



Александр Орлов

ВОЙНА ЗА ДОЛИ РЫНКА

**КОНКУРЕНТНЫЕ
БОИ
БЕЗ ПРАВИЛ**



ЭКМО
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Александр Александрович Орлов

Война за доли рынка: конкурентные бои без правил

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=2572935

Война за доли рынка: конкурентные бои без правил / А. А. Орлов.:

Эксмо; Москва; 2008

ISBN 978-5-699-24205-4

Аннотация

Сбор компромата и заказные проверки госорганов, купленные суды и приставы-исполнители, заказные банкротства и недружественные поглощения, черный PR и законодательное лобби – впервые в одной книге анализируются апробированные на практике, но не входящие в число традиционных механизмы конкурентной борьбы. Такие действия, направленные как на защиту, так и на борьбу с конкурентами, являются определенным ноу-хау отдельных российских компаний, получивших этот уникальный опыт на собственной практике. Книга дает ответы на целый ряд острых и щекотливых вопросов, в том числе как и где может нанести удар конкурент, как отразить такие атаки, как активизировать собственные боевые действия. Описанные в книге технологии заинтересуют не только руководителей малых и средних компаний, но и «акул» бизнеса, ведь завоевание или

удержание доли рынка является одной из актуальнейших проблем сегодняшнего бизнеса.

Содержание

Предисловие	6
1	12
1.1. Какие формы атаки на конкурента чаще всего используются?	14
1.2. Четыре силы давления	16
1.3. Подготовка атаки и атакующие действия	19
1.4. Как не выдать конкуренту свои агрессивные планы	21
1.5. Сигналы сбора информации о конкуренте	23
1.5.1. Сбор и анализ информации о фирме	23
1.5.2. Внезапная активность миноритарных акционеров	24
1.5.3. Неожиданные судебные процессы	25
1.5.4. Проблемы с полномочными органами: проведение внеочередных проверок	26
1.5.5. Скупка акций (долей) на рынке	27
1.5.6. Черный пиар в прессе	28
1.5.7. Факты конкурентных войн с аналогичными предприятиями в отрасли или регионе	29
1.6. Погашение конфликта	32
1.7. Бюджет конкурентной войны[1]	35

2	42
3	47
3.1. Поиск скелета в шкафу	47
Конец ознакомительного фрагмента.	49

Александр Александрович Орлов Война за доли рынка: конкурентные бои без правил

Предисловие Прелюдия к убийству

«Они меня разорили! – кричит в микрофон корреспондента маленький и пухленький владелец сети магазинов спортивного инвентаря. – Кругом мафия, все куплено!»

«Что куплено?» – спрашивает корреспондент.

«Решительно все», – вздыхает бывший собственник магазинов.

Получит ли эта история свое дальнейшее продолжение? Нет. Почему? Да потому что кричать в микрофон о том, что все куплено, бесполезно. Ведь все и вправду давно уже куплено более расторопными конкурентами.

Бизнес сам по себе не разоряется. Ему в этом всегда помогают. Причем усердно. И порой эта «помощь» требует весь-

ма и весьма солидного финансирования.

Зачем нужны конкурентные войны? Основных причин – две. Во-первых, деньги. К чему на одной улице ютиться пяти официальным дилерам одной и той же автомобильной марки сразу? Лучше пусть останутся три, а то и вовсе один. Место прикормленное, клиентами любимое. И расширяться можно, и проблем с конкурентами нет. Никто не сбивает цены, не отвлекает чужих клиентов от правильного решения яркими вывесками.

Вторая причина – месть. В своих неудачах человек всегда ищет виноватых. Кто виноват, что прибыли в этом месяце нет? Мерзавец-конкурент. Кто виноват, что контракт с испанцами сорвался на этапе подписания? Прохвост конкурент. Кто виноват, что лучших работников сманивают на большие зарплаты? Хитрец конкурент.

