

Хмелькова Н. В., доцент, зав. кафедрой экономики и информатизации факультета компьютерных технологий гуманитарного университета, г. Екатеринбург, *nvh@ural.ru*



ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ КООПЕРЕНТНОГО РЫНКА

В статье предпринята попытка проследить изменения природы взаимодействий компаний на современном рынке как процесса перехода от конкуренции к кооперации или сотрудничеству конкурентов. Основной акцент сделан на влиянии, оказываемом кооперацией на маркетинговую деятельность компаний.

Ключевые слова: конкуренция, кооперация, кооперенция, транзакционный маркетинг, ко-маркетинг.

Введение

Современный рынок существенно отличается от тех представлений о поведении фирм и их рыночных стратегиях, которые характерны для ортодоксальной экономической теории. Как справедливо отмечает В. В. Радаев, экономическая наука исходит из предпосылки о том, что конкурирующие фирмы действуют на рынке независимо друг от друга. В результате вне рамок ее предмета остается комплекс социально-экономических связей, возникающих между конкурентами в процессе их рыночной деятельности. Вместе с тем появляется все больше эмпирических данных, наглядно свидетельствующих о том, что реальный рынок представляет собой сложную комбинацию атомизированных действий и социальных связей¹. Как результат, традиционная трак-

товка конкуренции и кооперации как двух исключających друг друга форм взаимодействия компаний постепенно замещается идеей их амбивалентности или динамического сосуществования соперничества и сотрудничества в хозяйственной практике бизнеса. В настоящей статье феномен, получивший название сотрудничества конкурентов или конкурентного сотрудничества, рассматривается через призму трансформации маркетинговой деятельности в направлении перехода от транзакционного маркетинга к ко-маркетингу или совместному маркетингу, обусловленному взаимодействием компаний в маркетинговой сфере.

Актуальность исследования

Долгое время было принято считать, что движущей силой развития любого рынка является конкуренция. Признанный гурь конкурентного анализа М. Портер на рубеже XX–XXI веков писал, что «можно назвать очень немногие области экономики,

¹ Радаев В. В. Атомизированные действия и социальные связи: основы конкуренции в российской розничной торговле // Мир России. 2009. №2. С. 50, 57.

которые сегодня в состоянии противостоять влиянию конкуренции и рынка. Ни одна страна и ни одна компания не могут позволить себе игнорировать объективную необходимость конкуренции. Они должны постараться понять и овладеть искусством конкурентной борьбы»². При этом в литературе по менеджменту и маркетингу арена конкурентной борьбы преподносилась как театр военных действий, конкуренты — как враги, а рыночный успех однозначно связывался с необходимостью их уничтожения. Дж. Траут, автор известной концепции «маркетинговых войн», в своем руководстве, посвященном успешным бизнес-стратегиям, утверждал: «По сравнению с современным рынком, бывшие сражения воспринимаются как невинные вечеринки с чаем. В каждой точке земного шара идут или готовятся войны. Каждый бизнес охотится за каждым. Везде»³.

Вместе с тем анализ реальной рыночной практики все более наглядно демонстрировал тот факт, что правила игры в бизнесе уже не исчерпываются лишь логикой традиционной «силовой» конкуренции, предполагающей, что обязательным условием рыночной победы одной компании является проигрыш ее соперника. В 2000 году авторитетная компания *Booz Allen & Hamilton* опубликовала исследование, в котором утверждала, что 20% своих доходов ведущие американские и европейские компании получают от участия в стратегических альянсах⁴. Неуклонный рост числа союзов, заключаемых глобальными конкурентами — *Microsoft* и *Intel*, *Microsoft* и *Apple*, *Apple* и *Samsung*, *Apple* и *LG* — постепенно трансформировал представления о сущности успешной рыночной стратегии, позволив

утверждать, что «в конечном итоге силовая конкурентная стратегия оказывается гонкой, в которой компаниям не суждено выйти на финишную прямую»⁵. В этом контексте уместно процитировать слова выдающегося американского ученого У. Э. Деминга, который в предисловии к своей книге «Новая экономика» написал: «Мы все выросли в условиях конкуренции между людьми, командами, отделами и подразделениями; учениками, школами, университетами. Экономисты учили нас, что конкуренция решит наши проблемы. На самом деле конкуренция, как мы теперь видим, деструктивна. Было бы намного лучше, если бы все работали как единая система во имя победы каждого. Для этого требуются сотрудничество и новый стиль управления»⁶.

Как результат, парадоксальная практика сотрудничества конкурентов в определенных областях деятельности для достижения стоящих перед ними целей получила значительное развитие, привлекая пристальное внимание исследователей различных школ и научных направлений. Проведенный в 2007 году опрос 500 менеджеров розничных сетей и их поставщиков в пяти российских городах показал, что социальная координация действий между конкурентами действительно имеет широкое распространение. В процессе исследования было установлено, что 73% менеджеров систематически ведут наблюдение за действиями своих конкурентов, 31% обмениваются с ними деловой информацией, 18% имеют неформальные соглашения с конкурентами о правилах работы на рынке, 17% — формальные соглашения о сотрудничестве⁷.

События последнего времени, связанные с «патентной битвой» *Apple* против своего

² Портер М. Конкуренция. С.-Пб.: Вильямс, 2001. С. 15.

³ Траут Дж. Сила простоты. С.-Пб.: Питер, 2001. С. 65.

⁴ *Harbison J., Pekar P., Viscio A., Moloney D.*, The Allied Enterprise: Breakout Strategy for the New Millennium. Los Angeles: Booz Allen & Hamilton Inc., 2000. P. 2.

