

**Рубин Ю. Б.**, докт. экон. наук, профессор, член.–корр. Российской академии образования, ректор МФПУ «Синергия», президент Национальной ассоциации обучения предпринимательству (РАОП), г. Москва, [yubin@mfa.ru](mailto:yubin@mfa.ru)

## Тактические хитрости в конкурентном взаимодействии фирм

Данная статья продолжает цикл работ, раскрывающих основы теории поведенческой конкуренции компаний на рынке. Автор описывает цели и задачи применения фирмами тактических хитростей в информационном пространстве конкуренции, в частности при имидж–билдинге. Тактические хитрости реализуются фирмами в составе тактических комбинационных операций, через методы распространения информации и управления вниманием конкурентного окружения.

Из всего разнообразия тактических хитростей автор выделяет и подробно описывает три типа тактических хитростей: тактические уловки — демонстрация поведенческих манер реализации конкурентных действий, наполнение привлекательными образами внешних атрибутов бизнеса, способы придания образам публичности и воздержания от публичности; тактические головоломки — способы создания и распространения иллюзий, способы манипулирования стереотипными образами, виды имитации конкурентных преимуществ; способы установки тактических ловушек — тактические финты, приманки и блеф.

**Ключевые слова:** рыночная конкуренция, тактические конкурентные действия, тактические модели конкуренции, тактические хитрости.

### Введение

Особое место в теории конкуренции занимает вопрос о тактических хитростях, к которым прибегают конкурирующие на рынке субъекты предпринимательства. Цель данной статьи — описание задач, содержания, механизмов, направлений и видов тактических хитростей, применяемых конкурентами друг против друга.

Но прежде следует упомянуть базовые концепции теории конкуренции, описанные в ранее опубликованных статьях [Рубин, 2015a; Рубин, 2015b; Рубин, 2014a; Рубин, 2014b; Рубин, 2014c], без чего невозможно системно рассмотреть конкурентные тактические хитрости.

Конкурентное поведение фирм на рынке состоит из *конкурентных действий*, которые, как правило, реализуются фирмами в разных сочетаниях, называемых *конкурентными операциями*. Конкурентное поведение фирм осуществляется на трех взаимосвязанных уровнях межфирменного взаимодействия:

*стратегическом, тактическом и ситуационном*. При тактическом взаимодействии друг с другом фирмы выбирают способ поведения из набора возможных и известных им *тактических моделей*, являющихся абстрактными описаниями конкурентных тактических операций. Все тактические конкурентные операции и стоящие за ними модели подразделяются на *наступательные, оборонительные и комбинационные*.

### Задачи применения тактических хитростей в конкуренции

В процессе применения любых тактических моделей конкуренции участники рынка могут использовать тактические хитрости. *Тактическими хитростями* (или *хитрыми тактическими операциями*) называются специальные тактические операции, применяемые субъектами предпринимательства в информационном пространстве конкуренции для создания возможности искусственного запутывания соперников, сбивания их с толку.

Тактические хитрости не являются самостоятельными наступательными, оборонительными или комбинационными операциями. Они могут входить составными частями в тактические модели наступления, обороны, другие тактические модели конкуренции, добавляя дополнительный смысл в стандартные конкурентные действия участников рынка в информационном пространстве (угрозы, предложения, уведомления, ультиматумы, сигналы, др.).

Для этого участники рынка изображают себя, свои намерения и действия в выгодном свете по сравнению с конкурентами для создания искусственных помех и преград действиям конкурентов. Снабжая конкурентов такой информацией, участники рынка искусственно ограничивают им доступ к достоверным сведениям о реальном положении дел в конкурентной среде.

В условиях конкуренции информация становится одним из мощных рычагов воздействия на соперников, противодействия и содействия им. Она является важным звеном в системе конкурентных ресурсов участников рынка и используется для проведения тактических операций. Владение информацией и эффективное использование ее свидетельствуют о высоком уровне профессиональной компетентности субъектов предпринимательства в управлении собственным бизнесом. В этом аспекте важны структура каналов распространения информации, количество и роли субъектов информационного взаимодействия [Березин, Коваленко, 2014].

Необходимыми условиями обеспечения успешности тактических операций являются наличие достоверной информации о степени готовности конкурентов к соперничеству, их тактических намерениях и предпринимаемых ими действиях, а также отсутствие подобной информации о собственных ресурсах, намерениях и действиях в распоряжении конкурентов. Поэтому информационные потоки становятся значимым компонентом конкурентной среды, а получение и рас-

пространение информации, ее обработка и анализ, обмен информацией — элементом ведения бизнеса в конкурентной среде [Hunt, 2000].

Каждому участнику рынка важно знать и понимать уровень силы, степень конкурентоспособности соперников, их замыслы, стратегии и логику деятельности. Будучи хорошо осведомленными о потенциале, планах, намерениях и особенностях деятельности соперников, они могут действовать уверенно и эффективно.

Информационные контакты между конкурентами могут быть откровенными и прямолинейными. Тогда конкурентные действия в информационном пространстве (нанесение ударов, оказание давления, создание помех, внесение предложений, др.) содержат абсолютно правдивую информацию.

Во многих странах существуют обязательные требования к участникам рынка по предоставлению в открытый доступ достоверной и правдивой информации о себе, своей деятельности и результатах этой деятельности. В этих требованиях разработаны перечни обязательных сведений, которые участники рынка обязаны предоставлять в распоряжение открытых информационных ресурсов.

Наряду с этим действуют правила, запрещающие субъектам предпринимательства предоставлять недостоверную информацию, дезинформацию (обман) потребителям, органам государственного управления, другому окружению.

Например, во всем мире применяются нормы права, запрещающие введение в заблуждение потребителей относительно наименования продукции, сроков ее потребления, места изготовления, качества, условий реализации и др. Участники рынка не имеют права также вводить в заблуждение органы государственного управления в вопросах организации деятельности, уплаты налогов, начисления трудового стажа сотрудникам и выплаты им заработной платы, начисления дивидендов и др.

Достоверную информацию необходимо предоставлять для того, чтобы окружение знало масштабы деятельности участников рынка, их предложения рынку, состав владельцев бизнеса и топ-менеджеров. Предоставление этих и иных сведений к открытой публикации позволяет участникам рынка избежать возможных обвинений во лжи, мошенничестве и сокрытии существенных сведений о своей деятельности.

Наряду с предоставлением в открытый доступ достоверной информации участники рынка имеют возможность, не нарушая закон, предоставлять информацию в таком смысловом контексте и с такими комментариями, чтобы с ее помощью намеренно запутывать соперников, создавать неточное или не вполне точное представление о своей деятельности. Такие операции применяются участниками рынка для того, чтобы сбить с толку соперников, заставить их врасплох и не позволить оказать достойное сопротивление.

Умышленное запутывание соперников вынуждает тех предпринимать действия, к которым они не полностью готовы или не готовы вообще, действия в неправильном направлении, применять неподходящие тактические операции, выходить на невыгодное конкурентное поле, а также, если особенно повезет, ошибаться в выборе стратегий конкурентных действий.

Предметом тактических хитростей становятся сведения, предоставляемые участниками рынка вниманию окружения, а также их сопровождение и интерпретация для решения данной группы задач. Эти сведения призваны:

- скрыть подлинные замыслы участников рынка от соперников;
- добиться от окружения признания высокого уровня своей конкурентоспособности и понижения оценок уровня конкурентоспособности соперников.

Подобные тактические хитрости присутствуют в арсеналах действий участников любых состязаний в виде дезинформа-

ции в военном деле, ложных ударов в боксе, ложных замахов в хоккее, финтов в футболе, ложного пафоса в театральные постановках и в политических выступлениях.

В современном предпринимательстве тактические хитрости имеют характер *тактических уловок и тактических головоломок*, содержание которых мы рассмотрим дальше. Они применяются как дополнительные важные меры для информационного устройства соперничества на тактически выгодных для участников рынка и невыгодных для их соперников конкурентных полях.

Тактические хитрости могут сопровождать разные тактические модели конкуренции. Они применяются в тактике первого хода, тактике второго хода в превентивной обороне, при отступлении, выжидательном маневрировании, лавировании, в партизанских действиях и др. [Спен, 1996].

Например, участники рынка могут проводить отвлекающие маневры, успешно имитируя, например, активные наступательные действия на том или ином сегменте/секторе рынка на фоне сохранения неизменных или даже снижающихся цен на товары/услуги/работы, предлагаемые для других сегментов рынка. Действуя так, участники рынка стимулируют продажи на тех сегментах рынка, которые представляют для них наибольший интерес, за счет принесения в жертву сегмента/сектора, не представляющего большого интереса в данном тактическом периоде взаимодействия с соперниками.

При этом тактические хитрости не следует путать с преднамеренным обманом или осознанным введением своего окружения в заблуждение. И обман, и введение окружения в заблуждение являются недобросовестными действиями. К ним добросовестные участники рынка предпочитают не прибегать по этическим и юридическим соображениям.

