

УДК 339.138

## НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОЙ КОРПОРАТИВНОЙ БОРЬБЫ

**Р. А. Орлов,**

канд. техн. наук, старший научный сотрудник  
генеральный директор ESSE Group Ltd

*Проведена аналогия между конкурентной борьбой коммерческих предприятий и ведением боевых действий. На примере продвижения нового продукта на рынок рассмотрена типовая кривая баланса затрат и поступлений и ее критические точки. Дана оценка применимости современной концепции «революции в военном деле» в маркетинге коммерческого предприятия.*

**Ключевые слова** — маркетинг, конкурентная борьба, планирование коммерческой деятельности.

Ряд авторов работ по маркетингу и, в первую очередь, такие классики как Эл Райс и Джек Траут в книге «Маркетинговые войны» [1] давно указали на поразительное сходство конкурентного противостояния компаний на рынке с вооруженными конфликтами государств в борьбе за свои экономические интересы (а, как известно, практически все войны имеют под собой экономическую подоплеку). Особенно непосредственной эта аналогия становится в последнее время, когда развитие современных средств массового поражения вынуждает искать новые, менее разрушительные методы и приемы боевых действий, базирующиеся на применении высоких технологий и нашедшие свое выражение в так называемом «сетевом военном искусстве» [2, 3].

Отмеченная глубокая сходность позволяет использовать большой объем математических методов, приемов, моделей, разработанных для использования при планировании боевых действий, в целях анализа и выработки решений в такой сугубо гражданской сфере, как управление предприятием в условиях жесткой конкуренции, которую мы далее будем называть «корпоративная борьба». Для того чтобы это стало возможным, необходимо сформулировать задачи, возникающие в процессе корпоративной борьбы, на том же математическом языке, что используется при моделировании боевых действий.

В общем случае поведение любой системы, к которой может быть отнесен широкий круг взаимодействующих субъектов, адекватно описывается в формализме классической теории систем Л. фон Бергаланфи. Согласно такому подходу, организа-

ция в каждый момент времени однозначно характеризуется совокупностью элементов (балансовыми показателями, кадровым составом, бизнес-процессами и т. п.), представляющих собой вектор в многомерном фазовом пространстве  $\mathbf{a}(x_1, x_2, \dots, x_n)$ .

Целью проведения мероприятий в рамках корпоративной борьбы служит видоизменение этого вектора таким образом, чтобы он описывал желаемое положение компании, т. е., следуя Б. Лиддел-Гарту: «Целью войны является мир, лучший, нежели довоенный (хотя бы только с вашей собственной точки зрения)» [3]. Такое преобразование может быть описано с помощью соответствующего оператора перехода

$$\mathbf{b}(x_1, x_2, \dots, x_n) = \mathbf{L}\{\mathbf{a}(x_1, x_2, \dots, x_n)\},$$

а оценка результата, как правило, производится на основании функционала, заданного на пространстве параметров и позволяющего получить численную оценку состояния предприятия  $C = F(x_1, x_2, \dots, x_n)$ . Наиболее распространены способы финансовой оценки, и результат рассматривается в виде величины стоимости компании, размера свободного денежного потока и т. п.

Если вопросам построения оценочных функционалов  $C$  посвящено довольно большое количество работ (см., например, [4]), то построение оператора перехода является несравненно более сложной задачей. Так же как и любая война, конкурентная схватка может быть выиграна любой из сторон, может быть проиграна обеими сторонами (когда по результатам проведения реклам-

ных кампаний и иных акций доли рынка конкурентов остались прежними, а соответствующие затраты пришлось списать на убытки) либо выиграна ими (что случается крайне редко, например, если обеим сторонам в ходе борьбы удастся расширить круг потребителей и увеличить емкость рынка).

В общем случае оператор перехода в новое состояние определяется выбранной стратегией поведения, а соответствующий ей алгоритм носит название плана войны (в экономике — общепотребительное название бизнес-план). Поскольку на практике невозможно составить единый и непротиворечивый план всей кампании, выделяют промежуточные цели и соответствующие им состояния, которые определяют оперативные задачи, а алгоритмы решения оперативных задач определяются оперативными планами.