⁵ Пино Р. Корпоративное айкидо. С.-Пб.: Питер, 2001. С. 59.

⁶ Деминг У. Э. Новая экономика. М.: Эксмо, 2006.

⁷ Радаев В. В. Атомизированные действия и социальные связи: основы конкуренции в российской розничной торговле // Мир России. 2009. № 2. С. 68.

все более успешного конкурента на рынке смартфонов и планшетных компьютеров — корпорации *Samsung* — за право на дизайн, упаковку и технологии, используемые в производстве брендов *iPhone* и *iPad*, также актуализируют исследования феномена, за которым после выхода в свет книги А. Бранденбургера и Б. Нейлбаффа⁸ закрепился неологизм «co-opetition»⁹. Особый интерес к конфликту двух крупнейших мировых корпораций спровоцирован тем, что *Samsung* одновременно выступает ключевым партнером *Apple*, поставляющим ему комплектующие электронные компоненты. Только в 2010 году, благодаря контрактам с *Apple*, корейская компания заработала \$5,7 млрд.

В настоящее время американский гигант объявил о планах поиска новых источников поставок. Однако, как справедливо заметил в этой связи аналитик авторитетной брокерской фирмы *Sterne Agee* Ш. Ву, несмотря на желание Стива Джобса диверсифицировать поставки, *Apple* и *Samsung* нужны друг другу. Поэтому компаниям стоило бы ограничить свои споры достаточно узкой областью, оставляя здоровые взаимоотношения в других сферах, ведь реальность такова, что они «делают много денег друг для друга»¹⁰.

Таким образом, ключевая идея, лежащая в основе конкурентного сотрудничества, очевидна: компании должны стремиться к извлечению прибыли как из соперничества, так и взаимодействия на рынке. В этом, по утверждению Бранденбургера и Нейлбаффа,

заклучена особая игра бизнеса, предполагающая объединение усилий компаний для создания большей ценности с последующим соперничеством за получение более значительной ее части. Возникновение данной идеи, наряду с другими теоретическими подходами, отражающими возрастающую сложность отношений между компаниями на современном рынке, К. Зотт, Р. Амита и Л. Масса¹¹, авторы недавно опубликованной работы, посвященной последним тенденциям в сфере изучения бизнес-моделей, рассматривают как реакцию на концептуальную ограниченность концепции цепочки создания ценности, предложенной Портером, который подчеркивает, что фирма, конкурирующая с другими в каком-то определенном бизнесе, выполняет некоторую последовательность взаимосвязанных действий, образующих фундамент конкурентного преимущества, заключающегося в ее способности реализовать их лучшим, чем у соперников образом¹². Иными словами, резюмируют Зотт и его коллеги, ценностная цепочка представляет фирму как автономную единицу, борющуюся за преимущества с конкурентами, что не позволяет адекватно описать процесс создания ценности в сетевом мире. Вместе с тем информационная экономика дает компаниям возможность экспериментировать с новыми механизмами формирования ценности, которые являются сетевыми в том смысле, что стоимость создается во взаимодействии фирмы с широким кругом ее партнеров¹³.

Учитывая, что представления о рынке как арене конкурентной борьбы опровер-

⁸ *Brandenburger A., Nalebuff B. Co-opetition: Revolutionary Mindset that Redefines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy that's Changing the Game of Business.* NY: Doubleday, 1996.

⁹ Термин, используемый Бранденбургером и Нейлбаффом, составлен из слов конкуренция и кооперация.

¹⁰ Расставание с Samsung будет стоить Apple нервов, времени и денег [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.appleinsider.ru/analysis/rasstavaniye-s-samsung-budet-stoit-apple-nervov-vremeni-i-deneg.html> (проверено 01.08.2011).

¹¹ *Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research.* WP-862, IESE, June, 2010 — revised September 2010.

¹² *Портер М.* Конкуренция. С.-Пб.: Вильямс, 2001. С. 320.

¹³ *Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research.* WP-862, IESE, June, 2010 — revised September 2010. P. 14.

гаются как практикой функционирования стран с развитой и переходной экономикой, так и современной эволюционной теорией¹⁴, необходимо введение в профессиональный язык отечественной экономической науки специального термина для обозначения гибридных форм отношений, выходящих за рамки традиционной дихотомии «конкуренция — кооперация»¹⁵.

Анализ существующей литературы убеждает в том, что на сегодняшний день не существует единообразия в переводе на русский язык содержания понятия «co-opetition». Усиливающееся значение данного явления, возрастающий интерес к его изучению привели к использованию отечественными исследователями целого спектра категорий, обозначающих симбиоз кооперации и конкуренции.

С одной стороны, прочно вошли в научный лексикон и закрепились в научно-образовательной практике понятия «коокуренция» и «конкооперация»¹⁶. С другой стороны, в ряде научных публикаций предлагается использовать категории «коокуренция»¹⁷ и «кооперенция»¹⁸. Б. С. Жихаревич вводит понятия «сотруенция» и «соткуренция», обосновывая это тем, что экономические отношения, включающие в себя два противоположных типа — сотрудничество и кон-

куренцию, на практике могут содержать их в себе в разной пропорции. В этой связи предлагается также построить шкалу континуума форм взаимодействия компаний, включающую в себя: интеграцию — сотрудничество — сотруенцию — соткуренцию — конкуренцию — корпоративную войну¹⁹.

Можно утверждать, что подобное терминологическое разнообразие является естественной реакцией на поливариантность форм взаимоотношений между субъектами, характерную для современного рынка. Как указывает Г. Б. Клейнер, отношения составляемости и сотрудничества очень многообразны, имеют множество градаций и могут образовывать сплетения²⁰.