Обманщики не только несут ответственность по закону. Они не пользуются доверием окружения. Если участники рынка хотя бы один раз допустили обман, с высокой степе-

нюю вероятности можно предположить, что они навечно приобрели клеймо недобросовестного контрагента или партнера. Обычно об обмане, даже однократном, рынок узнает очень быстро. В дальнейшем преодоление предубеждений, связанных с этим обстоятельством, становится большой, часто нерешаемой проблемой участников рынка. Однако, если это не противоречит принятым нормам и этике деловых отношений, участники рынка имеют полное право на совершение любых хитрых тактических операций.

Тактические хитрости обязательно включают в организационные сценарии проведения наступательных, оборонительных операций, тактических комбинаций и маневров в качестве их сопровождающего звена. Как составные части этих сценариев тактические хитрости используют для усиления выполняемых конкурентных действий за счет представления соперникам действительности в свете, выгодном самим «хитрым» участникам рынка.

Вместе с тем, как и другие тактические операции, тактические хитрости становятся самостоятельными объектами тактического менеджмента конкурентных действий. Их планируют, организуют с помощью организационных сценариев их проведения, стимулируют и контролируют. Для их проведения необходимы информационные ресурсы и современные каналы поставки и движения информации.

Тактические хитрости могут иметь характер тактических комбинаций — когда одновременно применяют элементы разных тактических операций или тактических маневров, и эти элементы применяют последовательно, изменяя рисунок самой «хитрости».

### **Применение тактических хитростей для создания нужных образов действительности**

С помощью тактических хитростей участники рынка стараются создать системы образов, в которых им желательно предста-

вить самих себя и своих соперников окружению.

Образ имеет немаловажное значение для рынка. Ведь окружение воспринимает обычно не фирму как таковую, а ее образ, подобно тому, как зрители воспринимают, просматривая театральную постановку или кинофильм, не актеров, исполняющих роли, а образы, которые создаются ими в этих ролях.

Построение и поддержание образов действительности, или имидж-билдинг (*image-building*, от английских *image* — образ, *imagine* — вообрази, *imagination* — воображение), составляют важные элементы управления бизнесом на всех стадиях жизненного цикла любого предпринимательского проекта, начиная с предстартовой стадии и завершая стадией выхода предпринимателей из бизнеса.

Чтобы окружение не оказалось в информационном вакууме относительно их деятельности и результатов этой деятельности, а также могло сравнивать их действия с действиями конкурентов, участники рынка создают с помощью информационных потоков системы образов. Они создают образы, поддерживают их и при необходимости производят смену образов, выходя из одного образа и входя в другой для того прежде всего, чтобы действовать в этом образе в конкурентной среде.

Участникам рынка важно, чтобы окружение воспринимало их в избранном ими положительном образе. Таковыми являются образы сильных, высокорентабельных, устойчивых, предприимчивых, конкурентоспособных, думающих о благе потребителей и партнеров, социально ответственных, патриотически настроенных участников рынка. Конечно, бурные аплодисменты не всегда бывают искренними, но уж лучше пусть окружение чаще хлопает в ладоши, чем кидает камни или «применяет динамит».

Важно также, чтобы окружение воспринимало и конкурентов в образах, которые устраивали бы самих участников рынка.

Эти образы могут быть негативными или бесцветными. Поскольку законодательство обычно запрещает любые некорректные сравнения в ходе рекламной деятельности и трактует их как недобросовестную конкуренцию, участникам рынка нередко приходится ограничиваться безымянным упоминанием конкурентов («в отличие от обычных стиральных порошков, наш порошок позволяет вам сделать белье чистым»).

Создаваемые на рынке образы действительности должны быть понятны окружению участников рынка и вызывать у них четкие ассоциации. Данные образы должны обязательно иметь типичные черты и устойчивый характер. С их помощью участники рынка стараются остаться в памяти окружения в течение того периода времени, который они считают подходящим для реализации того или иного предпринимательского проекта.

Для разработки таких образов участники рынка используют позитивные характеристики потребителей («если ты пьешь Колу, ты молодой, творческий, активный человек»), яркие названия («Мистер Мускул»), мобилизующие («управляй мечтой!») или вдохновляющие («национальное достояние») слоганы.

В научных публикациях и в СМИ участники рынка нередко предстают в диковинных образах представителей живой природы. Конкурентов часто сравнивают с различными животными, подкрепляя сравнения «звериными» определениями и обозначениями. Нередко конкуренция называется хищнической, а конкуренты предстают в обликах лис, мышей, львов, слонов, бегемотов и т. д.

Таким образом, с помощью тактических хитростей участники рынка формируют образные ряды, в которых отводят себе и своему бизнесу приоритетное место. Режиссура образов действительности становится для них отдельным направлением менеджмента конкурентных действий. Конкуренты по возможности платят им той же монетой, предпринимая усилия для приукрашивания себя и принижения соперников.

### Тактические уловки

Применение участниками рынка *тактических уловок* состоит в демонстрации правдоподобных (вызывающих определенные и положительные ассоциации) образов участников рынка взамен их правдивых образов, которые могут быть не очень привлекательными (рис. 1).

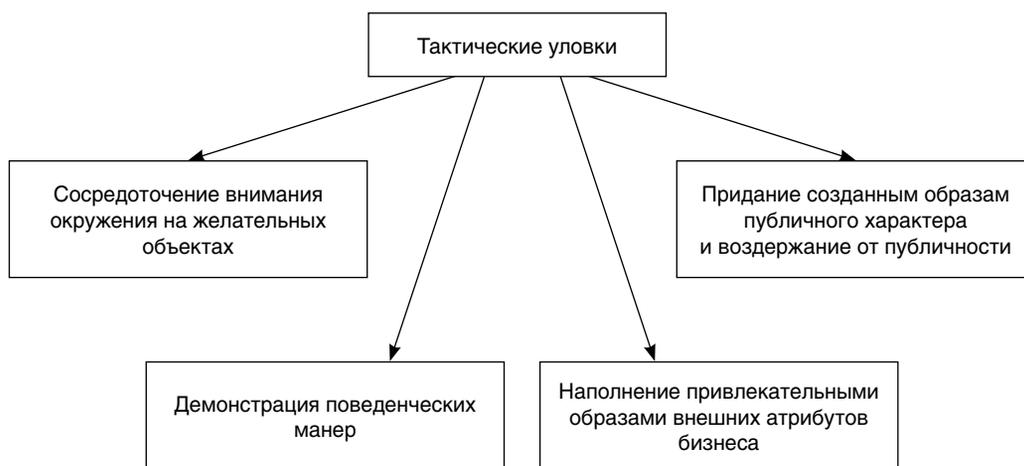


Рис. 1. Тактические уловки

Fig. 1. Tactical tricks

### Сосредоточение внимания окружения на желательных объектах

Для ненавязчивой демонстрации определенных образов и ограничения доступа окружения к правдивой информации участники рынка могут использовать тактические уловки по *сосредоточению внимания окружения на желательных объектах*. К их числу относятся включение внимания окружения, дозирование предоставляемой информации, отвлечение внимания, его переключение или привлечение к несуществующим объектам.

Цель таких действий — захват внимания окружения, сосредоточение его на положительных сторонах деятельности, отвлечение внимания от негативных сторон деятельности и помещение желательных акцентов деятельности в центр внимания. Эти действия участники рынка применяют для влияния на процесс формирования у соперников оценок своих действий, результатов деятельности и конкурентного потенциала.

Прежде всего внимание окружения следует включить, так как оно может быть включено не вовремя или не включено вообще. Процесс *включения внимания* предполагает использование широкого спектра средств оповещения рынка и своего окружения о себе, своей продукции и своих планах, в том числе средств рекламы, PR, паблисити, других инструментов информационных коммуникаций.

Сведения, предоставляемые вниманию окружения, могут казаться участникам рынка — поставщикам информации не совсем правильными. Поэтому они прибегают к дозированию информации. *Дозирование информации* — это распределение распространяемых сведений по группам и предоставление их окружению не в полном объеме, а лишь в определенных дозах — в объеме отдельных групп отредактированной информации.

Дозирование информации осуществляется для подготовки информации, устраи-

вающей данного участника рынка, к распространению с помощью планомерного или внезапного вброса в информационное пространство конкуренции. С его помощью можно, публикуя только правдивую, но дозированную информацию:

— создавать информационный вакуум вокруг своей деятельности или деятельности конкурентов;

— предоставлять информацию, напрямую не связанную между собой или маленькими порциями (такой тактический прием получил название «*салями*»).

Дозированной, тщательно отредактированной информацией можно квалифицированно управлять с большой выгодой для развития своего бизнеса. Дозирование передаваемых окружению сведений имеет характер (рис. 2):

- *дискретного информирования*, которое предполагает применение участниками рынка перерывов в информировании окружения и использование информационных гэпов (разрывов в информационных потоках) либо

- *неполного информирования* окружения без использования разрывов в информационных потоках, обращенных к окружению: участники рынка говорят и показывают правду, но не всю.

С помощью дозирования информации участники рынка могут формировать в своем окружении чувство неопределенности в отношении собственных конкурентных действий и конкурентных действий соперников. Поэтому применение таких операций часто оказывается весьма эффективным, если участники рынка желают создать вокруг своей деятельности атмосферу таинственности, а затем использовать ее для неяркой пропаганды собственных достижений и контрпропаганды достижений соперников.