Если представляется случай отомстить этому мерзавцу, с которым и жить-то в одном городе противно, неужели такой момент упускать? Ни в коем случае!

Разорить и уничтожить!

Конкуренция бывает жесткой и убийственной, и если она такова, заканчивается процесс убийством бизнеса соперника. Чтобы выжить самому, надо не дать жить другому. Любой рынок, любая ниша – не резиновые.

Кто-то уходит сам, кого-то приходится выдавливать.

«Какова ответственность?» – задается вопросом умный предприниматель.

А ответственности нет. Убийство бизнеса – не убийство и по всей строгости закона не карается. Воспользоваться пробелом в законе – право каждого здравомыслящего человека. Использовать закон в корыстных интересах – так ведь законы для того и нужны, чтобы интересы защищались, а состояние преумножалось.

Главное при подготовке нападения на конкурента – просчитать все возможные риски и повернуть дело без таких противоречий с законом, которые нельзя было бы позже утрясти.

Отказались работать клиенты? Пойди докажи, что это происки конкурента, что он при этом нарушил закон, докажи связи между этими событиями. Тогда, и только в суде, может, удастся возместить моральный ущерб. На лекарства. Тысяч эдак... десять... рублей.

Если все так просто, почему же примеры конкурентных войн не мелькают перед глазами?

Они мелькают. Ежедневно. Вся деятельность российского бизнеса – борьба за выживание. Просто за поступками, не обладая достаточной информацией, редко можно разглядеть истинные причины событий.

Когда горит магазин в небольшом городе и диктор по телевизору сообщает, что основная версия пожара – война с конкурентами, все понимают, что это дележ рынка и конкурентная война.

А если из крупной компании вдруг начинают уходить на-

работанные клиенты, рушатся сложившиеся партнерские отношения и компания начинает разоряться, чем это вызвано, стороннему наблюдателю с дивана не видать. А это может быть частью четко очерченной конкурентами стратегии, превращение в жизнь которой и привело очередного предпринимателя к потере бизнеса.

Знающий коммерсант всегда настораживается, когда слышит о приставе, вдруг арестовавшем товарный знак предприятия, о внезапно появившихся долгах, о поданных исках от неизвестных никому фирм, о внезапных проверках госорганов, которые раньше были прикормлены и сыты.

За всеми этими действиями стоит мрачная фигура конкурента – шахматного игрока, который давно спланировал нападение и теперь умело разыгрывает свою партию до конца, так как все ходы просчитаны еще до начала игры.

Разумеется, свое участие в войне нападающая сторона не торопится выносить на всеобщее обсуждение: «Это я его убил! Это я отбирал у него хлеб последние полгода! Это из-за меня он не мог выплачивать зарплату в течение четырех месяцев своим старушкам сотрудницам».

Все планы осуществляют специальные фирмы и специальные люди. А вот в чьих интересах ведется война, чтобы ее смело назвать конкурентной, это уже вопрос не широкой общественности, а лишь одного гения-шахматиста, конкурента по совместительству.

Вывод простой. Если конкурента можно убить, это надо

сделать как можно быстрее. Нечего ему ходить по чужой улице и дышать чужим воздухом. А вот как грамотно его убить, чтобы и быстро, и, по возможности, дешево, да чтобы еще и без противоречий с законом – об этом и пойдет речь в этой книге.

Все способы конкурентных войн перечислить невозможно. Любая стратегия по выдворению конкурента с рынка неповторима и уникальна и никогда не может быть успешно повторена в других условиях и с другими людьми. Потому что это – не наука. Это искусство. Искусство со знаком минус, направленное не на созидание, а на уничтожение. Как не повторяются планы засад и диверсий, так и уничтожение бизнеса требует от исполнителей вдохновения.

Итак, если ружье висит на стене, оно обязательно должно выстрелить. В конкурента.