Поскольку в случае корпоративной борьбы мы имеем дело с антагонистическим конфликтом, его стороны имеют нетождественные оперативные планы, в соответствии с которыми они стараются преобразовать одну и ту же исходную позицию в разные конечные. Желаемая степень этих преобразований и затрачиваемые на это усилия зависят от стоящих задач и могут быть охарактеризованы так называемым «коэффициентом оперативного напряжения». Величина этого показателя может определяться по-разному: например, на флоте он характеризует интенсивность использования корабельного состава и выглядит как отношение времени пребывания корабля в море к общему времени нахождения в строю. В работе [5] под оперативным напряжением было предложено понимать разность векторов конечных позиций в представлении сторон к длине вектора исходной позиции.

Этот коэффициент позволяет путем определения его величины в проекции многомерного вектора на какую-либо ось легко определить сравнительную эффективность соответствующих оперативных планов. Например, при «наступательной» операции по расширению доли рынка, если компания при объеме валовой выручки в 100 млн р. в год хочет увеличить ее до 150 млн р. по истечении двух лет, коэффициент оперативного напряжения составит 0,25. Степень эффективности вариантов плана для достижения этих показателей может быть оценена путем сравнения коэффициента оперативного напряжения, взятого в проекции на ось затрат. Аналогично «оборонительная» операция по удержанию доли рынка будет, в первую очередь, определяться коэффициентом оперативного напряжения по затратам при использовании валовой выручки в качестве показателя эффективности выбранного способа действия.

Оператор  $L$  может быть найден как решение антагонистической бескоалиционной (в естественном предположении отсутствия картельных соглашений) игры с ненулевой суммой [6]. Принцип тождественности для такой модели утверждает, что в рамках аналитической стратегии при правильных действиях обеих сторон равные исходные позиции преобразуются также в равные. При неравенстве сил сторон исход вооруженной борьбы описывается системой дифференциальных уравнений Остроградского—Ланчестера, определяющей величину потерь и позволяющей оценить протяженность конфликта до полного уничтожения одной из сторон. При корпоративной борьбе «полем боя» служит эмоциональное восприятие предложений конкурентов потенциальными потребителями и, как показывает практика, данная ситуация также хорошо моделируется аналогичными уравнениями и подтверждается результатами психологических тестов [7].

Таким образом, аналитическая стратегия может дать положительный результат, отличный от предсказанного, только в случае заведомо неправильных действий конкурента, на что в обычных условиях рассчитывать не приходится.

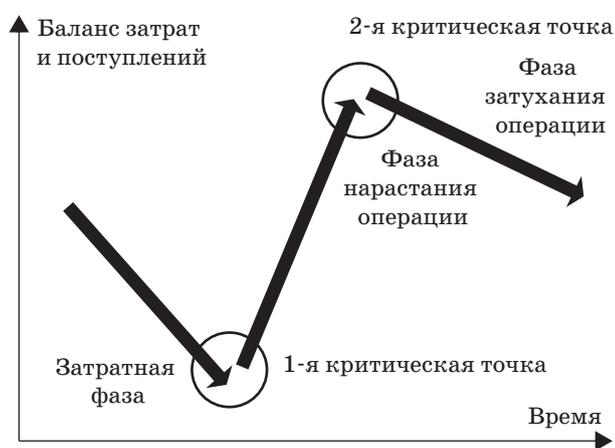
Наиболее простым способом нетождественного преобразования позиции служит сужение граничных условий, согласующихся с целью операции, т. е. поставленный результат достигается за счет максимального использования ресурсов системы. Подобная стратегия, получившая название «экстенсивной стратегии» [5], при соответствующих условиях может гарантировать поражение конкурента. Доведенная до логического предела, экстенсивная стратегия означает «тотальную войну», сопряженную с крайне негативными моральными последствиями на поле боя, а в коммерческом эквиваленте почти всегда означает конфликт с Уголовным кодексом (использование криминалитета, административного ресурса и т. п.). В обычном смысле экстенсивная стратегия означает повышение внутренней эффективности функционирования компании (иными словами, повышение «производительности труда») и имеет ясные физические ограничения.