Рекламные и прочие информационные коммуникаты являются средством мотивации потребителей на совершение покупок того, чего они пока не знают, что им пока незнакомо, что они пока не в состоянии оце-

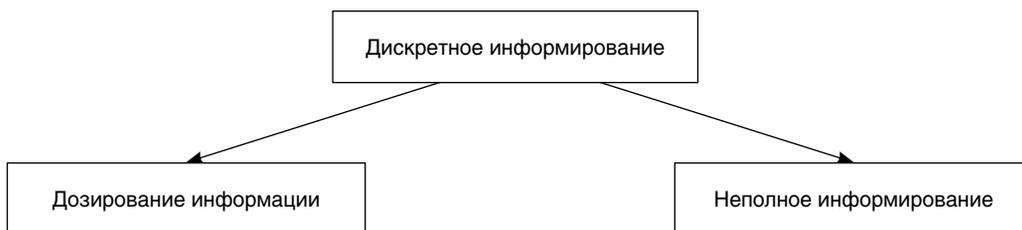
**Рис. 2.** Дозирование информации

Fig. 2. Dosing information

нить по справедливости. Кроме того, эти коммуникаты запутывают другое окружение, которое вынуждено оценивать произведенные участниками рынка действия на основе их рекламы.

Если внимание окружения сосредотачивается на нежелательных объектах, его следует отвлечь, переключить или привлечь к несуществующим объектам, которые специально вбрасываются в информационное пространство и укореняются в нем на определенное время для дезориентации окружения.

Участники рынка прибегают к *отвлечению внимания окружения от своих действительных замыслов* для того, чтобы окружение, включая прямых конкурентов, не мешало им осуществлять эти замыслы в наиболее комфортном режиме. Сбитым с толку конкурентам и другому окружению начинается казаться, что главное в действиях участников рынка — не то, что они делают на самом деле, а то, что ими предложено.

Например, эффективно работающий коммерческий банк может создать видимость наличия проблем для того, чтобы прекратить или приостановить выплату процентов по депозитам либо уклониться от участия в каком-либо общенациональном или международном инвестиционном проекте, доходность которого не представляется очевидной.

Порой участники рынка проводят *отвлекающие тактические маневры*, с помощью которых удастся остановить наступление соперников.

Внимание окружения обычно отвлекают *переключением его на побочные действия*

с помощью постоянного поддержания ничего не значащего диалога с соперниками (например, диалогов о смысле жизни, о миссии бизнеса и т. д.), с другой стороны, привлекают внимание окружения к своей деятельности в других областях бизнеса, где участники рынка имеют более прочные конкурентные позиции.

*Привлечение внимания* окружения к *несуществующим объектам* предполагает совершение следующих тактических действий:

- использование ложного демпинга или искусственного завышения цен для создания ажиотажного спроса;
- искусственное расширение ассортимента продукции в результате вбрасывания на рынок большого числа новых товарных марок, например, новых смартфонов, не отличающихся от ранее предложенных ничем или почти ничем;
- целенаправленное распространение слухов о деятельности конкурентов и о собственных планах.

Распространение слухов в конкуренции весьма результативно, когда объектами операций становятся соперники, имеющие сформированный круг клиентов. Особенно подвержены воздействию слухов потребители с самыми низкими и самыми высокими доходами. Зная их вкусы и предпочтения, можно легко и практически без затрат нанести удар по репутации конкурента. Иногда с помощью слухов удается почти полностью нейтрализовать эффект от самой дорогостоящей и массивной рекламной кампании конкурента. Появление Интерне-

та, где искаженные сведения распространяются очень быстро, послужило толчком к более активному использованию слухов и сплетен и превращению их в «оружие массового поражения».

### Демонстрация поведенческих манер

«Манера» является поведенческой категорией. В конкуренции она характеризует исполнение конкурентных действий. Под *поведенческими манерами* (манерами поведения) участников рынка понимаются индивидуальные стилевые особенности проведения ими тактических операций и их непосредственного взаимодействия с соперниками.

Проводя любую тактическую операцию, участники рынка обязательно демонстрируют определенные поведенческие манеры, с помощью которых участники рынка формируют представления о себе. Манеры поведения являются важной частью имиджа участников рынка — по ним окружение ча-

сто формирует представление о степени доверия, с которой следует относиться к тому или иному участнику рынка в сравнении с его соперниками.

Манеры проведения тактических конкурентных операций — это важная составная часть тактических моделей конкуренции. Поскольку каждая операция в конкуренции производится в определенной манере, демонстрация самих поведенческих манер может иметь значение важной тактической уловки.

Чем сложнее явления деловой жизни, тем разнообразнее поведенческие манеры участников рынка. Многообразие манер поведения участников рынка в процессе тактического соперничества сторон обобщенно выглядит так (рис. 3):

- манеры враждебного (конфронтационного) проведения тактических операций;
- манеры дружественного (приятельного) проведения тактических операций;
- манеры безразличного проведения тактических операций.

Манеры конкурентного поведения	Формы конкурентного поведения															
	Корректное поведение	Некорректное поведение	Рискованное поведение	Нерискованное поведение	Инициативное поведение	Безынициативное поведение	Нейтральное поведение	Невозмутимое поведение	Импульсивное поведение	Рефлексивное поведение	Азартное поведение	Хладнокровное поведение	Покорное поведение	Мирлюбивое поведение	Агрессивное поведение	Компромиссное поведение
Манеры враждебного (конфронтационного) поведения																
Манеры дружественного (взаимно приятельного) поведения																
Манеры безразличного поведения																

Рис. 3. Формы конкурентных действий и манеры конкурентного поведения

Fig. 3. Forms of competitive actions and manners of competitive behavior

Враждебные (конфронтационные) манеры характерны для конкурентной борьбы и конкурентной войны. Их применение заставляет участников рынка вести себя демонстративно жестко, бескомпромиссно и агрессивно по отношению к конкурентам [Ferrier, 2001]. Элементы враждебности могут проявляться и при другом характере конкурентного взаимодействия.

Враждебность при проведении тактических операций может опираться на реально существующее враждебное отношение к конкретному сопернику, но может быть всего лишь демонстрацией такого отношения, которого на самом деле не существует.

Демонстрация враждебности осуществляется для того, чтобы угрозы в адрес соперников звучали более убедительно, а ощущение соперниками опасностей, подстерегающих их в тактическом периоде, — более острым. Участники рынка могут воздействовать на соперников в демонстративно враждебной манере, если они хотят парализовать их волю, лишиться уверенности в себе, деморализовать и тем самым ослабить их решимость оказать сопротивление.

Обычно они действуют так, когда обладают какими-либо исключительными конкурентными преимуществами — мощным кадровым потенциалом, эксклюзивным доступом к различным новшествам и/или к финансовым и инвестиционным ресурсам, замечательным местоположением и др. Нередко демонстрация враждебности для устрашения соперников производится участниками рынка при благосклонном отношении к этому органов власти и управления.

Примером демонстрации участниками рынка враждебности к соперникам является известная «атака гориллы». Демонстрация крайней враждебности для запугивания фирм-конкурентов ужасными перспективами полного разгрома и последующего изгнания с рынка помогает участникам рынка также в процессе враждебного поглощения соперника.

Вместе с тем манеры проведения участниками рынка тактических операций могут быть *дружественными (приятными)* или *безразличными*. На практике встречаются реальное безразличие и реальная поведенческая дружелюбность, и в то же время часто мы наблюдаем всего лишь демонстрацию того или другого.

Руководители фирмы могут публично продемонстрировать дружелюбность к сопернику, в отношении которого реализуют стратегию кооперации или компромисса. Но они вполне могут действовать тактически дружелюбно, если намечают глубокое тактическое наступление на него в целях присоединения его к себе или одностороннего выхода из кооперации.

Активно применяемые участниками рынка тактические приемы могут сопровождаться демонстрацией полного безразличия, что нередко сбивает с толку недостаточно компетентных и опытных соперников. Безразличие к соперникам также используется для публичной демонстрации соперникам своего превосходства либо — отсутствия интереса к сотрудничеству или достижению компромиссов с ними.

Несмотря на присутствие эмоционального начала в человеческом факторе, разработка, моделирование и применение манер конкурентного поведения опираются на рациональные мотивы. Ведь демонстрация плохих или хороших манер может усиливать воздействие на соперников или противодействие им, способствовать сотрудничеству или обострять конфронтацию.

Поэтому владение подходящими манерами проведения тактических операций и управление ими, в том числе их комбинирование и изменение в зависимости от обстоятельств и особенностей тактических соперников, является важной профессиональной компетенцией руководителей фирм.

Опытные и квалифицированные руководители фирм компетентны в области планирования того, в какой манере необходимо тактически действовать их фирме. Они, как

правило, умеют управлять эмоциями сотрудников фирмы и своими собственными, а также подчинять их тем образам — собственным и соперников, которые решено внедрить в сознание окружения.

### Наполнение привлекательными образами внешних атрибутов бизнеса

Участники рынка нередко имеют отрицательные характеристики из-за наличия непривлекательных черт у владельцев бизнеса, менеджеров и даже отдельных сотрудников или их критической массы. Между тем окружение должно воспринимать их исключительно в привлекательных образах. Поэтому участникам рынка приходится заботиться о создании яркой, запоминающейся атрибутики своего бизнеса, которая явно выигрывает в сравнении с атрибутами бизнеса конкурентов.