Разорять конкурента необходимо строго в любви с законом и теми, кто следит за его исполнением, дабы ни одна крупница ценного желтого метала не пропала, а все осело в засаленных форменных костюмах ретивых сторонников Конституции и справедливости.

Также необходимо считаться с нормами деловой этики. Что же это за нормы? Это неписанные правила, которые сложились в обществе в период развития в нашей стране капитализма. То есть надо взять последние пятнадцать лет, проанализировать методы, которыми действовали на протяжении этого периода российские бизнесмены при возникнове-

нии сложных жизненных ситуаций, и сделать точно так же. А какие методы помогали российскому бизнесу, кроме утюга и паяльника, встать на ноги? Очень сомнительные. Вот это и называется в бизнес-сообществе деловой этикой.

1

Ломать – не строить

Конкурентные войны все больше начинают влиять на жизнь российских компаний. Недружественные поглощения в рамках конкурентных стратегий постепенно сходят на нет, по крайней мере, в виде публичных конфликтов. Но вопрос о дележе рынка по-прежнему остается актуальным. Большинство ниш уже занято, а полулегальное участие в агрессивном расширении становится в свете резкой активизации правоохранительных органов проблематичным. Криминальные способы также в большинстве своем забыты и сейчас не позволяют столь эффективно отвоевывать бизнесу новое жизненное пространство, как это было лет десять назад. Кажется, на рынке назрела патовая ситуация.

Но на помощь российскому бизнесу приходит опыт зарубежных стран, который говорит: если ты не можешь задавить конкурента своими низкими ценами, своим лучшим сервисом, помоги ему разориться. И после увеличения собственной доли рынка дели пирог только сам с собой.

Самой сильной мотивацией для атаки конкурента являются деньги. Второй причиной начала агрессивной конкурентной борьбы становятся личные обиды предпринимателей.

Ничего так тяжело не воспринимается, как собственная

уязвленная гордость, пусть зачастую и на пустом месте. Обошли когда-то в тендере, заключили контракт с постоянным клиентом, предвосхитили выпуск новой продукции, сорвали рекламную кампанию и т. д. Все откладывается в памяти. О, это сладкое слово «месть». Во многом именно благодаря этому неблагородному чувству сотни тысяч работников сферы правового консалтинга не умерли с голоду. Без этих пронырливых специалистов решить вопрос всегда дешевле. Но только не тогда, когда основной мотив для действия – эмоции.

Любая компания может стать недругом, и поэтому необходимо знать, как с ней бороться. Речь не обязательно идет о войне за активы, готовый бизнес или рынок. В конкурентных войнах вопрос стоит об уничтожении конкурирующей компании, о ее полном вытеснении, а уж ее доля рынка и активы точно не пропадут.

1.1. Какие формы атаки на конкурента чаще всего используются?

1. Экономическое подавление:

- срыв сделок и соглашений;
- парализация деятельности конкурента с использованием полномочий государственных органов;
- подрыв репутации конкурента – распространение ложных сведений, дискредитация фирмы, продукции, деятельности, ложная реклама;
- нарушение прав конкурентов – незаконное использование марки товаров конкурента, воспроизводства его продукции худшего качества, раскрытие его секретов производства и торговли;
- шантаж, компрометация руководителей и сотрудников конкурента.

2. Физическое подавление:

- ограбление и нападение на офисы, склады и грузы;
- угрозы физической расправы над руководством конкурента;
- заказные убийства руководителей предприятия-конкурента, захват заложников.

3. Промышленный шпионаж:

- подкуп сотрудников в целях сбора информации;
- копирование программных продуктов;
- продажа документации, разработок;
- прослушивание переговоров и телефонных разговоров.

Можно выделить три тактических момента для начала нападения:

- 1. Выявление экономических слабостей конкурента и возможностей их использования.**
- 2. Нарушение конкурентом законодательства или возможность использовать законодательство в своих интересах.**
- 3. Возможность создать критическое административное давление на бизнес конкурента.**

О последнем поговорим подробнее.