Поэтому возникает необходимость из спектра категорий, отражающих эволюционную динамику деловой практики в рамках современных сетевых структур организации хозяйственной деятельности, выделить понятие, которое можно использовать для описания конкурентного сотрудничества как нового системообразующего принципа и философии, формирующих новый тип рынка, характеризующийся осознанием корпорациями необходимости стратегического альянса для приобретения и поддержки конкурентного преимущества и возможностью одновременного конкурирования и кооперирования с одной и той же компанией²¹. В этом контексте наиболее удачным представляется понятие «кооперенция», сбалансированно отражающее обе составляющие конкурентных взаимодействий (конкуренцию и кооперацию) без содержательного «перевеса» в какую-либо сторону. Исходя

¹⁴ Клейнер Г. Б. Макроэкономические факторы и ограничения экономического роста // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 5. С. 28–34.

¹⁵ Клочков В. В. Управление инновационным развитием наукоемкой промышленности: модели и решения: [монография]. М., 2010. С. 103.

¹⁶ Клейнер Г. Б. Мезоэкономические проблемы российской экономики // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2003. Т. 1. № 2. С. 17.

¹⁷ Левкин Н. В. Современные тенденции управления культурой в системе предпринимательства: [монография]. Под ред. профессора А. И. Добрынина. Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2009.

¹⁸ Авдашева С. Б., Аузан А. А., Афонцев С. А. и др. Взаимодействие государства, бизнеса и общества: позитивная реинтеграция. М., 2009.

¹⁹ Жихаревич Б. С. Стратегическое планирование как фактор стимулирования региональной сотруенции // Регион: экономика и социология. 2011. № 1. С. 6.

²⁰ Клейнер Г. Б. Мезоэкономические проблемы российской экономики // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2003. Т. 1. № 2. С. 17.

²¹ Капферер Ж. Н. Бренд навсегда. Вершина, 2007. С. 92.

из этого, именно оно выбрано для обозначения в данной статье феномена конкурентного сотрудничества. Его использование также соответствует сложившейся практике перевода на русский язык названия работы А. Бранденбургера и Б. Нейлбаффа, способствовавшей широкому научному признанию понятия «co-opetition»²².

Кооперентный подход к анализу процессов создания ценности позволяет увидеть эволюционную динамику взаимосвязей, существующих между фирмой и ее окружением. М. Бенгтссон и С. Кок исследовали, как кооперентные отношения компаний распределены между различными видами их деятельности. Изучая поведение шведских и финских производителей в ряде отраслей экономики, в частности, в индустрии пивоварения, они обнаружили, что конкуренты кооперируются друг с другом в тех видах деятельности, которые не связаны непосредственно с их клиентами, и конкурируют в сферах, близких к их потребителям. К примеру, указывают исследователи, два или более конкурента могут сотрудничать друг с другом в области развития продукта или технологической модернизации и одновременно конкурировать в таких сферах, как привлечение потребителей или достижение большей рыночной доли²³.

Следует отметить, что подобная логика поведения вполне объяснима и, казалось бы, предсказуема. Она прослеживается и в упомянутом выше кейсе, посвященном кооперенции компаний *Apple* и *Samsung*, сотрудничающих в области поставок при одновременном непримиримом соперничестве в том, что касается разработки и реализа-

ции конечного продукта. Однако анализ более широкой отраслевой практики показывает, что в действительности близость или наоборот удаленность от конечного потребителя не является универсальным критерием, объясняющим соотношение конкурентных и совместных действий в разных сферах деятельности компаний. В настоящее время можно наглядно проследить формирование достаточно широкого спектра кооперентных практик, затрагивающих маркетинговую сферу деятельности компаний. Обозначаемые понятием ко-маркетинг или совместный маркетинг, они проявляются в объединении конкурентами части элементов своих комплексов маркетинга в сфере продвижения, сбыта продукции и даже брендинга. Все это актуализирует дальнейшее изучение феномена кооперенции, в том числе в направлении такой малоисследованной области его проявления, как маркетинг.

Авторский взгляд на специфику кооперентной маркетинговой деятельности компаний далее будет представлен более подробно. Однако для более глубокого понимания природы сотрудничества конкурентов в маркетинговой сфере предварительно обобщены основные точки зрения на сущность кооперенции, проведено ее сравнение с конкуренцией и кооперацией. Все это необходимо для более четкой концептуализации данного понятия.

Кооперенция: конкуренция vs кооперация?

«Традиционный подход к конкурентной стратегии приводит к обострению конфликтов, что в конечном итоге ставит под угрозу существование компании или ее подразделения» — утверждает автор концепции «корпоративного айкидо» Р. Пино²⁴.

Как отмечает в своем обзоре литературы, посвященном исследованию кооперен-

²² См. например: *Капферер Ж. Н.* Бренд навсегда. Вершина, 2007. С. 92. Как превратить знания в стоимость: решения от IBM Institute for Business Value. Составители Э. Лессер и Л. Прусак. Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 169.

²³ *Bengtsson M., Kock S.* Coopetition in Business Networks — to Cooperate and Compete Simultaneously // *Industrial Marketing Management*. 2000. № 29 (5). P. 411–426.

²⁴ *Пино Р.* Корпоративное айкидо. С.-Пб.: Питер, 2001. С. 52.

