

# Игры разума

Раздел: [Маркетинг и продажи](#)

Автор(ы): Владимир Кеворков, Сергей Галян, журнал ["&.СТРАТЕГИИ"](#) (№11, 2010)

**Эффективность работы маркетолога зависит не столько от качества его подготовки, сколько от умения правильно анализировать информацию и мыслить стратегически.**



Маркетинг в компании — дело общее. Маркетологами фактически являются все сотрудники, начиная с того, кто, работая на погрузке, бережно относится к грузу, и заканчивая руководителем, принимающим ключевые решения. Однако координаторами основного процесса в компании являются все же сотрудники подразделения маркетинга. Мы не будем обсуждать необходимый уровень подготовки специалистов по маркетингу, рассмотрим лишь основные типы мышления, помогающие маркетологу быть эффективным.

В первую очередь это системное мышление, которое дает возможность рассматривать как целое, так и его части, а также связи между частями. В системах в качестве причин выступают взаимосвязи между влияющими факторами, а не отдельные события.

Когда возникает проблема, системное мышление предлагает рассмотреть ряд полезных вопросов, ответы на которые позволят вам построить систему.

- Чего я хочу?
- Что я имею?
- Что мешает решить эту проблему?
- Почему эта проблема сохраняется?
- Какими действиями я этому способствую?
- Каких результатов мне удалось достичь на данный момент?
- Чему я в итоге научился?
- Каковы мои предположения относительно этой проблемы?

Попав в очередной раз в уже знакомую проблемную ситуацию, задайте себе вопрос: «Каким образом я ее создаю?». Ведь если старший маркетолог компании (ведущим и главным маркетологом, как известно, является собственник бизнеса) не в состоянии установить связи между причинами и следствиями, то ему будет трудно чему-либо научиться и принимать разумные решения. А контур обратной связи — это круг, и повлиять на него вы можете только в том месте, где с ним пересекаетесь. Кроме того, поведение сложной системы трудно предсказать, глядя только на то, что происходит с ее частями. Но если известна точка приложения рычага, то можно малым усилием вызвать большие перемены. И наоборот, если нет понимания системы, может получиться так, что при самых больших усилиях результаты окажутся ничтожными.

Не менее важно для маркетолога и ассоциативное мышление. Оно является исключительно важной составляющей разума по переработке информации, позволяющей ему производить обобщение и абстрагирование. Особенностью ассоциативного мышления

является способность выделять общие признаки вещей, обобщать их, не производя логического анализа.

Необходимым для маркетолога является также умение нестандартно, но при этом конструктивно мыслить. Он должен уметь видеть то, что большинству коллег не кажется очевидным.

Всякая выдвинутая маркетологом бизнес-идея должна быть оценена с точки зрения следующих критериев.

1. Какие основные элементы бизнес-идеи необходимо будет защищать?
2. Какие элементы бизнес-идеи будет трудно скопировать другим компаниям, благодаря чему они могут стать основой конкурентного преимущества?
3. Будет ли бизнес-идея полезна в будущем, например, в контексте разработанных сценариев?
4. Каковы сильные и слабые моменты текущей бизнес-идеи?
5. Можно ли расширить бизнес-идею, например, использовать ее как основу для новых стратегических направлений, таких как освоение рынков, или методов стратегического развития, таких как присоединения?
6. Если это невозможно, то какие другие взаимно усиливающие циклы можно построить, чтобы решать будущие проблемы и использовать рыночные шансы?

Оценка бизнес-идеи по вышеперечисленным критериям дает возможность разработать новые процессы в дополнение к уже существующим.

Маркетолог всегда несет ответственность за предлагаемые им решения. Конечно, принимает окончательное решение руководитель компании, но задача подразделения маркетинга состоит в том, чтобы смоделировать все возможные варианты последствий каждого из рассматриваемых решений и минимизировать негативные. С этой целью часто используется теория игр, изучающая взаимные связи между конкурентными действиями внутри группы конкурентов. Основная идея состоит в том, что стратег пытается предугадать реакцию конкурентов исходя из трех основных предположений:

- конкурент действует разумно и всегда стремится к победе;
- конкуренты взаимосвязаны между собой, то есть на каждом из них сказываются действия других, а значит, шаг одного вызывает реакцию другого и результаты выбора одного зависят от выбора другого;
- конкуренты в большей или меньшей степени осведомлены о существующих взаимных связях и возможных шагах друг друга.

Из этих предположений вытекают два основных принципа успешных конкурентных стратегий:

- стратег прогнозирует возможные действия конкурента и выбирает оптимальный вариант стратегии;
- стратег определяет существование стратегии, с помощью которой конкурент сможет занять по отношению к его компании доминирующую позицию. Если такая стратегия имеется, то нужно предпринять необходимые шаги, чтобы ее устранить.