*Внешние атрибуты бизнеса — витрина, фасад, упаковка, дизайн, бренд — непосредственно воздействуют на органы чувств окружения. Большое значение имеют, например, внешность и личностные особенности фронтлайнеров, фасады зданий, дизайн офисов, упаковка и наименование продук-*

ции (рис. 4). В этой атрибутике непривлекательные черты конкурентов и их бизнеса обязательно должны замещаться какими-либо привлекательными образами до такой степени, чтобы окружение четко понимало — этот бизнес не просто лучше упакован, чем у конкурентов, или имеет более внушительный фасад, он действительно превосходит бизнес конкурентов.

С помощью привлекательного бренда образы фирмы и ее продукции после ознакомления с ними надолго задерживаются в памяти окружения, особенно в новых областях предпринимательской деятельности. В настоящее время сильные бренды формируются за считанные месяцы, а не в течение десятков лет, как было еще совсем недавно и, если они обладают яркостью и привлекательностью, — остаются на рынке, переходя к другому владельцу. Например, именно так случилось с брендом «Коркунов» после того, как Андрей Коркунов успешно продал созданный им «конфетный бизнес».

С помощью привлекательной упаковки продукции, вызывающего доверия фасада здания или дизайна офиса любая фирма может обойти конкурентов в создании положительных образов и одновременно скрыть некоторые конкурентные недостатки.

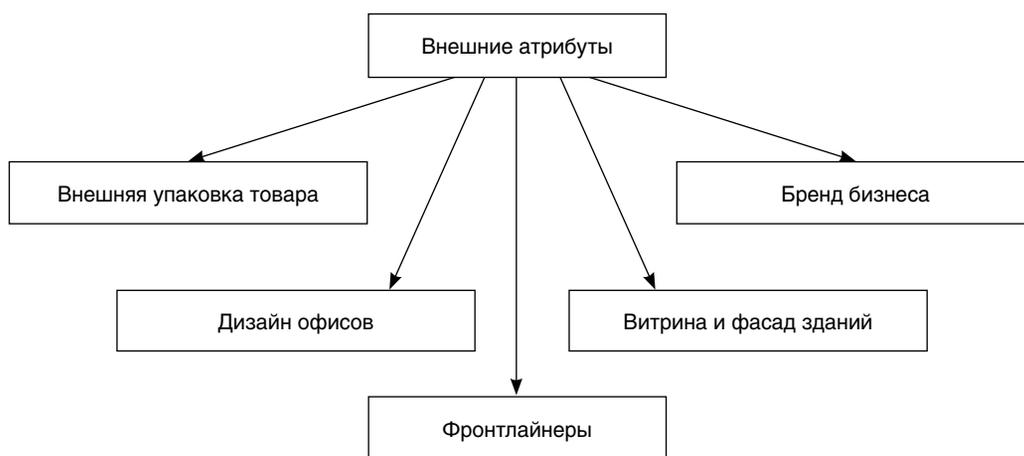


Рис. 4. Внешние атрибуты бизнеса

Fig. 4. The trappings of business

Сложнее всего дело обстоит с созданием образного ряда из человеческих лиц. Индивидуальным предпринимателям приходится выходить на витрину самостоятельно, ослепляя окружение голливудской «сверхпозитивной» улыбкой, обходительностью, приятным (или неприятным) тембром голоса и трендовыми костюмами.

В более крупном бизнесе эту задачу призваны решать *фронтлайнеры* — люди, становящиеся «лицами» бизнеса, представляющие бизнес во внешней конкурентной среде. Это не только те люди, которые трудятся во фронт-офисах фирм или являются лицами рекламных коммуникатов продукции. Фронтлайнерами становятся любые сотрудники фирм, представляющие их в межфирменных коммуникациях, в том числе их менеджеры.

Любой фронтлайнер должен внедрять в сознание окружения привлекательные образы и дезавуировать негативные представления об участниках рынка или отдельных людях, работающих в их составе. Дело не исчерпывается лишь косметикой и макияжем (вместо уродливого владельца бизнеса клиентам показывают обворожительную, стройную, длинноногую блондинку, вид которой располагает немедленно что-нибудь купить). Важнее всего скрыть определенные особенности ведения бизнеса, заменив непривлекательные образы похожими, но выглядящими вполне привлекательно.

Это становится особенно важным, когда витрину бизнеса заполняют сами его владельцы или топ-менеджеры. Им трудно скрыться за спиной фронтлайнеров, если их бизнес жестко связан в сознании миллионов людей с их персональными именами. Так было в прошлом, когда именные названия фирм приобрели чрезвычайно широкое распространение (Morgan, DuPont, Coco Chanel, Bata, др.), так происходит и в настоящее время, когда СМИ постоянно напоминают читателям об империи Дональда Трампа или о таких ярких владельцах российско-

го бизнеса, как Михаил Прохоров или Олег Дерипаска.

Владельцы именных брендов должны иметь предельно привлекательный образ, и если это по факту не так, образ следует тонко заменить на более интересный.

Так, например, образ жадности можно заменить образом расчетливости и экономности в ведении бизнеса, а образ хвастовства — образом чувства собственного достоинства.

Жадность в бизнесе имеет много негативных проявлений — от начисления работникам слишком низкой заработной платы до погони за извлечением доходов из неуметного числа бизнес-проектов.

Обычно человеческая жадность хорошо заметна, причем жадные люди действительно весьма неприятны. Особенно неприятна неумеренная жадностью, даже если она сочетается с наличием у людей сильных профессионально значимых качеств. Совсем невыносимыми являются кровожадные люди, для которых чувство сильной неприязни к не понравившимся им конкурентам непременно оборачивается жаждой их крови.

Однако жадные люди нередко занимают очень нужным и полезным делом. Самые авторитетные и мощные по величине финансовых активов коммерческие банки и страховые компании созданы и администрируются, возможно, весьма жадными людьми. Но именно с такими финансовыми организациями предпочитают иметь дело крупные ссудополучатели или предприниматели, желающие застраховать или перестраховать риск конкурентных действий в условиях масштабной, тем более полной, неопределенности.

Поэтому, изображая жадных людей расчетливыми и экономными, можно добиться радикальной смены имиджа бизнеса. Ведь жадных людей никто не любит, а к расчетливым и экономным — относятся терпимо и даже с уважением.

Хвастовство также не относится к числу привлекательных качеств людей. Хвастли-

вые люди — не редкость, да и хвастливые предприниматели встречаются практически на каждом шагу. Но если хвастовство представить как демонстрацию окружению чувства собственного достоинства, имидж навязчивого хвастуна радикально изменится. В нем увидят самоуверенного (может быть, излишне) человека, знающего, что ему нужно и как это сделать. Такой человек воспринимается с уважением, с ним принято считаться как с признанным экспертом в той или иной области бизнеса.

### **Придание созданным образам публичного характера и воздержание от публичности**

Большинство участников рынка делают образы себя и своего бизнеса публичными. Публичность необходима им прежде всего для демонстрации окружению подлинной или мнимой конкурентной силы. Сильным конкурентам, как правило, нет необходимости постоянно информировать окружение о собственной силе — рынок об этом и так прекрасно осведомлен. Однако время от времени сильные конкуренты все же обязаны напоминать окружению о наличии у них конкурентных преимуществ путем публичного сравнения себя с соперниками, также стремящимися быть или хотя бы казаться сильными.

Они могут делать это посредством простого информирования общества о своих достижениях и намерениях с помощью шумной и яркой рекламы в СМИ, в ходе которой происходит обязательное сравнение собственной продукции с «обычными» марками товаров. Совершение тактических операций сопровождается широкомасштабным оповещением о них окружения.

Но нередко, чтобы их конкурентную силу никто не посмел поставить под сомнение, участники рынка используют такую тактическую уловку, как *игра мускулами*.

Под игрой мускулами понимается демонстрация силы в угрожающей форме. Этим

нередко увлекаются уверенные в себе либо неуверенные конкуренты. Суть этой тактической уловки состоит в публичной демонстрации окружению своих «мускулов» — потенциальной и реализуемой конкурентной силы.

Подобно участникам соревнований по бодибилдингу конкуренты играют рельефными стальными мускулами (либо их видимостью) в соответствии с заранее составленным PR-службой планом и в определенной последовательности.

Вначале активизируется рекламная кампания, затем инспирируются различные PR-акции: выступления в печатных и электронных СМИ, в стенах органов представительной власти. Самое важное в игре мускулами — демонстрация производственной и маркетинговой мощи участников рынка, их глубокого укоренения в обществе, их признания рынком в качестве своего оплота, их крепких связей с крупными чиновниками и силовыми структурами. У окружения должно сформироваться полное убеждение в том, что их бизнес вечен и непоколебим.

Иногда участникам рынка выгодно продемонстрировать не только конкурентную силу, но и признаки некоторой конкурентной слабости. Так действуют слабые интеграторы, намеревающиеся войти в состав более сильного соперника. Публичная демонстрация ими своей слабости, тем не менее, встречается крайне редко, только в случаях тонкого расчета на интерес потенциального сильного интегратора, и производится только для него.

Нередко объектом публичной демонстрации является не только конкурентная сила участников рынка, но и их конкурентные амбиции.