ции, Г. Д. Штейн²⁵, данная мысль не является новой. П. Черингтон в своей книге «Реклама как движущая сила бизнеса», изданной в 1913 году, приводит кейс о производителе устриц, который призывает сотрудничать дилеров своей продукции в целях развития бизнеса друг друга, называя такие отношения «кооперенцией». В 1937 году в газете *Los Angeles Times* калифорнийский историк Р. Хант публикует статью с одноименным названием. Однако до середины 1990-х годов данный феномен не привлекает пристального внимания исследователей. Но с конца XX века, когда «одомашнивание рынков» получает характер устойчивого тренда, найдя выражение, в трактовке О. А. Третьяк, в их структурировании, возникающем на основе добровольного и устойчивого сотрудничества целого ряда хозяйствующих субъектов в форме совместного предпринимательства, контрактных отношений и иных объединений²⁶, можно наблюдать рост числа работ, посвященных изучению кооперенции.

Принято считать, что закрепление данного термина произошло благодаря упомянутой выше работе Бранденбургера и Нейлбаффа, использовавших теорию игр для создания новой революционной философии конкурентного сотрудничества. В ней они утверждают, что бизнес — это не война, а особая игра, основанная на динамическом сосуществовании конкуренции и кооперации, в которой одновременно может быть несколько победителей.

Как видно из таблицы 1, в настоящее время у исследователей отсутствует единый взгляд на сущность кооперенции.

²⁵ Stein H. D. Literature Overview on The Field of Co-opetition [Electronic resource]. Access mode: <http://www.thefreelibrary.com/Literature+overview+on+the+field+of+co-opetition%2fLiteraturos+apie...-a0239451815> (проверено 01.08.2011).

²⁶ Третьяк О. А. Историческая эволюция и новые ориентиры развития маркетинга // Российский экономический журнал. 2001. №2. С. 59–67.

Однако в самом общем виде можно выделить несколько основных подходов.

1) Кооперенция — бизнес-философия, предполагающая, что для успешного существования на рынке компания должна умело сочетать в своей стратегии как выгоды конкуренции, так и преимущества сотрудничества.

2) Кооперенция — концепция формирования и функционирования бизнес-сетей.

3) Кооперенция — гибридная форма поведения компаний, сочетающая в себе конкуренцию и кооперацию.

4) Кооперенция — специфическая структура рынка, предполагающая кооперацию конкурентов, в том числе прямых.

Таким образом, разные исследователи делают акцент либо на структурных аспектах кооперентного рынка, связанных с возникновением между конкурентами нетипичных для них хозяйственных связей, либо на кооперентном поведении, сочетающем в себе черты соперничества и сотрудничества.

Вместе с тем четко прослеживается общая тенденция в понимании кооперенции. Если на рубеже тысячелетий идея непротиворечивости конкуренции и кооперации преподносится в качестве новой революционной философии, разрушающей привычные представления о рынке и поведении компаний, то в работах последнего времени концептуальное разделение конкуренции и кооперации рассматривается уже как неоправданное упрощение, не соответствующее реалиям современных рынков, что способствует закреплению тезиса об их сосуществовании.

В таблице 2 представлен выполненный в рамках данной работы сравнительный анализ, позволяющий провести сопоставление конкуренции, кооперации и кооперенции по ряду ключевых характеристик. Несмотря на то что кооперенция является порождением одновременного присутствия в деятельности компаний соревновательности и совместных действий, некоторые исследова-

Таблица 1

Основные точки зрения на сущность кооперенции²⁷

Авторы	Трактовка
Cherington, 1913	Сотрудничество конкурентов для совместного развития бизнеса друг друга
Brandenburger, Nalebuff, 1996	Революционная философия, основанная на понимании новой динамики конкуренции и кооперации, предусматривающей сочетание их преимуществ, обеспечивающее не только получение большей прибыли, но и изменение бизнес-среды в выгодном для компании направлении
Park, Russo, 1996; Quintana-Garcia, Benavides-Velasco, 2004; Nieto, Santamaria, 2007	Сотрудничество с конкурентами (в том числе — прямыми)
Bengtsson, Kock, 2000	Новая концепция бизнес-сетей и промышленного маркетинга, предполагающая компромисс между сотрудничеством и конкуренцией в отношениях между конкурентами. Возникает, когда две фирмы, сотрудничая в некоторых видах бизнес-деятельности, одновременно конкурируют друг с другом в других видах деятельности
Tsai, 2002	Гибридное поведение, одновременно основанное на конкуренции и кооперации
Dagnino, Padula, 2002	Новый интегративный взгляд на взаимосвязь конкуренции и кооперации, акцентирующий внимание на частичной конгруэнтности интересов и целей взаимозависимых компаний. Базируется на соединении конкуренции и кооперации в новую форму стратегических отношений между компаниями, порождающую кооперентную систему создания ценности
Luo, 2004	Система, основанная на слабых связях, в рамках которой агенты имеют определенные взаимозависимости, не теряя при этом своей организационной обособленности
Клейнер, 2004	Сложные отношения между субъектами, включающие конкурентную и кооперационную составляющую
Oshri, Weeber, 2006	Гибридный способ действий, находящийся между чистой конкуренцией и сотрудничеством
European institute for advanced studies in management (EIASM), 2008	Концепция, нацеленная на преодоление упрощенного взгляда, основанного на традиционных подходах к конкуренции и кооперации. Предлагает описание более сложных структур рынка, где сотрудничество и конкуренция сливаются вместе с целью формирования новой концепции, в большей степени соответствующей сложности «ролей», стратегий, форм поведения и целей акторов на современном рынке
Радаев, 2009	Сложные комбинации атомизированных действий и социальных связей
Mariani, 2007; Eriksson, 2009; Peng, Bourne, 2009	Сосуществование сотрудничества и конкуренции

²⁷ Составлено по: Stein H. D. Literature Overview on The Field of Co-opetition [Electronic resource]. Access mode: <http://www.thefreelibrary.com/Literature+overview+on+the+field+of+co-opetition%2fLiteratures+apie...-a0239451815> (проверено 01.08.2011); Park B.-J. The Effects of Coopetition and Coopetition Capability on Firm Innovation Performance. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Business Management. Blacksburg, Virginia, 2011; Pasquinelli C. Competition, Cooperation, Co-opetition. A Conceptualization of The «Network Brand» [Electronic resource]. Access mode: <http://www.regional-studies-assoc.ac.uk/events/2011/april-newcastle/papers/Pasquinelli.pdf> (проверено 01.08.2011).