1.2. Четыре силы давления

Административный ресурс на сегодняшний день – не единственный метод жесткой конкурентной борьбы. Существуют, разумеется, способы борьбы и без государственного участия в качестве самостоятельных стратегий, но это годится только в условиях открытости компаний, когда они не скрывают ни свои намерения, ни свою политику.

В конкурентной войне, кроме стратегий, где действия зависят исключительно от атакующей компании, критическое давление создается через следующие силы:

1. Законодательные органы. Они являются наиболее весомым ресурсом в конкурентной войне, но и самым дорогостоящим и мало контролируемым. Принятие законов, ограничения рынка, налоговые преимущества – все это находится в руках законодателя и может устанавливаться исключительно в интересах определенного круга лиц.

2. Органы исполнительной власти. Это активный и, наверное, основной ресурс в конкурентной стратегии компаний. Исполнительные органы могут издавать нормативные документы, принимать важные решения. А местные надзорные органы могут испортить жизнь любой компании. Провести проверку конкурента, обыск его офиса, произвести выемку документов, приостановить деятельность предприятия – вот те бонусы, которые могут организовать конкуренту разные

ревизоры.

3. Судебные органы. Суды являются сильнейшим ресурсом любого предпринимателя. В суде можно оспорить принятые нормативные и ненормативные акты, пожаловаться на конкурента, разрушить важные для него решения, сделки и т. д.

4. Средства массовой информации. Четвертый пункт – четвертой власти. Причем не только печатной, но и электронной. СМИ формируют позицию общества по вопросам борьбы предпринимателей (при условии, что их предприятия достойны упоминания в СМИ). Туда «сливается» компромат, там раскрываются коммерческие тайны. Публикации в прессе нервируют конкурента и заставляют его ошибаться.

Образец

Стерлитамакский станкостроительный завод (Башкирия) подвергается атаке со стороны неизвестных финансовых групп. Об этом в ходе прошедшего сегодня заседания Госсобрания (Курултая) РБ заявил директор завода Владимир Жаринов. «В интересах атакующих действует компания «Промконсалтинвест», – заявил Жаринов. – Эти люди имеют мощный административный ресурс в России, в том числе в одной из властных структур. Они пишут заказные статьи в газете «Аргументы и факты», в которых излагаются несуществующие факты, пытаются скупать акции. После этого, по их

сценарию, против меня будет возбуждено уголовное дело. На следующей неделе к нам едет проверка федерального ведомства. Я не понимаю, почему люди, которые участвуют в кампании против нас, не садятся с нами за стол переговоров. У нас нет конкурентов в России и странах СНГ, поэтому я думаю, что за ними стоят западные компании, цель которых уничтожить и перепрофилировать стратегически важное производство».

Источник: ВолгаИнформ. 22 декабря 2006 г.

1.3. Подготовка атаки и атакующие действия

Стратегия атаки на конкурента обычно включает следующие элементы:

- 1.** Сбор информации о конкуренте.
- 2.** Анализ деятельности конкурента и его первых лиц.
- 3.** Анализ защитных возможностей конкурента.
- 4.** Разработка вариантов приемлемых стратегий атаки конкурента.
- 5.** Сравнительный анализ атакующих стратегий и выбор оптимальной.
- 6.** Выбор ответных действий в случае контратаки конкурента.
- 7.** Разработка плана мероприятий.
- 8.** Подготовка к атаке.
- 9.** Выбор момента и начало атаки.
- 10.** Корректировка планов по мере развития атаки.
- 11.** Погашение конфликта при достижении результата.

Последовательность действий должна включать не только атакующие действия, но и учет возможных ответных мер конкурента. Вначале просчитывается ресурс конкурента, чем он может ответить атакующему, защищая свое предприятие. Нужно продумать возможную ответную стратегию конкурента и составить приблизительный перечень дей-

ствий, которыми конкурент может ответить на атаку. Что предпримет конкурент по отношению к действиям атакующего? Как будет действовать по защите своего предприятия? Может ли от защиты перейти к нападению?