Демонстрация участниками рынка своих конкурентных амбиций похожа на поведение театральных актеров. Подобно актерам, жаждущим оваций и ритуальных букетов в конце спектакля, участники рынка желают аплодисментов со стороны окружения,

способных вызывать зависть прямых конкурентов. Им необходимо, чтобы о них постоянно говорили, их обсуждали — в сугубо положительном контексте.

С помощью демонстрации амбиций участники рынка готовят окружение, в особенности органы власти и управления, VIP-клиентов, VIP-партнеров, к совершению ими в ближайшей или отдаленной перспективе крупных прорывов в ведении бизнеса. Нередко демонстрацией амбиций они заменяют отсутствие доминирования на рынке или личного доминирования в деловых или частных отношениях.

Демонстрируя амбиции, участники рынка выказывают определенное высокомерие к конкурентам, мнимое безразличие к их мнению, а также к их планам и намерениям. Такая тактика оказывается оправданной, когда сильный конкурент не дает втянуть себя в необязательные соглашения с неинтересными партнерами и контрагентами. К тому же высокомерие порой оказывается более эффективным средством рассеивания мелких потенциальных конкурентов, чем их целенаправленное преследование.

Часто амбициозные руководители полагают, что чем меньше их фирма будет обращать внимание на окружение, тем лучше. Они считают, что показное высокомерие привлекает желанных партнеров по бизнесу и даже потребителей сильнее, чем подчеркнутое внимание к ним. На практике действительно нередко бывает именно так.

Иногда руководители фирм совершают действия, направленные на демонстрацию амбиций ради самих амбиций. Поиски постоянных аплодисментов становятся для подобных предпринимателей смыслом их существования в бизнесе. На этом пути одни амбициозные фирмы могут сталкиваться с другими амбициозными фирмами, и победа в этом поединке кажется им наилучшей наградой. Другие участники рынка, как правило, не воспринимаются ими в качестве достойных конкурентов.

Демонстрация амбиций основывается в этих случаях на таких личностных качествах владельцев или топ-менеджеров фирм, как любовь к внешним эффектам, помпезность, самолюбование. Часто им необходим своего рода *конкурентный эксгибиционизм* (от англ. *exhibition* — выставка, *to exhibit* — выставляться напоказ). Они выставляются напоказ даже тогда, когда оснований для публичного самолюбования нет.

Однако такие действия, какими бы личностными особенностями конкурентов они не были обусловлены, свидетельствуют о невысоком уровне профессионализма участников рынка. Окружение не любит амбициозных людей точно так же, как жадных и хвастливых. Особенно не любят в обществе тех, кто демонстративно проявляет свое неуважение к другим.

Наряду с демонстрацией конкурентной силы и конкурентных амбиций, участники рынка делают свой образ публичным благодаря *тактике «постоянного присутствия»*. Ее суть состоит в обеспечении корпоративного или персонального участия владельцев бизнеса, менеджеров или сотрудников фирмы в мероприятиях общественной жизни. Такое участие не имеет явно выраженной цели. Задача состоит лишь в обеспечении «эффекта постоянного присутствия» — периодически или систематически напоминать о себе окружению, показывать себя в выгодном свете и интересоваться положением дел у конкурентов. Тем самым создаются образы благополучных участников рынка, имеющих время, желание и средства на обеспечение «постоянного присутствия».

Характерные признаки «постоянного присутствия» следующие:

- активное или пассивное участие в мероприятиях (конференциях, форумах, конгрессах, презентациях, вернисажах, фуршетах и др.);
- участие в организации подобных мероприятий, делающее фирму незаменимым «членом присутствия» (на молодежном сленге — «участником тусовки»);

- членство в общественных объединениях (ассоциации, союзы, движения, др.);
- участие в широко освещаемых в средствах массовой информации акциях, официально провозглашенных общественно значимыми.

Тактика «постоянного присутствия», как правило, применяется избирательно. Участники рынка тщательно продумывают, на каких мероприятиях и когда представителям фирмы стоит появиться непременно, а на каких присутствие необязательно, в каких союзах надо состоять, а в каких наверняка не надо, в каких акциях полезно принять посильное участие, а от участия в каких следует отказаться под любым предлогом.

Иногда «постоянное присутствие» приобретает повседневный характер и грозит превратиться в хроническое бедствие. Ведь общественная деятельность начинает отвлекать внимание участников рынка от главного — от ведения собственного бизнеса.

В то время как большинство участников рынка стремится к созданию публичных образов себя и своего бизнеса, другие участники рынка предпочитают *воздержание от публичности*. Они стараются не привлекать излишнего внимания к своим действиям, не мозолить окружению глаза сверх меры, не превращать наименование своего бизнеса во всенародно узнаваемый бренд.

Воздержание от выставления себя напоказ может оказаться эффективным, если оно позволяет участникам рынка создавать интригующие, немного таинствен-

ные образы. Эти участники рынка, как правило, успели завоевать признание в узких кругах и вполне довольствуются этим. Отсутствие широкой узнаваемости их образа влечет за собой отдельный интерес к нему со стороны любопытного окружения и оценку их бизнеса как солидного, лишённого избыточной суеты, в то же время — скромного, демократичного и, следовательно — вызывающего доверие.

Участники рынка могут сочетать публичность и воздержание от нее при проведении тактических операций. Например, они могут вести бизнес так, чтобы непосредственно сами действия не были видны или слышны окружению, но чтобы об успешных результатах таких действий своевременно узнавали многие.

### Тактические головоломки

С помощью *тактических головоломок* участники рынка добиваются дезориентации соперников, желающих получить сведения по поводу их тактических и стратегических планов, потенциала и предпринимаемых действий (рис. 5).

Для соперников характер тактических головоломок могут иметь тайно подготовленные участниками рынка и неожиданно проведенные ими тактические операции, а также тактические операции, которые участники рынка готовят специально для того, чтобы максимально сбить с толку соперников. Головоломками их называют потому, что разобраться в сути этих операций может

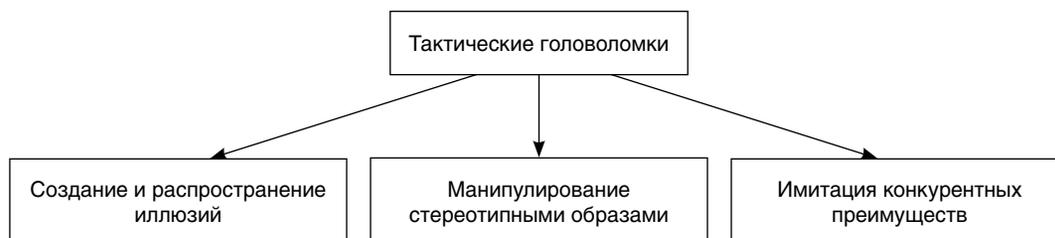


Рис. 5. Тактические головоломки

Fig. 5. Tactical puzzle

далеко не каждый профессионально подготовленный владелец бизнеса или топ-менеджер фирмы-соперника.

Тактические головоломки входят составной частью в тактические модели, применяемые участниками рынка. Они обогащают их содержание и придают им специфический «головоломный» колорит. Загадывание и разгадывание тактических головоломок является для участников рынка хотя и не главной, но очень важной деятельностью. Поэтому им приходится накапливать специальные профессиональные знания и умения в этой области.

### Создание и распространение иллюзий

Иллюзии искажают действительность, поэтому любая иллюзия является добросовестным заблуждением. Но людям, как известно, свойственно заблуждаться. Многим это нравится, они живут иллюзиями, им хочется верить в них и совсем не хочется расставаться с ними. Ведь иллюзии входят в их жизнь посредством сказок со счастливым концом, «мыльных опер», подменяющих действительность, спортивного или эстрадного фанатизма.

Спрос на иллюзии рождает предложение. Поэтому в перечне профессий не последнее место занимает профессия иллюзиониста.

Профессиональными иллюзионистами являются цирковые фокусники. Однако иллюзионисты профессионально работают не только в цирке, но и на рынке. Чистыми иллюзионистами являются субъекты предпринимательства, занимающиеся чудотворением, гаданием, чародейством и иным подобным бизнесом.

Тысячи специалистов такого рода ежедневно создают иллюзии снятия порчи, завораживания и привораживания мужей и жен, гарантируют удачу в бизнесе в течение суток, а некоторые — даже избавление людей от смертельных недугов и возвраще-

ние к жизни их умерших родственников. Эти предприниматели фактически занимаются бизнесом по созданию и продаже иллюзий клиентам, склонным к добросовестному заблуждению.

Наряду с ними, иллюзии создают и распространяют и другие участники рынка, для которых иллюзионные акты составляют не основные производственные действия, а вспомогательные тактические конкурентные операции.