Таблица 2

Конкурентная, кооперативная и кооперентная рыночные структуры

Критерии	Конкуренция	Кооперация	Кооперенция
Интересы (цели) субъектов	Разные	Общие	Частично совпадающие
Зависимость участников	Слабая	Сильная	Зависит от уровня конгруэнтности (согласованности) целей
Форма рыночного поведения	Соперничество	Сотрудничество	Стратегическое взаимодействие
Тип рынка	Свободный	Сетевой	Гибридный (сочетание атомизированных действий и социальных связей)
Тип рыночных действий	Атомизированные действия	Согласованные действия	Комбинация атомизированных и согласованных действий
Бизнес-модель	Цепочка создания ценности	Сеть создания ценности	Динамическая система создания ценности
Конкурентная стратегия	Формируется независимо	Вырабатывается совместно с другими участниками взаимодействий	Формируется в зависимости от стратегий других участников взаимодействий

тели вопроса стремятся увидеть в ней новую третью форму межфирменного взаимодействия, которая не является ни конкуренцией, ни кооперацией. Дж. Даньино и Дж. Падула, в частности, описывают ее следующим образом: «Следует подчеркнуть, что кооперенция — это не просто результат связи конкуренции и сотрудничества. Она предполагает их слияние в новый вид стратегической взаимозависимости между фирмами, приводящий к формированию кооперентной системы создания ценности»²⁸. Иными словами, в отличие от конкуренции, предполагающей действия компаний в соответствии с личной выгодой, и кооперации, базирующейся на реализации общих интересов участников, в основе кооперенции лежит взаимозависимость, основанная на частичной конгруэнтности или совпадении целей компаний.

²⁸ Dagnino G., Padula G. *Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics For Value Creation*. EURAM, Stockholm, 2002. P. 2.

На первый взгляд, подобная трактовка близка к современному пониманию сетей, в большинстве определений которых подчеркивается, что их участники частично вовлечены в систему с общими целями при сохранении независимости и личных интересов²⁹. Вместе с тем принципиальной особенностью кооперенции является тот факт, что наличие общих целей и видения обнаруживается у компаний-конкурентов, сотрудничество которых дает основание утверждать, что конкуренция «никогда не должна рассматриваться как определяющая поведение компании движущая сила. Рынок, включая и саму организацию, стимулирует ее менеджмент к разработке более действенных стратегий»³⁰.

Г. Хэмел и его коллеги акцентируют этот аспект кооперенции, указывая, что исполь-

²⁹ Хмелькова Н. В. От конкуренции к со-конкуренции: новая логика конкурентного сотрудничества // Журнал экономической теории. 2010. № 1. С. 151.

³⁰ Пино Р. Корпоративное айкидо. С.-Пб.: Питер, 2001. С. 34.

зование альянса с конкурентами для приобретения новых технологий и навыков не должно рассматриваться как стремление победить в рыночной борьбе хитростью или «окольными путями». Его заключение служит свидетельством приверженности и способности каждого из партнеров к восприятию навыков другого³¹.

В отличие от атомизированных действий, характерных для конкурентного рынка, и их согласования при кооперации, в основе кооперентных отношений лежат стратегические взаимодействия — термин, заимствованный из теории игр и означающий действия, осуществляемые таким образом, чтобы принять в расчет ожидаемое поведение других (в данном случае, конкурентов), а также обоюдное признание такой взаимозависимости. «Те, кто ищут победы путем уничтожения противника, обычно бывают разочарованными», — резюмирует Р. Пино. «Более эффективным является установление контроля над противником и нейтрализация его сильных сторон»³². Как отмечают аналитики, выпуская мобильные процессоры для *Apple*, *Samsung*, как минимум, находится в курсе его ближайших и стратегических планов, как максимум, имеет доступ к его коммерческим секретам.

Следует также отметить, что в конечном итоге развитие практики кооперентных взаимоотношений приводит к появлению новой бизнес-модели — «кооперентной системы создания ценности», в рамках которой компании совместными усилиями могут генерировать большее ценностное предложение для конечного потребителя. Наряду с обычными участниками рыночных взаимодействий — потребителями, постав-

щиками и конкурентами, в ней фиксируются новые игроки, которых Бранденбургер и Нейлбафф называют «комплементорами», поставляющими товары и услуги, повышающими ценность продукции данной компании для ее потребителей. Они также указывают, что о «комплементаризме» можно говорить в том случае, «когда потребители ценят вас больше, если вы представляете им не только свой продукт, но и продукт другого игрока»³³. Следуя этой логике, Бранденбургер и Нейлбафф утверждают, что данный принцип применим не только к поставщикам, но и, что принципиально важно для настоящего анализа, к конкурентам, в том случае, если сотрудничество с ними способно привлечь к продукции компании большее число покупателей. Именно эта идея лежит в основе практики ко-маркетинга, которая будет рассмотрена далее.