В зависимости от стратегии, продуманной «за конкурента», выбирается и стратегия контрдействий к каждому его шагу.

1.4. Как не выдать конкуренту свои агрессивные планы

Сам по себе конкурент о наших планах узнать не может, он должен эту информацию где-то почерпнуть. Для выявления негативных действий в отношении себя конкурент может иметь «маячки» в госорганах. Значит, тоже нужно иметь налаженные контакты в следующих структурах:

- 1. Налоговая инспекция.**
- 2. Росрегистрация.**
- 3. Реестродержатель.**
- 4. Арбитражный суд.**
- 5. Иные госорганы.**

Дополнительный источник информации – это СМИ и Интернет. Необходимо отслеживать, какая информация уплывает в открытые источники и чем она может помешать планам нападения.

Ну и самый главный и мало предсказуемый источник информации – человек. Это могут быть партнеры и клиенты, к которым направлялись завуалированное предложение по участию в акции, сотрудники, любые недоброжелатели, которые имеют доступ к информации о предстоящей атаке.

Как конкурент может узнать о подготовке и начале атаки? Есть прямые и косвенные признаки, которые служат признаками готовящейся войны.

Индикаторы атаки:

1. Сбор информации о предприятии.
2. Требования акционеров по предоставлению информации.
3. Наличие судебных процессов и исполнительных листов.
4. Сделки по приобретению акций предприятия.
5. Внезапная активизация проверяющих органов.
6. Прямые предложения о продаже акций.
7. Наличие просроченной кредиторской задолженности.
8. Непонятные уступки кредиторской задолженности предприятия.
9. Наличие просроченной дебиторской задолженности.
10. Неожиданные угрозы банкротства со стороны кредиторов.
11. Зависимость от небольшого количества поставщиков.
12. Зависимость от небольшого числа покупателей.

Главным условием подготовки возможной атаки является проведение постоянного мониторинга ситуации, связанной с конкурентом, ее акционерами и менеджментом, партнерами и контрагентами, положением на рынке, отношений с государственными органами и т. д.

Необходимо подробно остановиться на основных признаках, при наличии которых конкурент может с высокой долей вероятности предполагать, что он стал объектом атаки.

1.5. Сигналы сбора информации о конкуренте

1.5.1. Сбор и анализ информации о фирме

Началом любой операции в рамках конкурентной войны является сбор и анализ информации о конкуренте, о его корпоративной структуре, основных акционерах, менеджменте, неформальных лидерах, активах, партнерах, контрагентах, административном ресурсе и т. д. Объем и качество собранной информации на 90 % определяет в дальнейшем стратегию нападения.

Но если собственнику или менеджменту предприятия-конкурента становится известно, что о его компании или ее активах начался сбор информации, можно с уверенностью сделать вывод – в скором времени он начнет укреплять свои позиции, и стратегическое преимущество атакующей стороны будет потеряно.

ВЫВОД. Накопление информации о конкуренте должно происходить практически незаметно для него.

1.5.2. Внезапная активность миноритарных акционеров

Обычно миноритарные акционеры достаточно вяло участвуют в текущей деятельности компании, и если позиция одного из них или группы миноритариев радикально изменилась и они стали проявлять небывалую активность, то это не простое стечение обстоятельств.

Повышенная забота миноритария о судьбе компании может выражаться в различных формах. Например, путем предъявления письменного требования о проведении внеочередного собрания акционеров (участников) компании-конкурента или требования о предоставлении информации от компании или реестродержателя. Чаще всего миноритариев интересуют учредительные документы, крупные хозяйственные и кредитные договоры, протоколы общих собраний акционеров, данные реестра акционеров, данные бухгалтерской отчетности и т. д.