Подобные фундаментальные ограничения приводят к отказу от требования однозначности преобразования позиции и переходу к так называемой «стратегии риска». В этом случае достижение успеха возможно в рамках операции, которая при правильных действиях оппонента опровергается. «Показателем риска» здесь выступает частное от размерностей подпространства решений, при котором операция опровергается противником, и общего пространства решений [8]. Совершенно очевидно, что задачей «наступающей» стороны в этом случае является макси-

мальное расширение размерности пространства решений для противника при создании искусственного дефицита времени на принятие решения. Особенно эффективно это в том случае, когда операция подразделяется на ряд последовательных фаз, опровержение которых требует соответствующего ряда последовательных независимых решений.

Рассмотрим теперь внутреннюю структуру операции как целенаправленные действия по преобразованию позиции. Исходя из логически непротиворечивого предположения об устойчивости исходной позиции нетрудно заметить, что любые действия по ее преобразованию вступают в противоречие с позиционными законами: расходование ресурсов либо нерационально, либо сопряжено с риском, т. е. на начальном этапе всякая операция ухудшает позицию. В коммерческой операции эта фаза характеризуется инвестированием средств в разработку нового продукта, закупку и доставку нового товара; реализацией программы продвижения; набором и обучением персонала и другими расходами, т. е. той «силой трения», о которой неоднократно упоминал в своих работах К. Клаузевиц [9]. Плохо подготовленные операции часто заканчиваются на этой стадии, не приводя к заметным изменениям рыночной ситуации.

Переход к следующей фазе требует обязательного разрушения устойчивости позиции. Как видно из приведенного графика, в нижней точке кривой происходит динамический скачок, обусловленный изменением симметрии позиции (бифуркация), стабилизирующая сила Ле-Шателье перестает действовать и оперативное «трение» резко падает. На практике это означает преодоление точки безубыточности и рост объемов продаж. Особенно наглядно этот эффект заметен при торговле модными и новыми товарами, когда ры-



■ Типовая форма временной зависимости баланса затрат и поступлений

нок подготовлен к восприятию такого продукта и спрос на какое-то время определяется практически всей его целевой емкостью.

После достижения первой критической точки начинается период быстрого и непрерывного нарастания операции, поскольку текущие позиции более не обладают свойством статической устойчивости. Это нарастание продолжается до тех пор, пока не начинается формирование новой статически устойчивой позиции и переход к затуханию операции. На практике это означает утрату новизны предложения, смену предпочтений целевой группы потребителей, насыщение рынка, противодействие конкурентов и т. п. После достижения второй критической точки затраты на стимулирование сбыта начинают превышать поступления от реализации и должны быть приведены в соответствие с новой расстановкой сил.

Поскольку эффективность операции определяется отмеченными выше критическими точками, рассмотрим возможные действия конкурентов в эти главные моменты. Очевидно, что наиболее важной для наступающей стороны является первая критическая точка, от которой зависит возврат сделанных инвестиций. Наиболее действенным приемом опровержения здесь может служить «встречная операция», проводимая применительно к той же целевой группе и с аналогичным продуктом. Наиболее ярким примером такой операции могут служить маркетинговые действия, предпринятые летом 1975 г. компанией Johnson & Johnson по защите рынка выпускаемого ею средства от головной боли Tylenol [1]. В июне этого года фирма Bristol-Myers предполагала вывести на рынок США свой аналогичный препарат Datriл, имеющий цену на треть ниже цены препарата-конкурента. За две недели до выхода рекламы Datriл компания Johnson & Johnson произвела снижение цен на Tylenol до уровня Datriл и объявила о кредитовании в целях сокращения цены на уже созданные в магазинах запасы лекарства.

Это перечеркнуло всю работу по подготовке рекламной кампании фирмой Bristol-Myers, в основу которой было положено ценовое преимущество предлагаемого на рынок препарата. Попытки видоизменить рекламное послание, сохраняя в той или иной мере исходную «ценовую» посылку, натолкнулись на громкие протесты компании Johnson & Johnson, которые сыграли роль своеобразной рекламной кампании и закрепили положение препарата Tylenol на рынке. Доля рынка Datriл, в свою очередь, никогда не превышала 1 %.