Вполне возможно возникновение одновременной игры, когда ее участники — конкуренты, принимают решения в один и тот же момент времени. На рисунке приведен самый известный в теории игр образец одновременной игры, так называемая дилемма

заклученного. Допустим, на рынке существуют две компании, которые решают, стоит ли им попытаться увеличить свою рыночную долю за счет крупных инвестиций в маркетинг. Они знают, что отдача не компенсирует столь крупных инвестиций, а значит, логично будет удерживать маркетинговые расходы на текущем низком уровне и сохранить свои рыночные доли. Если оба игрока выбирают такую стратегию, то отдача каждого показана на рисунке в нижнем правом квадранте. Однако один из игроков может добиться преимущества над своими конкурентами путем увеличения маркетинговых затрат. Эти две зеркальные ситуации показаны в верхнем правом и нижнем левом квадрантах. Может быть также вариант, когда каждый игрок, зная о возможных маркетинговых расходах конкурента, решит первым инвестировать в маркетинг, чтобы не допустить преимущества другого. В результате имеем ситуацию, отображенную в верхнем левом квадранте, когда обе компании получают намного меньшую отдачу по сравнению с той, которую принесло бы им обоюдное решение ничего не менять. В таком случае дилемма заключенного показывает, что стимул, открытый обеими сторонами (в данном случае это крупные маркетинговые расходы), приводит к намного худшим для обоих результатам.

Дилемма заключенного иллюстрирует несколько важных принципов выбора стратегии с учетом действий конкурента. Существует так называемая доминантная стратегия, которая поначалу не кажется привлекательной, но на самом деле превосходит любые выбранные конкурентом стратегии. Так, в приведенном выше примере сотрудничество было бы лучшим вариантом для компаний. Однако существует риск нарушения договоренностей, поэтому доминантной стратегией (теоретически не самой лучшей) является решение пойти на масштабные маркетинговые расходы.

Если у компании нет доминантной стратегии, необходимо определить, нет ли среди доступных конкурентам вариантов доминируемой стратегии, которая неизбежно приведет к поражению, если конкурент ее реализует. Естественно, при наличии такой стратегии целью компании становится попытка не допустить проигрышной ситуации. Если же нет ни доминантной, ни доминируемой стратегии, необходимо искать равновесие. Равновесие в теории игр — это ситуация, когда каждый конкурент пытается найти для себя лучшее возможное стратегическое решение с учетом реакции других игроков.

При этом возможно возникновение скрытого сотрудничества между конкурентами, наличие или отсутствие которого зависит от следующих факторов:

- количество конкурентов на рынке (при небольшом количестве конкурентов сотрудничество более вероятно);
- мелкие конкуренты, соревнующиеся с более крупными, при «нарушении строя» выиграют непропорционально мало, поскольку их сотрудничество не слишком повредит крупным конкурентам;
- когда компании существенно разнятся между собой, например, по рыночной доле, сотрудничество менее вероятно;
- если на рынке отсутствует четкое представление об основах конкуренции, сотрудничество тоже затруднено (к примеру скрытое сотрудничество по цене затруднено в конкурсных условиях).

Из теории игр можно извлечь еще один урок. Обдумывая логику игры, участник рынка может обнаружить, что при существующих правилах он просто неконкурентоспособен. Например, он понимает, что конкуренты всегда обыгрывают его по цене, а его структура затрат не позволяет что-то изменить. Но даже в такой ситуации существует альтернатива — модификация правил игры. Скажем, на рынке, на котором доминируют ценовые стратегии, можно прибегнуть к таким решениям:

- четче определить, что именно ценят потребители, и выбрать стратегию дифференциации;
- сделать систему ценообразования прозрачнее, например, добившись того, чтобы публикация прайс-листов стала нормой отрасли (в таком случае ценовой конкуренции все равно не избежать, но большая прозрачность содействует сотрудничеству среди конкурентов);
- стимулировать лояльность потребителей (это не самая сильная стратегия согласно теории дифференциации, поскольку конкурентам легко ее скопировать, но в этом случае конкуренция по цене отходит на второй план).

Из теории игр можно вынести следующие выводы. Игрок, придерживающийся последовательно эгоистической стратегии, направленной против всех участников, в конечном счете проигрывает. Игроки, сотрудничающие друг с другом, добиваются намного большего, нежели те, которые постоянно пытаются обхитрить оппонентов. При этом становится очевидно, что каждый участник стремится к личной сиюминутной выгоде, только если не имеет очевидной общей цели и достойных доверия партнеров, благодаря которым начальные жертвы в итоге обернутся общей выгодой.

Следует помнить, что теория игр построена на рациональных принципах, а конкуренты не всегда действуют рационально. Тем не менее эта теория помогает понять логику взаимодействия на конкурентных рынках, в частности, когда имеет смысл конкурировать, а когда лучше сотрудничать.

*Об авторах:*

**Владимир Кеворков**, генеральный директор консалтинговой компании «ДиВо» Москва.  
**Сергей Галян**, директор по стратегическому развитию ГК «Верес».