Весьма популярный шаг – обращение миноритария с заявлением о проверке деятельности организации в налоговые и иные контрольно-надзорные государственные органы, а также предъявление разнообразных исков в суд: о признании сделок компании недействительными, о признании недействительными решений общих собраний акционеров (участников), о взыскании убытков с исполнительных орга-

нов общества и т. д.

Существенно, что данные иски стараются предъявить не по месту нахождения конкурента, а в отдаленном региональном суде, что значительно сужает возможности для эффективной защиты.

ВЫВОД. Использование миноритариев не должно быть массированным, чтобы не вызывать тревогу конкурента. В крайнем случае, они используются на том этапе, когда конкурент безнадежно отстал по тактическому противодействию от атакующего.

1.5.3. Неожиданные судебные процессы

Мимо внимания конкурента, разумеется, не пройдут такие факты, как неожиданное возбуждение судебных процессов против него. Это может быть предъявление иска в суд одним из контрагентов о взыскании дебиторской задолженности, хотя ранее все вопросы с ним решались в процессе переговоров. Нередки также случаи предъявления иска одним из миноритариев, как указывалось ранее. Возможно предъявление иска одним из действующих или бывших работников компании в контексте трудового спора, а также предъявление иска от имени одного из государственных органов (например, налоговой инспекции).

При начале атаки на конкурента характерно, что такие иски носят серийный характер, с тем чтобы скрыть направле-

ние главного удара и психологически измотать конкурента. Известны случаи, когда с помощью массовой работы с поставщиками и покупателями конкурента инициировался целый шквал исков, в результате которых атакуемая компания за короткое время доводилась до банкротства.

ВЫВОД. Использование судебных процессов в конкурентной войне весьма успешно, если стратегия подачи исков продумана до мелочей. Конкуренту, даже если он понимает, что на него совершено нападение, нельзя оставлять возможность продуманной борьбы, исключив одноразовые процессы.

1.5.4. Проблемы с полномочными органами: проведение внеочередных проверок

К конкуренту неожиданно начинают проявлять активное внимание контрольно-надзорные и правоохранительные органы. Причем, проведение выездных внеочередных проверок обычно сопровождается масштабной выемкой документов или истребованием копий корпоративных и финансово-хозяйственных документов, которые впоследствии оказываются в нужных руках.

Воздействие массированного административного ресурса имеет целью дезорганизовать ведение текущей финансово-хозяйственной деятельности конкурента и психологиче-

ски подавить собственников и менеджмент компании. Понимая это, конкурент может задействовать собственные связи в государственных службах. В результате планы атаки могут быть раскрыты.

ВЫВОД. Используя административный ресурс, нельзя забывать о других пунктах плана атаки. Действуя одновременно по нескольким направлениям, проще дезориентировать конкурента.

1.5.5. Скупка акций (долей) на рынке

Одним из основных индикаторов интереса к конкуренту могут служить для него прямые предложения о продаже пакета акций или долей, поступающие акционерам (участникам) со стороны подставных инвестиционных компаний. Если конкурент – открытое акционерное общество, то тревожным сигналом должна являться массированная скупка небольших пакетов акций на внебиржевом рынке со стороны нескольких покупателей, координируемых из единого центра. В качестве меры борьбы обычно используется распространенная стратегия контрскупки акций. Но она для конкурента не всегда эффективна и, более того, чрезвычайно дорогостояща, так как в результате борьбы курс акций на рынке может взлететь в 5–7 раз.

ВЫВОД. Скупка акций – удачный способ конкурентной борьбы, но как для конкурента, так и

для атакующего это затратное мероприятие, и следует быть изначально готовым к увеличению бюджета на конкурентную войну.