Здесь следует отметить, что подобное «наступление за чужой счет» должно начинаться в очень узком временном интервале (как видно из примера — в момент прохождения конкурентом первой

критической точки собственного наступления). В самом деле, если оно начинается раньше, конкуренту предоставляется возможность поменять целевые установки программы продвижения, основываясь на анализе реакции рынка. При задержке, когда рынок уже получил известную долю воздействия и начинает формировать свое отношение к предлагаемому продукту, преодолеть динамический гомеостаз операции противника становится очень затруднительно, а часто просто невозможно. Поэтому «встречная операция» связана с большим риском; если она не проходит, то, как правило, заканчивается существенными потерями. (В этом отношении приведенный пример нельзя считать типичным, так как рассматриваемые препараты обладают очень большой долей добавленной стоимости, и снижение цены для компании Johnson & Johnson не являлось критичным.)

Вторая критическая точка также характеризуется неустойчивостью, поскольку к этому моменту еще окончательно не сформировалась новая устойчивая позиция, и поэтому создаются благоприятные условия для контрнаступления, особенно в тех случаях, когда наступающая сторона исчерпала свои рыночные предложения. Наилучшей здесь может служить стратегия фирмы Intel, старающаяся совместить вторую критическую точку для предыдущего продукта с первой критической точкой для последующего, обеспечивая, таким образом, непрерывность предложения и снижая соответствующие риски.

Остановимся теперь на таком важном показателе операции, как ее темп. Очевидно, что любую операцию желательно проводить максимально быстро (как говорил Сунь-Цзы: «Война любит победу и не любит продолжительности»), что применительно к коммерции означает достижения максимально быстрого перелома в сознании потребителей по отношению к предлагаемому продукту. Быстрота затрудняет осуществление конкурентом сложных контрмер, оставляя ему, как правило, шаблонные действия, которые можно предсказать на этапе разработки плана операции. Кроме того, появляется возможность более точно оценить время перехода операции в «стадию насыщения» и сэкономить ресурсы после достижения второй критической точки.

Наиболее просто с интегральной точки зрения темп операции определяется как время между первой и второй критическими точками, т. е. время, в течение которого поддерживается положительная динамика баланса затрат. С точки зрения дифференциальной, т. е. внутренней сути операции, структурный темп может быть определен как мера изменения внутреннего времени системы «операция», что в нашем случае означает

характерное время, за которое происходит сдвиг в восприятии потребителями предлагаемого продукта (услуги).

Еще одно важное определение темпа связано с формированием стратегического дерева решений при построении плана проведения операции. Это дерево имеет вид графа, структура которого включает возможные варианты своих действий, ответные реакции конкурента, свои ответные реакции на эти ответные реакции и т. д., что в шахматах носит название расчета вариантов. Очевидно, что сложность этих графов для конкурирующих сторон может быть различной, и тогда под «выигрышем темпа» понимается разность мощностей «пространства решений» для обеих сторон или для конечномерной модели — разностный граф, описывающий действия стороны с более развитым графом для достижения своих целей, не предусмотренных стратегией другой стороны. Это означает, что сторона с меньшей мощностью пространства решений перед лицом неожиданностей вынуждена затрачивать дополнительное время на поиск опровержений ходов противника.

Отметим несколько механизмов, позволяющих выигрывать стратегический темп.

*Внезапность.* Очевидный, но от этого не менее действенный способ добиться результата в корпоративной борьбе. Потеря внезапности, допущенная фирмой Bristol-Myers в приведенном выше примере, была обусловлена желанием удостовериться в готовности программы продвижения путем организации тестовых продаж в удаленных районах США и не осталась без внимания компании Johnson & Johnson, осуществляющей мониторинг конкурентов. Можно предположить, что использование закрытых фокус-групп в этом случае дало бы достаточное количество информации, но существенно снизило риски.

*Дезинформация и нарушение управления.* Поскольку первая критическая точка играет особую важную роль при реализации операции, во время ее достижения целесообразно осуществить мероприятия по дезинформации, отвлечению внимания и нарушению управления конкурента. Подобные действия могут быть связаны с сообщением конкуренту о правдоподобных угрозах, хакерскими атаками, искусственными перегрузками линий связи и т. п.