Иллюзии эффективны в различных случаях, например, когда субъект предпринимательства:

- впервые входит на рынок или приступает к новому бизнес-проекту;
- намерен сформировать или укрепить внешние коммуникации в целях получения выгодных заказов;
- приступает к крупносерийному или массовому производству новой продукции и крайне заинтересован в обеспечении устойчивого сбыта;
- не добившись серьезных конкурентных преимуществ в той или иной отрасли национальной экономики, пытается осуществить диверсификацию бизнеса или проникнуть на новые локальные рынки;
- стремится войти в международные альянсы либо начать деловую деятельность на зарубежных рынках;
- пытается дезавуировать реальные достижения более сильных конкурентов накануне вбрасывания на рынок собственных новаторских бизнес-идей;
- старается в кратчайшие сроки, а лучше — немедленно преодолеть негативные последствия собственных неудач путем удержания клиентуры либо, напротив, путем продажи бизнеса и привлечения потенциальных покупателей;
- пытается заинтересовать более сильного конкурента в слиянии;
- нацелен на отвлечение внимания окружения с помощью иллюзий — путем пропаганды мнимой конкурентоспособности на другом секторе рынка.

Прежде всего иллюзии, создаваемые участниками рынка, нередко помогают опережать конкурентов в продвижении позитивных бизнес-идей среди недоверчивых клиентов и потенциальных партнеров.

Все без исключения субъекты предпринимательства должны уметь создавать иллюзии, в которых нуждается их окружение.

Окружению необходимо воспринимать участников рынка и их бизнес в определенном образе. При этом образ фирмы, добросовестно и умело ведущей свои дела, а также образ полезного, социально ориентированного и ответственного бизнеса оказываются куда более привлекательными, чем образы безответственного, тем более воровского, грабительского, криминального бизнеса и неумелого и агрессивно настроенного участника рынка, мечтающего лишь залезть в кошелек потребителя на законных основаниях.

Все это воодушевляет участников рынка на создание иллюзорных образов собственной деятельности и деятельности конкурентов. Это достигается благодаря следующим тактическим головоломкам (рис. 6):

- организация восторженных реакций на свою продукцию и публичная демонстра-

ция якобы восторга по отношению к себе со стороны окружения, например, приписывание окружению мнения, что с производителями этой продукции сбываются все их мечты;

- распространение слухов о несостоятельности конкурентов и декларация завышенных требований к их продукции, а также организация проявления крайнего недовольства действиями конкурентов;

- создание иллюзии своей вечной невинности и вечной виновности соперников;
- игра несуществующими мускулами.

С помощью создания и поддержания иллюзий участники рынка формируют не соответствующие действительности представления о собственной конкурентной силе и степени устойчивости конкурентных позиций и бросают тень на конкурентов. Тем самым создается видимость превосходства над соперниками. Создав фабрику грез, участники рынка пытаются заставить окружение действовать в соответствии с убеждением в их сказочной силе и в сказочной слабости конкурентов.

С этой целью используются различные инструменты прямой и косвенной рекламы, PR, паблисити, проводятся презентацион-



**Рис. 6.** Создание иллюзорных образов собственной деятельности и деятельности конкурентов

Fig. 6. Create illusory images own activities and the activities of competitors

ные, благотворительные и другие привлекающие внимание мероприятия, включая спонсоринг престижных спортивных соревнований и концертов звезд шоу-бизнеса.

Больших успехов добиваются участники рынка, умудрившиеся убедить окружение в своей вечной невинности, дающей возможность безнаказанно нарушать закон и вести борьбу без правил, а также в вечной виновности соперников — в том, что любые действия соперников следует подвергнуть критике.

Например, сделавшись «национальной гордостью», участники рынка действуют, осознавая, что трудно найти смельчака, который усомнится в их непотопляемости на фоне тотальной административной поддержки их бизнеса. «Ничего вы нам не сделаете», — свято убеждены многие руководители таких фирм.

Серьезный эффект воздействия на окружение имеет, к примеру, публикация участниками рынка внушительных списков членов попечительских и наблюдательных советов, а акционерными фирмами — списков аффилированных лиц, громко звучащие имена которых способны произвести на читателей сильное впечатление.

В то же время признание «вечной вины» за соперниками в каждом конкретном случае влечет за собой убеждение в их несостоятельности и слабости их бизнеса. Однако в действительности их «вечная вина» состоит лишь в том, что их присутствие на рынке мешает конкурентам доминировать на нем. Если участникам рынка удастся сформировать негативное общественное мнение о соперниках, представить их «врагами народа» и обзавестись поддержкой в органах государственной власти, соперникам придется туго.

Слабые конкуренты могут пытаться играть несуществующими мускулами, желая произвести впечатление на окружение и заслужить аплодисменты за несуществующие достижения, стремясь обратить на себя внимание безразличных клиентов либо буду-

чи одержимыми жаждой мести в отношении своих более сильных соперников.

Так физически слабые подростки, обиженные более сильными сверстниками, вместо того, чтобы заниматься спортом или посещать тренажерный зал, грезят по ночам игрой несуществующими мускулами, одерживая воображаемые победы.

### Манипулирование стереотипными образами

Стереотипными называются образы, которые глубоко укореняются в массовом сознании, вследствие чего люди оказываются в плену этих образов и воспринимают те или иные действия, явления и события одинаково. Эти образы не требуют дополнительных пояснений — и так все понятно. Например: Москва — лучший город Земли!

Благодаря наличию таких образов участники рынка получают возможность использовать тактические головоломки, основанные на *манипулировании стереотипами мышления и реакций окружения*. С их помощью они стараются прикрывать собственные действия привлечением стереотипных образов. В качестве положительного примера привлекают ранее созданные образы собственного бизнеса, к которым привыкло окружение, а также стереотипные образы чужого бизнеса, распространяемые на собственные действия.

Наиболее часто приходится встречаться со следующими приемами манипулирования (рис. 7):

- двойное толкование одних и тех же параметров качества продукции и ее потребительской ценности;
- одностороннее толкование отношения участников рынка к поставщикам («хотят прибрать к рукам» или «хотят усилить взаимную пользу») или потребителей к ним самим («хотят надуть, всучить товар любой ценой» или «хотят доставить удовольствие»);
- использование чужих брендов в том случае, если они принадлежат признанным

авторитетам в соответствующей сфере бизнеса, в том числе ссылки на авторитетных клиентов, поставщиков, партнеров, связи в коридорах власти и влиятельных СМИ;

- ссылки на отечественное происхождение продукции фирмы, ее менеджмента или учредителей либо, напротив, на их зарубежные корни;

- ссылки на свои предыдущие заслуги, на оставшиеся в памяти примеры удачных действий и на авторитет бренда, к созданию которого нынешние владельцы бизнеса, возможно, не имеют никакого отношения;

- ссылки на пример других участников рынка, добившихся успеха и признания в результате аналогичных действий.

Манипулирование стереотипными образами ведет к паразитированию участников рынка на сильных или слабых сторонах окружения.

Определенное число участников рынка добросовестно или недобросовестно паразитирует на репутации и высоких оцен-

ках результатов деятельности конкурентов вследствие смешения в сознании представителей окружения своей деятельности и деятельности конкурентов и последующим манипулированием людьми, запутавшимися в собственных оценках.

Другие участники рынка эксплуатируют слабые стороны окружения — избыточную доверчивость (например, «покупаем нечто новое и доселе неизвестное!»), низкую компетентность, невысокий уровень конкурентного потенциала, отсутствие профессионального опыта и др.

К примеру, манипуляторы охотно эксплуатируют образы иностранных инвесторов либо, напротив, отечественных товаропроизводителей.

«Покупаем отечественное», — рекомендуют одни промоутеры, в то время как другие промоутеры, напротив, делают ставку на наличие международных сертификатов качества. Советы могут оказаться подходящими в случае готовности рынка положительно отреагировать — если, к примеру,

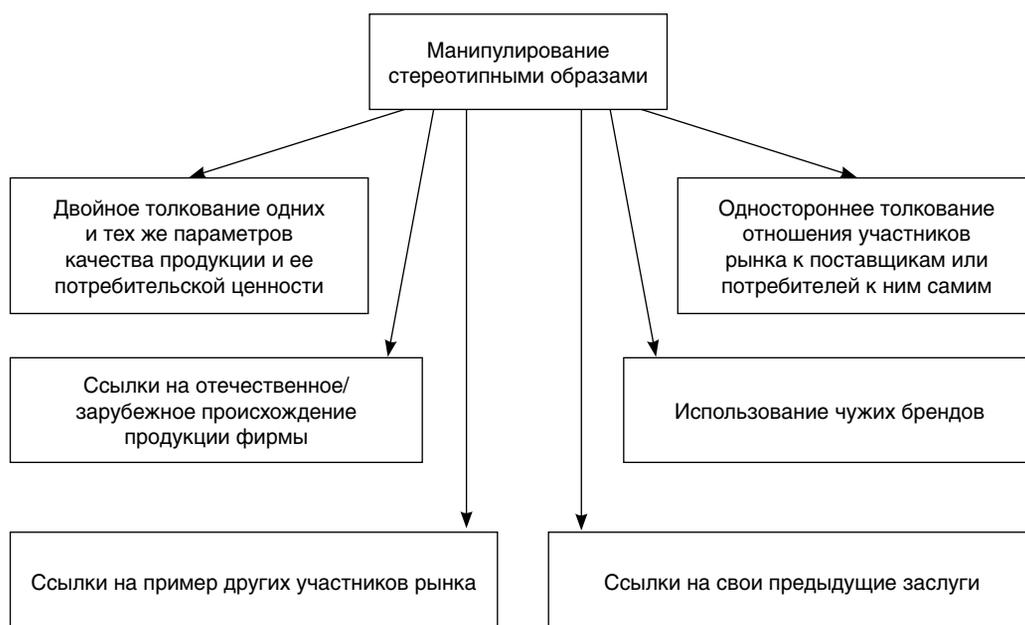


Рис. 7. Примеры манипулирования

Fig. 7. Examples of manipulation

рынок оказывается во власти патриотически настроенных потребителей или, наоборот, поклонников импортного ширпотреба.

