либо постепенно вымываются с рынка. Такие ассоциации могут также проводить совместные рекламные мероприятия для своих членов с общим бюджетом;
- участие в совместных с конкурентами мероприятиях (круглых столах, пресс-конференциях, благотворительных акциях и т. д.). Такие мероприятия могут быть организованы самой компанией, ее конкурентами или третьими лицами;
- совместное лоббирование интересов отрасли в органах государственной власти;
- совместное ведение научных и технических разработок, призванных совершенствовать продукцию отрасли. Примером такого сотрудничества может служить ассоциация Blu-Ray Disc Founders (позднее трансформировавшаяся в Blu-Ray Disc Association), целью которой является совместное развитие и продвижение стандарта видеозаписи Blu-Ray;
- соглашения по совместному использованию технологического оборудования (типично для компаний мобильной связи, которые зачастую не строят собст-

- венные вышки для размещения радиопередающего оборудования, а размещают свою технику на вышках конкурентов за определенную плату);
- соглашения по аутсорсингу. Эти соглашения могут принимать форму как разового совместного выполнения индивидуального заказа (в том случае, если компания, к которой обратился клиент, своими силами заказ выполнить не в состоянии; такие ситуации типичны в полиграфии, когда, например, компания-оператор заказа не может сама сделать полноцветную вкладку в черно-белый журнал и размещает ее производство у конкурента, обладающего соответствующим оборудованием), так и специализации (когда компания сосредотачивается на производстве одного типа товара, заказывая производство другого типа товара под своей торговой маркой у конкурента; ситуация характерна для производителей бытовой техники);
 - соглашения по совместному обслуживанию клиентов. Такие соглашения могут, в частности, принимать форму авиарейсов с разделением кодов в случае авиакомпаний, роуминг (в том случае, если ни одна компания не обеспечивает полноценного покрытия мобильной связью всей национальной территории — типичная ситуация для России в начале 2000-х гг). Еще один вариант — применяемая в обязательном страховании автогражданской ответственности (ОСАГО) система прямого возмещения ущерба (ПВУ), благодаря которой автовладелец, пострадавший в аварии, обращается за возмещением в свою компанию, а не тому страховщику, услугами которого воспользовался виновник аварии [3]. Для взаимной компенсации ущерба от таких обращений за возмещением страховщики выплачивают друг другу фиксированные суммы по каждому обращению. Наконец, еще одним вариантом являются совместные программы клиентской лояльности (например, совместные накопительные программы авиакомпаний). Эти программы эффективны в том случае, если компании не являются прямыми конкурентами (например, работают в разных регионах).

Использование этих приемов позволит компании эффективно использовать ресурсы отрасли для решения как общих, так и частных задач. При этом важно избежать трансформирования эффективной конкуренции в картельное соглашение.

При достаточно большом числе игроков в отрасли противодействие картельному соглашению могут оказать сами отраслевые ассоциации (поскольку в соглашение из-за большого числа игроков все участники отрасли вовлечены быть не могут, вследствие чего заинтересованность в пресечении картельного соглашения у ассоциации окажется выше, чем заинтересованность в его разви-

тии и сокрытии от широкой публики и государственных органов). В том случае, если будут выявлены примеры слишком тесного сотрудничества между отдельными членами ассоциации, на них могут быть наложены санкции. При малом числе игроков контроль их деятельности должны вести антимонопольные органы.

Заключение

Автор далек от предположения, что проделанный им анализ охватывает всю полноту отношений между компаниями на рынке. Тем не менее, полученные результаты позволяют увидеть, что сотрудничество между конкурентами представляет собой весьма распространенный, хотя и не афишируемый феномен.

Автор надеется, что проделанный анализ будет полезен как специалистам по теории маркетинга, так и маркетологам-практикам, поскольку в работе содержатся, помимо теоретических выводов, также и практические рекомендации по организации сотрудничества с конкурентами.

Список литературы

1. Варзакова А. Сетевые отношения между конкурентами (на примере рынка радиорекламы Москвы).//Экономическая социология, 2006, Том 7, № 4, стр. 79–96. Доступно онлайн по адресу: <http://ecsoc.hse.ru/issues/2006-7-4/index.html> (проверено 25.04.2010).
2. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. М.; СПб.; К.: Издат. дом «Вильямс», 1998.
3. Рубченко М. Страна без страховки.//Эксперт №15, 19–25 апреля 2010, стр. 40–45.
4. Уотерман Р. Теория сотрудничества конкурентов. Сокр. Пер. с англ., 2005. Доступно онлайн по адресу: http://www.elitarium.ru/2005/06/29/teorija_sotrudnichestva_konkurentov.html (проверено 25.04.2010).

Competitors' marketing and competitors' relations: cooperation as a way to market success

Kotlyarov I.D.

The present article is dedicated to the problem of cooperation and competition between companies. A matrix of types of markets (based on "cooperation-competition" criteria) is proposed. New concepts of competitors' marketing and competitors' relations are formulated. The notion of marketing communications is amended. Main types of cooperation with competitors are analyzed.

Keyword: competition, cooperation, competitor's relations, competitors' marketing.