*Инновации.* Наиболее эффективный способ преодолеть первую критическую точку и добиться временного преимущества, особенно если конкурент в своем стратегическом дереве не предусматривает соответствующую возможность. Здесь стратегический темп выигрывается в прямой форме, причем следует заметить, что к инновации может относиться не только создание нового

Составные элементы	Концепция РВД (быстрое достижение превосходства)	Традиционная концепция (решающее значение силы)
Задача	Поставить под контроль волю конкурента, восприятие и оценку им происходящего	Получить решающее материальное превосходство над силами и средствами конкурента
Назначение	С помощью контроля над волей противника и его способностью к ориентации лишить его возможности действовать или отвечать на удары	Победа над конкурентом путем достижения превосходства над его материальным потенциалом
Масштаб	Можно уступать противнику материально, главное — иметь решающее превосходство в техническом оснащении, уровне подготовки, методах маркетинговых действий	Крупные, хорошо обученные маркетинговые подразделения, опирающиеся на собственное или кооперированное производство
Сфера применения	Универсальная	Действия в пределах целевых групп
Скорость	Имеет принципиальное значение	Желательна
Материальные потери	Могут быть небольшими с обеих сторон	Потенциально значительные с обеих сторон
Приемы ведения действий	Парализовать волю конкурента, ошеломить и деморализовать его	Систематическое давление на конкурента с целью сократить его долю рынка. В некоторых случаях прямое лишение средств путем демпинга

продукта (услуги), но и совершенствование самого бизнеса.

*Шаблон в действиях конкурента.* Низкое качество менеджеров в конкурирующей организации и отсутствие у них воображения не может служить основанием для того, чтобы строить на нем план кампании, но учитывать и использовать стереотипность мышления, безусловно, целесообразно. Как правило, человек действует на основании своего предшествующего опыта, который часто сужается до одного-единственного приема, повторяемого раз от разу (например, снижение цен при любом обострении конкурентной борьбы), причем это особенно заметно в условиях дефицита времени на принятие решения.

В заключение вернемся к современным теориям военного противостояния. Начиная с 1991 г., после достигнутых успехов в ходе войны в Персидском заливе в США была разработана концепция «Революции в военном деле» (РВД), которая нашла свое отражение в политике и военных доктринах — в первую очередь, в стратегических планах Joint Vision 2010 и Joint Vision 2020, разработанных Объединенным комитетом начальников штабов соответственно в 1996 и 2000 гг. В основе РВД лежит новая оперативная концепция «быстрого достижения превосходства» (Rapid Dominance). Суть этой стратегии заключается в отказе от попыток добиться количественного превосходства над противником в живой силе и технике (т. е. от того вида боевых действий, при которых, по словам Наполеона, фортуна всег-

да на стороне тех, у кого «больше батальонов») и «деморализующем воздействии» на противника с целью сломить его и парализовать волю к сопротивлению, не прибегая к лобовым, кровопролитным боям.

Переводя вышесказанное на язык корпоративной борьбы, отметим, что подобный подход подчеркивает необходимость обращать внимание не только на продукт и потребителя, но и на самого конкурента, качество его продуктов и персонала, образ мышления и т. п. Центр тяжести противостояния, таким образом, смещается из сферы «материальной» в «духовную», свидетельствуя о возрастании важности учета психологии не только потребителей, но и персонала конкурента.

Наглядно отличительные свойства действий с применением концепций РВД можно продемонстрировать с помощью таблицы [10], содержание которой переведено на язык корпоративной борьбы.

Как нетрудно заметить из приведенной таблицы, основой концепции РВД служит резкое повышение качества управления, которое, в свою очередь, зависит от достижения «информационного превосходства», т. е. получения более исчерпывающих сведений о конкуренте, чем он получает о вас, причем быстрее и в более удобном виде. Это потребует коренного пересмотра организации маркетинговых служб, повышенного внимания корпоративной разведке и вопросам анализа информации.