Ко-маркетинг — кооперенция компаний в маркетинговой сфере

Первые упоминания о ко-маркетинге в литературе относятся к началу 1990-х годов и связаны с взаимным признанием и пониманием того, что успех каждой фирмы зависит частично от другой фирмы. Общее понятие о ко-маркетинге дают Л. Бун и Д. Куртц, определяя его как формальную связь между двумя или более бизнесами, совместно продающими товары друг друга³⁴. Трактовку, в большей степени соответствующую целям настоящего исследования, можно найти у С. Керубини, называющего ко-маркетингом процесс, посредством которого два или более участника в рамках

³¹ Цит. по: Tsai W. P. Social Structure of «Coopetition» Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing // *Organization Science*. 2002. № 13 (2). P. 180.

³² Пино Р. Корпоративное айкидо. С.-Пб.: Питер, 2001. С. 33.

³³ Brandenburger A., Nalebuff B. Co-opetition: Revolutionary Mindset that Redefines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy that's Changing the Game of Business. NY: Doubleday, 1996.

³⁴ Boon L., Kurtz D. L. Contemporary Marketing. 13th ed. South-Western College Pub, 2007.

партнерства развивают маркетинговые инициативы, связанные с организацией, контролем и реализацией маркетинговых программ для достижения общих или независимых, но совместимых целей через удовлетворение потребителей³⁵. Отталкиваясь от подобного понимания ко-маркетинга, С. Керубини и Дж. Йазеволли указывают также на ряд характерных черт рассматриваемой концепции³⁶:

1) ко-маркетинг предполагает вовлечение более чем одного участника во взаимодействие, предусматривающие возможность независимых, но обязательно согласованных действий;

2) ко-маркетинг предполагает, что партнеры развивают сотрудничество, благодаря которому каждый из них получает определенное преимущество;

3) ко-маркетинг предусматривает организацию и разработку совместных маркетинговых программ, а также контроль над их исполнением;

4) ко-маркетинг предполагает наличие общих или различных, но обязательно совместимых друг с другом целей партнеров;

5) ко-маркетинг нацелен на создание за счет координации дополнительной ценности для потребителя, обеспечивающей рост его удовлетворенности.

Возникновение ко-маркетинга является закономерным этапом в развитии маркетинговой концепции в условиях, когда «атомарная» картина экономического мира уступает место взгляду на экономику с позиций формирования устойчивых взаимовыгодных связей и взаимоотношений между производителями, поставщиками ресурсов и потребителями благ. В многочисленных верси-

ях периодизации эволюции маркетинговой теории, которыми изобилует литература, обнаруживается общая гипотеза, согласно которой генеральное изменение маркетинга за последние полвека происходит в направлении перехода от маркетинга сделок (*transaction marketing*) к маркетингу отношений (*relationship marketing*) и маркетингу сетей (*network marketing*)³⁷. Возникновение и широкое признание отношенческих и сетевых подходов в маркетинге становится естественной предпосылкой для зарождения концепции ко-маркетинга.

В таблице 3 представлены основные черты традиционного транзакционного маркетинга и ко-маркетинга.

Как видно, в рамках транзакционного маркетинга стоимость создается индивидуальными усилиями фирмы. Участниками отношений традиционного маркетинга выступают отдельные независимые компании, имеющие собственные цели и задачи, стремящиеся к собственной выгоде. Как результат, они сфокусированы на разработке собственного продукта/бренда и комплекса маркетинга.

Принципиальное отличие ко-маркетинга заключается в том, что фирмы, самостоятельно производящие свои товары, затем объединят часть элементов своих комплексов маркетинга для совместной продажи и/или продвижения своих товаров.

Наконец, если происходит полная интеграция маркетинговых усилий компаний, как на уровне продукта, так и в рамках всех остальных элементов комплекса маркетинга, то возникает форма маркетинговой кооперации, называемая ко-брендинг, рассмотрение которой не входит в задачи данной статьи.

В зависимости от глубины интеграции маркетинговых усилий компаний, а также

³⁵ Cherubini S. Tendenze e Dimensioni del Co-marketing Sportivo. In Cherubini S., Canigiani. Il Co-marketing Sportivo. Strategie di Cooperazione nel Mercato Sportivo. F. Angeli. 1999.

³⁶ Cherubini S., Iasevoli G. Co-marketing. Tipologie, Potenzialità, Applicazioni [Electronic resource]. Access mode: <http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf/cherubin.pdf>.

³⁷ Черенков В. И. Эволюция маркетинговой теории и трансформация доминирующей парадигмы маркетинга // Вестник С.-Петербургского университета. Сер. Менеджмент. 2004. №2. С. 3–33.

Таблица 3

Характеристики транзакционного маркетинга и ко-маркетинга

Критерии	Транзакционный маркетинг	Ко-маркетинг
Субъект	Отдельная фирма	Группа фирм-партнеров
Объект	Целевой сегмент фирмы	Пересекающаяся аудитория фирм-партнеров
Цель	Лояльность бренду фирмы	Лояльность группе брендов (совместному бренду) фирм-партнеров
Маркетинговое взаимодействие	Фирма → Потребитель	Группа фирма → Потребитель
Маркетинговые ценности	Индивидуальные ценности бренда	Общие ценности группы брендов (совместного бренда)
Принцип маркетинговой деятельности	Самостоятельная маркетинговая активность фирмы	Совместная маркетинговая деятельность фирм — партнеров, достижение эффекта синергии
Маркетинговые инструменты	Маркетинговый комплекс (4P)	Объединение элементов комплекса маркетинга (4P) фирм-партнеров

числа уровней маркетингового комплекса, на которых они реализуется, ко-маркетинг может принимать несколько различных форм³⁸:

1) двойной брендинг — совместная продажа товара «под одной крышей»;

2) кросс-маркетинг — совместный сбыт продукции, дополненный согласованной политикой в области маркетинговых коммуникаций;

3) коалиционные программы лояльности — объединение компаний в единый маркетинговый пул с кросс-политикой в сфере продаж и маркетинговых коммуникаций, действующий на рынке под общим брендом.