Можно использовать, например, такие трафаретные определения, как «немецкое качество», «передовые американские технологии», «традиционно низкие китайские цены» и т. п. Подобные штампы могут иметь не только национальный колорит. Но именно «национальная упаковка», применение различных «американизмов» или германизмов» часто являются решающими аргументами для покупателей.

Отдельным участникам рынка бывает порой чрезвычайно выгодно работать «под зонтиком» другой предпринимательской фирмы, обладающей позитивной репутацией, хорошо узнаваемым и воспринимаемым положительным брендом и высокими оценками результатов деятельности. Им также нравится демонстрировать схожесть с другими компаниями, даже с прямыми конкурентами, а также действовать от имени другой фирмы, например иностранной (в том числе иностранной «дочки»).

Такие действия открывают прекрасные перспективы и для последующего предложения одной и той же продукции по различным ценам сообразно, например, «немецкому» уровню качества или «китайскому» уровню цен.

С помощью подобных тактических головоломок участники рынка пытаются удержать возле себя потребителей, поставщиков, партнеров по бизнесу, а заодно оказать психологическое давление на прямых конку-

рентов даже при отсутствии действительных конкурентных преимуществ в необходимом количестве.

### Имитация конкурентных преимуществ

Нередко субъекты предпринимательства предлагают рынку товары/работы/услуги, которые обладают не самими востребованными рынком достоинствами и полезными свойствами, а лишь их имитацией. Тем самым они демонстрируют рынку не подлинные конкурентные преимущества, например особо теплое отношение к клиентам, а их имитацию.

*Имитация конкурентных преимуществ* представляет собой отдельную группу тактических головоломок. Если иллюзии демонстрируют окружению то, чего нет, то имитация — то, чего тоже нет, но что ожидается окружением от участника рынка. Объектами имитации становятся достижение участниками рынка высоких результатов бизнеса, наличие в их распоряжении самых передовых ресурсов и активность в работе на рынке (рис. 8).

*Имитация достижения результатов бизнеса* состоит, по сути, в имитации успехов. Участники рынка всегда следуют распространенному правилу делать хорошую мину при любой игре, в том числе при плохой. У них постоянно должна присутствовать видимость успеха. В их делах — полный порядок, они довольны собой в режиме реального времени.



Рис. 8. Имитация конкурентных преимуществ

Fig. 8. Imitation competitive advantages

*Имитация наличия самых передовых ресурсов* состоит в демонстрации вместо самих ресурсов тезиса «у нас есть все, чтобы быть лучшими!». Окружение должно быть убеждено в том, что данный участник рынка обладает потенциалом, позволяющим ему добиваться всех запланированных целей. Другое знаменитое изречение «никаких проблем!» должно символизировать готовность решить на базе имеющегося потенциала любую задачу.

*Имитация участниками рынка активности в работе на рынке* призвана заменить их подлинную активность в производственной, коммерческой, инновационной сферах непрерывной суетой.

Деловая активность далеко не всегда бывает подлинной. Участники рынка могут, к примеру, имитировать активные действия на том или ином сегменте/секторе рынка на фоне сохранения неизменных или даже повышающихся цен на товары/услуги/работы, предлагаемые для других частей рынка. Действуя так, участники рынка пытаются стимулировать продажи на разных частях рынка, которые одновременно представляя для них наибольший интерес.

Деловая активность часто имеет преимущественно (иногда — исключительно) имитационный характер. Она применяется для того, чтобы окружение поверило в серьезность замыслов фирмы. Для этого участники рынка включают в разнообразные переговоры и обсуждения, публично намекают на наличие далеко идущих намерений и планов, участвуют в презентационных выставках, организуют региональные ивенты, тратят немалые средства на PR своего, возможно, весьма скромного, бизнеса.

Отсутствие полноценной деятельности заменяют различные интригующие сообщения, например, такие: «завтра мы приступаем к новому проекту!», или «вчера блестяще завершились важные переговоры!», или «мы только что провели шикарную сделку!».

Выезжая в служебные командировки, имитаторы громогласно бронируют съюты

в престижных отелях и авиабилеты в салонах бизнес-класса. Они проводят «мозговые штурмы» для решения малозначительных задач, производят ремонты офисов с их последующим торжественным открытием, каждые полгода меняют офисную мебель и средства мобильной связи, проплачивают интервью с собой в СМИ, выступают экспертами по всевозможным проблемам.

Имитаторы используют узнаваемые образы с тем, чтобы с помощью псевдоактивности создавать видимость осуществления стратегий и намеченных планов либо смены стратегий и уточнения планов. Видимость конкурентных действий обозначается определениями с приставкой «псевдо-», например псевдонаступление, псевдоконтрнаступление, псевдооборона, вхождение в псевдоальянсы.

Подлинные замыслы могут быть совсем другими. Но в головах представителей окружения рождаются образы либо стабильно работающей фирмы, либо фирмы-новатора, чутко реагирующей на веяния времени.

Между тем тот или иной имитатор вполне может оказаться хроническим неудачником в бизнесе. Попав в полосу невезения, фирма должна позаботиться о том, чтобы как можно скорее выбраться из череды неудачных столкновений с соперниками и отрицательных реакций со стороны потребителей и поставщиков. Имитационное поведение не позволяет избавиться от неудач, но позволяет сделать так, чтобы неудачи, от которых, конечно же, не застрахован никто, не воспринимались окружением как нечто хроническое.

Специфическим направлением имитационного поведения участников рынка является создание и использование ими фирм-сателлитов.

*Фирмы-сателлиты* создаются теми же владельцами бизнеса, что и основные фирмы. Они имитируют полноценный бизнес: оформляют сделки, становятся участниками соглашений, принимают на себя и исполня-

ют контрактные обязательства. Но в действительности для ведения полноценного самостоятельного бизнеса у них нет ни собственных ресурсов, ни собственной мотивации. Фирмы-сателлиты всегда имеют зависимый характер. Их предпринимательское кредо — сопровождение бизнеса основных фирм. Они обеспечивают:

- тактическое маневрирование основных фирм;
- имитацию инновационной и прочей активности;
- замещение основных фирм при выполнении определенной, в том числе особо щекотливой, работы.

Их главное предназначение — выполнять особо конфиденциальные тактические операции вместо основной фирмы. Чаще всего они используются для выполнения учредительских обязанностей либо для предоставления банковских счетов, через которые можно осуществлять различные сомнительные денежные транзакции.

Одним из наиболее характерных видов фирм-сателлитов являются так называемые фирмы-однодневки (фирмы-прачечные), учреждаемые для обналаживания и отмывания финансовых средств, извлекаемых из сомнительного оборота. Часто для этой роли подбираются или специально создаются офшорные компании.

Имитация различных действий не может продолжаться долго и иметь самостоятельное значение для фирм, делающих серьезный бизнес. Поэтому и возникает искушение использовать фирмы-сателлиты. Выполнив предназначенную им функцию, эти фирмы могут сменить тактику действий или попросту исчезнуть с рынка.

### Способы установки тактических ловушек

Дезориентированные с помощью тактических головоломок конкуренты участников рынка попадают в тактические ловушки. Ведь они обладают ошибочным мнением, нереалистическими оценками действительности и демонстрируют реакции с искусственно заданными характеристиками. Действуя в соответствии с ошибочными предположениями, соперники загоняют сами себя в тактическую ловушку. При этом многим участникам рынка доставляет удовольствие поймать конкурента в ловушку.

Существуют разные способы установки тактических ловушек (рис. 9).

Их можно установить, например, посредством создания видимости одних действий для прикрытия других действий или посредством информирования соперников о намерениях, которых на самом деле нет. В этих

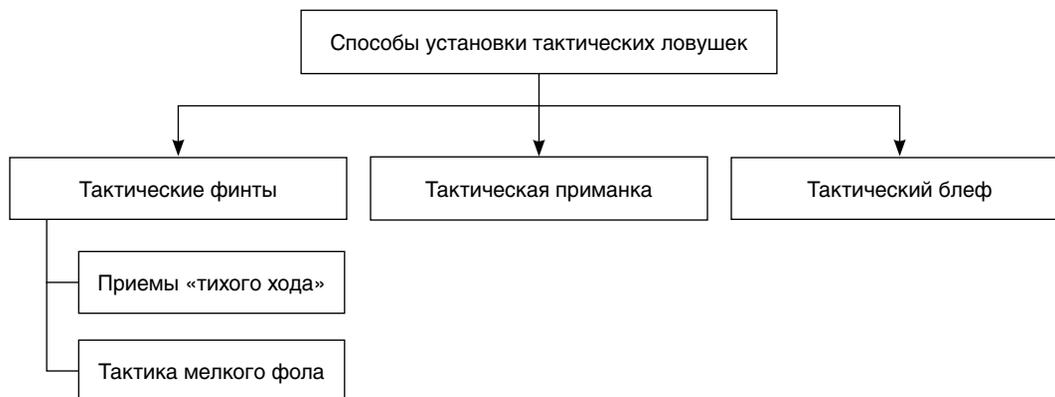


Рис. 9. Способы установки тактических ловушек

Fig. 9. Installation methods tactical traps

случаях соперники попадают в ловушку благодаря успешному проведению против них *тактических финтов*.