## Литература

1. Райс Э., Траут Д. Маркетинговые войны. СПб.: Питер, 2000. 256 с.
2. Arthur K. Cebrowski, John J. Garstka. Network-Centric Warfare: its Origin and Future. US Naval Institute Proceedings, Annapolis, Maryland, Jan. 1998.
3. Лиддел-Гарт Б. Стратегия не прямых действий. М.: Изд-во иностр. лит., 1957.
4. Симионова Н. Е., Симионов Р. Ю. Оценка бизнеса: теория и практика. Ростов н/Д: Феникс, 2007.
5. Переслегин С. Б. Основные понятия «аналитической стратегии» // Манштейн Э. Утерянные победы. М.: АСТ, 1999. С. 587–602.
6. Воробьев Н. Н. Теория игр для экономистов-кибернетиков. М.: Наука, 1985. С. 587–602.
7. Орлов Р. А. Технология создания и управления брендом. СПб.: ГУАП, 2008.
8. Исмаилов Р. А., Переслегин С. Б. Риск как фактор стратегии // Лиддел-Гарт Б. Вторая мировая война. М.: АСТ, 1999.
9. Клаузевиц К. О войне. М.: Госвоениздат, 1934.
10. Harlan K. Ullman, James P. Wade. Shock and Awe: Achieving Rapid Dominance. Washington, DC: National Defence University Press, 1996. <http://www.ndu.edu/inss/books/books%20-%20201996/Shock%20and%20Awe%20-%20Dec%202096/>

## УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Журнал «Информационно-управляющие системы» выходит каждые два месяца. Стоимость годовой подписки (6 номеров) для подписчиков России — 3600 руб., для зарубежных подписчиков — 4200 руб., включая НДС 18 % и почтовые расходы.

На электронную версию нашего журнала вы можете подписаться на сайте *РУНЭБ* (<http://www.elibrary.ru>).

Подписку на печатную версию журнала можно оформить в любом отделении связи по каталогам:

«Роспечать»: № 48060 — годовой индекс, № 15385 — полугодовой индекс;

«Пресса России» — № 42476,

а также используя услуги посредников:

«Издательский дом «Экономическая газета»:

Москва, тел.: (499) 152-88-51, 661-20-30, e-mail: akdi@akdi.ru, izdatcat@eg-online.ru;

«Северо-Западное Агентство «Прессинформ»:

Санкт-Петербург, тел.: (812) 335-97-51, 337-23-05, факс: (812) 337-16-27,

e-mail: press@crp.spb.ru, zayavka@crp.spb.ru, сайт: <http://www.pinform.spb.ru>;

Подписное агентство «МК-Периодика» (РФ + 90 стран):

тел.: (495) 681-91-37, 681-87-47, факс: (495) 681-37-98,

e-mail: export@periodicals.ru, сайт: <http://www.periodicals.ru>;

«Информнаука» (РФ + ближнее и дальнее зарубежье):

тел.: (495) 787-38-73 (многоканальный), факс: (495) 152-54-81,

e-mail: Alfimov@viniti.ru, сайт: <http://www.informnauka.com>;

«Артос-Гал»:

Москва, тел.: (495) 603-27-28, 603-27-33, 603-27-34, факс: (495) 603-27-28,

сайт: <http://www.artos-gal.mpi.ru/index.html>;

«Интерпочта»:

Москва, тел.: (495) 500-00-60, 580-95-80,

e-mail: interpochta@interpochta.ru, сайт: <http://www.interpochta.ru>;

Краснодар, тел.: (861) 210-90-00, 210-90-01, 210-90-55, 210-90-56, e-mail: krasnodar@interpochta.ru;

Новороссийск, тел.: (8617) 67-04-74;

«Коммерсант-Курьер»:

Казань, тел.: (843) 291-09-99, 291-09-47, факс: (843) 291-09-47,

e-mail: kazan@komcur.ru, сайт: <http://www.komcur.ru/contacts/kazan/>;

«Урал-Пресс» (филиалы в 40 городах РФ): сайт: <http://www.ural-press.ru>;

«ИнфоЦентр»: сайт: <http://www.exponet.ru>;

«SetBook»: сайт: <http://www.setbook.ru>;

«Emerci»: сайт: <http://www.emerci.ru>;

«RusMagazine.com»: сайт: <http://www.rusmagazine.com/default.asp?initcode=item&itemid=15385>;

«Идея» (Украина): сайт: <http://idea.com.ua>;

«BTL» (Узбекистан): сайт: <http://btl.sk.uz/ru/cat17.html>

и др.