Кооперентный характер ко-маркетинга можно проследить по росту числа торговых и рекламных альянсов, а также маркетинговых коалиций, которые создаются конкурентами.

Распространенной практикой, в частности, является объединение дистрибуторских сетей конкурентов с целью оптимизации расходов на их содержание, расширения бизнес-портфеля, унификации системы скидок и политики мерчендайзинга. Например, ее использовали лидеры рынка масложировой продукции — группа компаний «Эфко» (бренды «Слобода», *Altero*) и международная промышленная корпорация *Bunge* («Олейна», «Идеал»), а также производители соков: компания «Нидан» (бренды «Моя семья» и «Чемпион») и *PepsiCo* (*Tropicana*).

Кооперентные маркетинговые проекты широко развиты на медиа-рынке. Одним из них является «Тотальное радио», созданное девятью радиостанциями, из которых: пять входят в Европейскую медиагруппу («Европа Плюс», «Ретро FM», «Радио 7», «Мелодия» и «Эльдорадио»); четыре — в «Газпром-Медиа» («Первое Популярное радио» (Попса), «Next FM», «Сити FM», «Тройка»), и одна принадлежит МВД («Миллиейская волна»). С 1 января 2011 года

³⁸ Хмелькова Н. В. О формах ко-маркетинга // Вестник Челябинского государственного университета. 2010. № 14 (195). Экономика. Вып. 27. С. 109.

участником данного проекта также является радиостанция «Радио Шансон». Суть проекта заключается в предоставлении рекламодателю возможности приобрести размещение радиорекламы с выходом одновременно на всех радиостанциях-участниках³⁹.

Концепция продажи товара конкурентов «под одной крышей» активно используется в сфере общественного питания и ресторанного бизнеса в форме фуд-корттов и «ресторанных дворики» в торговых центрах. Первые представляют собой группу заведений общественного питания демократического «позиционирования», главным образом в форматах кафе и фаст-фуда. Вторые — соседство различных ресторанных концепций с числом операторов от 8 до 12 брендов. Цель подобного маркетингового симбиоза — удержать посетителей в торговом центре в течение максимально длительного времени, а также побудить их к повторным посещениям.

Наконец, примерами масштабного кооперентного взаимодействия в маркетинговой сфере служат международные авиационные альянсы, такие как *Star Alliance*, *SkyTeam* и *Oneworld*. Альянсы создают единый бренд и корпоративный стиль (к примеру, единую окраску самолетов), унифицируют бонусные программы для пассажиров, используют совместные авиарейсы и согласовывают расписание. Единственная российская авиакомпания, входящая в настоящее время в международные авиационные альянсы — это Аэрофлот. Он является участником второго по величине альянса *SkyTeam*, в состав которого входят авиакомпании *Aeroméxico*, *Air France*, *Alitalia*, *China Southern Airlines*, *CSA Czech Airlines*, *Delta Air Lines*, *KLM*, *Korean Air*, *TAROM*, *Vietnam Airlines*. Это означает, что по программе лояльности «Аэрофлот-Бонус» мили пассажирам начисляются в том

³⁹ Крюков Д. Сбыт заел // Секрет фирмы. 2006. № 18 (153). С. 47–53.

числе за перелеты на рейсах авиакомпаний-партнеров.

Заключение

Таким образом, проведенный в данной статье анализ феномена сотрудничества конкурентов и его проявлений в сфере маркетинга убеждает нас в актуальности дальнейшего изучения трансформации маркетинговых стратегий компаний в условиях кооперентного рынка.

Глобальное исследование 12th Annual Global CEO Survey⁴⁰, проведенное компанией *PricewaterhouseCoopers* в разгар мирового экономического кризиса, наглядно показало, что «совместное мышление» в форме союзов и совместных предприятий становится для руководителей ведущих компаний России и мира одной из основ бизнес-стратегий, обеспечивающих разделение деловых и финансовых рисков в условиях нарастания нестабильности и сложности внешней среды. Вопросы совершенствования процессов сотрудничества с заинтересованными сторонами выдвигаются в разряд приоритетных как для выработки стратегий краткосрочного выживания компаний в условиях турбулентной и кризисной экономики, так и в долгосрочной перспективе, связанной с посткризисным восстановлением.

Поэтому, несмотря на то что в отдельных сферах, в особенности в трансформационных экономиках, подобных России, транзакционный маркетинг еще сохраняет свою актуальность⁴¹, кооперентная практика ко-маркетинга получает активное развитие, обусловленное расширением и растущим стратегическим значением взаимодействий между компаниями.

⁴⁰ 12th Annual Global CEO Survey [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pwc.com/be/en/pharma/pdf/CEO-Survey-PwC-09.pdf> (проверено 01.08.2011).

⁴¹ Куц С. П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках: [монография]. 2-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. С. 60.