С помощью тактических финтов участникам рынка часто удается провести форсированный удар или осуществить тактику второго хода. Они также могут имитировать оборону, отступление и даже мирное сосуществование, чтобы скрытно наносить соперникам конкурентные удары, подобно тому, как действуют специалисты по нанесению скрытых ударов в восточных единоборствах.

Пример тактического финта — *приемы «тихого хода»*. «Тихий» (в смысле не очень значимый) ход незаметен из-за переключения участниками рынка внимания соперников на другие действия. На самом деле «тихий ход» часто оказывается сильнейшим в многоходовой наступательной комбинации.

Другим примером является *тактика мелкого фола*. Ее суть состоит в том, чтобы идти на незначительные правонарушения (незначительные нарушения лицензионных требований, проведение сделок с сомнительными контрагентами, действия в условиях противоречий в законодательстве, др.), которые, как правило, остаются безнаказанными либо влекут за собой незначительные наказания.

Тактика мелкого фола осуществляется исподтишка. Поэтому участников рынка сложно уличить в ее применении. Тем не менее, азартно включившись в избличение сфолившего соперника, участники рынка не замечают других действий, которые те предпринимают и которые действительно являются гораздо более опасными для них.

Тактические ловушки могут оснащаться, как мышеловки, приманкой для соблазнения соперников к совершению ошибочных действий. *Тактической приманкой* является специально распространяемая информация. Она может быть частично правдивой, неполной, дискретной, правдоподоб-

ной и даже на первый взгляд невероятной. Важно, чтобы ее появление вызвало ответные реакции соперников и спровоцировало их на действия, противоречащие их собственным интересам.

Роль приманки может выполнять информация о повсеместном распространении мелких фолов, подаваемая в формате «все так делают, вот, например...». Начав с мелкого фола и уверовав в свою безнаказанность, соперники могут легко перейти к крупному фолу и начинают допускать гораздо более серьезные правонарушения, влекущие за собой более тяжелые правовые последствия.

Приманкой могут служить также различные устные обещания и иные неурегулированные документально аспекты взаимодействия сторон. Поверив обещаниям, сулящим ощутимую выгоду, соперники легко попадают впросак. При этом авторы обещаний могут действовать строго в рамках закона.

Часто функцию приманки выполняет *блеф* — заведомо нереалистичная информация, способная заинтересовать соперника иллюзией выгоды и спровоцировать его на быстрые необдуманные действия из крайне рискованного положения. В блефе сочетается манипулирование стереотипными образами выгоды, имитация собственной активности якобы в направлении ее извлечения и преднамеренная дезориентация конкурентов.

В реальной жизни модель блефа часто адресуется обывателям в виде так называемых лохотронов. Но блеф имеет распространение и в другом бизнесе, где он применяется в качестве средства пропаганды и контрпропаганды. Он особенно широко распространен в «игровых видах предпринимательства» — в игорном бизнесе, профессиональном спорте, при проведении коммерческих конкурсов, организации тотализаторов, а также в брокерском деле.

Как *средство пропаганды* блеф состоит в формировании у адресата убеждения в исключительной выгодности совершения

тех или иных конкурентных действий — индивидуально либо в сотрудничестве с автором блефа. Автору блефа следует проявить изобретательность, ловкость, коварство и проницательность. Ведь адресат должен поверить, например, в неслыханно высокие размеры покупательского спроса на свою продукцию либо в необходимость немедленного снижения или повышения цен, срочного освоения новых марок продукции, проведения массивной рекламной кампании, приобретения «особо ценного» сырья либо продажи/покупки ценных бумаг.

Как *средство контрпропаганды* блефы используют для переубеждения адресата. Адресату надлежит полностью отказаться от намеченных тактических операций, и он действительно так и делает, поддавшись убеждениям в нецелесообразности этих действий. Между тем его первоначальные замыслы, расчеты, а также представления о рынке и о бизнесе вполне могли быть правильными, о чем он с изумлением узнает впоследствии.

Блеф представляет собой бесцеремонное использование участниками рынка конкурентных недостатков окружения в своих интересах. Он является наиболее авантюрной тактической головоломкой, откровенно рассчитанной на глупость ее жертв. Как правило, жертвами блефа становятся люди, склонные к азартному и рискованному поведению, которые попадают на приманки блефующих в момент особого положительного либо отрицательного эмоционального подъема.

Поэтому блеф, как и манипулирование стереотипными образами, имеет все необходимые признаки конкурентного паразитизма. Чтобы пресекать чужой паразитизм и истреблять паразитов, конкурентам придется заниматься превентивной дезинфекцией — не доверять никому.

Сила убеждения авторов блефа может быть столь велика, что им требуется хорошо развитое чувство меры, чтобы не вовлечь самих себя в тактическую ловушку,

соблазнившись историями, которые выдумали они же.

## Заключение

Следует отметить, что перечисленные способы реализации тактических хитростей не исчерпывают весь конкурентный репертуар конкурирующих субъектов. Более того, представленная здесь классификация не является строгой, так как одно информационное сообщение может иметь характер тактической уловки и тактической головоломки: оно может создавать привлекательный внешний образ бизнеса, имитировать конкурентное преимущество и быть тактическим блефом одновременно. Таким образом, подчеркивается необходимость дальнейших аналитических исследований поведения фирм в информационном пространстве конкуренции и их интерпретаций согласно представленной терминологии.

## Список литературы

1. Березин А. А., Коваленко А. И. Бенчмаркинг в системе конкурентных действий предпринимательских структур // Современная конкуренция. 2014. Том 8. №5 (47). С. 117–129.
2. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015b. Том 9. №3 (51). С. 82–142.
3. Рубин Ю. Б. Тактика конкурентных действий участников рынка // Современная конкуренция. 2015a. Том 9. №2 (50). С. 111–142.
4. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014b. Том 8. №4 (46). С. 101–143.
5. Рубин Ю. Б. Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде // Современная конкуренция. 2014a. Том 8. №2 (44). С. 121–143.
6. Рубин Ю. Б. Менеджмент конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014c. Том 8. №5 (47). С. 77–116.
7. Chen M.-J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration // Academy of Management Review. 1996. Vol. 21. No. 1. P. 100–134.
8. Hunt S. D. A General theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth. California. Sage Publications: Thousand Oaks. 2000.
9. Ferrier W. J. Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness // Academy of Management Journal. 2001. Vol. 44 (4). P. 858–877.

## References

1. Berezin A. A., Kovalenko A. I. Benchmarking in the system of firms competitive actions. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 5 (48), pp. 117–129 (in Russian, abstr. in English).
2. Chen M.-J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, no. 1, pp. 100–134.
3. Ferrier W. J. Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 2001, vol. 44 (4), pp. 858–877.
4. Hunt S. D. *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. Sage Publications: Thousand Oaks, California. 2000.
5. Rubin Yu. B. Tactics of competitive actions of market participants. *Journal of Modern Competition*, 2015a, vol. 9, no. 2 (50), pp. 111–142 (in Russian, abstr. in English).
6. Rubin Yu. B. Tactical models and operations in competition. *Journal of Modern Competition*, 2015b, vol. 9, no. 3 (51), pp. 82–142 (in Russian, abstr. in English).
7. Rubin Yu. B. Competitive position of market participants in the competitive environment. *Journal of Modern Competition*, 2014a, vol. 8, no. 2 (44), pp. 121–143 (in Russian, abstr. in English).
8. Rubin Yu. B. Strategies for competitive actions. *Journal of Modern Competition*, 2014b, vol. 8, no. 4 (46), pp. 101–143 (in Russian, abstr. in English).
9. Rubin Yu. B. Competitive actions management. *Journal of Modern Competition*, 2014c, vol. 8, no. 5 (47), pp. 77–116 (in Russian, abstr. in English).

---

*Yu. Rubin, MFPU «Synergy», Russian Association for Entrepreneurship Education (RUAAEE), Moscow, Russia, yrubin@mpa.ru*

## Tactical tricks in companies competitive interactions

This article continues the series of papers that reveal the foundations of the theory of behavioral competition by companies in the market. The author describes the aims and objectives of application of tactical tricks in information space of competition, particularly in image-building. Tactical tricks are implemented by firms as part of the tactical combinational operations through methods of information dissemination and management of attention of competitive environment participants.

From all variety of tactical tricks the author identifies and describes in details three types of tactical tricks: tactical ploys — demonstration of behavioral manners via realization of competitive actions, filling external attributes of business with attractive images, ways to make images more public or refrain from publicity; tactical puzzles — creating and disseminating illusions, manipulating by stereotypical images, competitive advantages simulations; tactical traps — tactical feints, baits and bluff.

**Keywords:** market competition, tactical competitive action, tactical model, tactical tricks.

### About author:

*Yu. Rubin, Dr of Economics, Professor*

### For citation:

Rubin Yu. Tactical tricks in companies competitive interactions. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 5 (53), pp. 119–142 (in Russian).