Список литературы

1. *Авдашева С. Б., Аузан А. А., Афонцев С. А. и др.* Взаимодействие государства, бизнеса и общества: позитивная реинтеграция. М., 2009. 340 с.
2. *Деминг У. Э.* Новая экономика. М.: Эксмо, 2006. 208 с.
3. *Жихаревич Б. С.* Стратегическое планирование как фактор стимулирования региональной сотруенции // Регион: экономика и социология. 2011. № 1. С. 3–14.
4. Как превратить знания в стоимость. Решения от IBM Institute for Business Value. Составители Э. Лессер и Л. Прусак. Альпина Бизнес Букс, 2006. 248 с.
5. *Капферер Ж. Н.* Бренд навсегда. Вершина, 2007. 448 с.
6. *Клейнер Г. Б.* Макроэкономические факторы и ограничения экономического роста // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 5. С. 28–34.
7. *Клейнер Г. Б.* Мезоэкономические проблемы российской экономики // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2003. Т. 1. № 2. С. 11–18.
8. *Клочков В. В.* Управление инновационным развитием наукоемкой промышленности: модели и решения: [монография]. М., 2010. 168 с.
9. *Крюков Д.* Сбыт заел // Секрет фирмы. 2006. № 18 (153). С. 47–53.
10. *Куц С. П.* Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках: [монография]. 2-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. 272 с.
11. *Левкин Н. В.* Современные тенденции управления культурой в системе предпринимательства: [монография]. Под ред. профессора А. И. Добрынина. Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2009. 344 с.
12. *Пино Р.* Корпоративное айкидо. С.-Пб.: Питер, 2001. 224 с.
13. *Портер М.* Конкуренция. С.-Пб.: Вильямс, 2001. 495 с.
14. *Рубин Ю. Б.* Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008.
15. *Рубин Ю. Б.* Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. № 3. 2010.
16. *Третьяк О. А.* Историческая эволюция и новые ориентиры развития маркетинга // Российский экономический журнал. 2001. № 2. С. 59–67.
17. *Траут Дж.* Сила простоты. С.-Пб.: Питер, 2001. 224 с.
18. *Радаев В. В.* Атомизированные действия и социальные связи: основы конкуренции в российской розничной торговле // Мир России. 2009. № 2. С. 50–88.
19. Расставание с Samsung будет стоить Apple нервов, времени и денег [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.appleinsider.ru/analysis/rasstavanie-s-samsung-budet-stoit-apple-nervov-vremeni-i-deneg.htm>.
20. *Хмелькова Н. В.* От конкуренции к со-конкуренции: новая логика конкурентного сотрудничества // Журнал экономической теории. 2010. № 1. С. 145–155.
21. *Хмелькова Н. В.* О формах ко-маркетинга // Вестник Челябинского государственного университета. 2010. № 14 (195). Экономика. Вып. 27. С. 109–114.
22. *Черенков В. И.* Эволюция маркетинговой теории и трансформация доминирующей парадигмы маркетинга // Вестник С.-Петербургского университета. Сер. Менеджмент. 2004. № 2. С. 3–33.
23. 12th Annual Global CEO Survey [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pwc.com/be/en/pharma/pdf/CEO-Survey-PwC-09.pdf>.
24. *Bengtsson M., Kock S.* Coopetition in Business Networks — to Cooperate and Compete Simultaneously // Industrial Marketing Management. 2000. № 29 (5). P. 411–426.
25. *Boon L., Kurtz D. L.* Contemporary Marketing. 13th ed. South-Western College Pub, 2007.
26. *Brandenburger A., Nalebuff B.* Co-opetition: Revolutionary Mindset that Redefines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy that's Changing the Game of Business. NY: Doubleday, 1996.
27. *Cherubini S.* Tendenze e Dimensioni del Co-marketing Sportivo. In Cherubini S., Canigiani. Il Co-

- marketing Sportivo. Strategie di Cooperazione nel Mercato Sportive. F. Angeli. 1999.
28. *Cherubini S., Iasevoli G.* Co-marketing. Tipologie, Potenzialità, Applicazioni [Electronic resource]. Access mode: <http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf/cherubin.pdf>.
 29. *Dagnino G., Padula G.* Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics For Value Creation. EURAM, Stockholm, 2002. P. 1–32.
 30. *Harbison J., Pekar P., Viscio A., Moloney D.,* The Allied Enterprise: Breakout Strategy for the New Millennium. Los Angeles: Booz Allen & Hamilton Inc., 2000.
 31. *Park B.-J.* The Effects of Coopetition and Coopetition Capability on Firm Innovation Performance. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Business Management. Blacksburg, Virginia, 2011.
 32. *Pasquinelli C.* Competition, Cooperation, Co-opetition. A Conceptualization of the «Network Brand» [Electronic resource]. Access mode: <http://www.regional-studies-assoc.ac.uk/events/2011/april-newcastle/papers/Pasquinelli.pdf>.
 33. *Stein H. D.* Literature Overview on The Field of Co-opetition [Electronic resource]. Access mode: <http://www.thefreelibrary.com/Literature+overview+on+the+field+of+co-opetition%2fLiteraturos+apie...-a0239451815>.
 34. *Tsai W. P.* Social Structure of «Coopetition» Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing // Organization Science. 2002. № 13 (2). P. 179–190.
 35. *Zott C., Amit R., Massa L.* The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research. WP-862, IESE, June, 2010 — revised September 2010.

N. Khmelkova, Associate Professor, Head of Chair of Economics and Informatization of Computer Technologies Department, Liberal Arts University, Yekaterinburg, nvh@ural.ru

TRANSFORMATION OF THE MARKETING ACTIVITY OF THE COMPANIES IN CONDITIONS OF THE COOPETITION

The author attempts to trace the nature change of the interactions of companies on the market as the transition from competition to coopetition. Impact of coopetition on the marketing activity of the companies is accentuated.

Key words: competition, cooperation, coopetition, transactional marketing, co-marketing.