1.5.6. Черный пиар в прессе

Нередко перед активной фазой атаки проводится интенсивная информационная компания в СМИ по дискредитации существующих собственников и топ-менеджеров бизнеса. Обличительные статьи и комментарии могут касаться плохого управления на предприятии, неэффективного использования имущества, невыполнения договорных обязательств, нарушений прав работников и акционеров предприятия, предполагаемого банкротства и т. д. Таким образом, готовится почва для смены статуса предприятия-конкурента в общественном сознании, ведь предприятие-конкурент либо разорится, либо перейдет в надежные руки, что не может не вызвать общественного резонанса. Конкурент не может этого не понимать и также, в качестве контрмеры, использовать СМИ.

ВЫВОД. Надо быть готовым к возможности появления негативных статей о себе и раздувания конфликта до завершения атаки. Договориться со всеми средствами массовой информации невозможно, значит, задействованные при атаке СМИ должны быть более солидными, иметь большой вес в глазах общественности и должны умело реагировать на любые

провокации.

1.5.7. Факты конкурентных войн с аналогичными предприятиями в отрасли или регионе

Чрезвычайно важным обстоятельством, на которое конкурент сразу обратит внимание, являются факты атаки других предприятий-конкурентов в той же отрасли или в том же регионе. Ведь атака отдельного предприятия может являться лишь звеном в стратегически спланированной кампании по жесткой конкурентной войне с комплексом организаций, работающих в одном регионе или одном сегменте рынка.

В результате успешной реализации такой стратегии можно рассчитывать на формирование крупного отраслевого или регионального холдинга, который аккумулирует в руках значительные активы и займет немалую долю рынка.

ВЫВОД. Атака должна быть спланирована так, что даже при понимании ситуации атакованный не смог бы ей противодействовать.

Приведенный список не является исчерпывающим – практика конкурентных войн в России позволяет выделить и другие характерные признаки, на которые конкурент также может обратить внимание и принять контрмеры.

Это может быть возникновение непрогнозируемых про-

блем с контрагентами и партнерами, которые, например, неожиданно отказываются работать без предоплаты или начинают предъявлять претензии.

Тревожным признаком конкурент может признать возникновение проблем с одним из обслуживающих банков, например, трудности с выдачей кредита или банковской гарантии или требования о досрочном погашении ранее выданных кредитов.

Распространенным и достаточно эффективным инструментом давления на конкурента является возбуждение уголовных дел против собственников бизнеса или топ-менеджеров.

Одной из новаций атак последних двух-трех лет служит взлом и получение доступа к серверу конкурента с внутренней информацией компании или иным образом смоделированная хакерская атака.

Все вышеперечисленные действия могут насторожить конкурента. Он может начать готовиться к отражению возможной атаки.

ПОСЛЕДНИЙ ВЫВОД. Лучше всегда перестраховаться и рассчитывать, что конкурент проводит тщательный мониторинг и анализ значительного количества факторов, связанных с его деятельностью. Ведь если конкурент силен и успешен, он прекрасно понимает, что чем раньше удастся обнаружить, что к нему проявляется нездоровый

интерес, тем больше у него возможностей для защиты.

1.6. Погашение конфликта

Одним из самых важных моментов, о котором многие забывают, является этап погашения конфликта. Сюда следует отнести не только юридическую зачистку объекта, но и «погашение» негативного настроения возможных врагов в отношении объекта атаки. Для начала следует понять, какие силы участвовали в конфликте, и определиться с тем, чтобы никто со стороны атакующих не считал себя обделенным. Ведь успешно атакованное предприятие представляет собой раненую добычу. Будет очень некрасиво, если силовая поддержка атакующей стороны вдруг займет собственную позицию и, забыв о своих первоначальных обязательствах, захочет пересмотреть условия сделки. Следовательно, после достижения цели нужно очень внимательно отнестись ко всем своим обязательствам и аккуратно отойти от недавних партнеров по атаке, если таковые имелись.

Далее следует обратить внимание на недавних врагов и прямых конкурентов. Война закончилась, предприятия уже нет. Оно либо прекратило свое существование, либо перешло под контроль. Соответственно, есть ряд очень недовольных и обиженных, некоторые из которых будут думать исключительно о мести, причем любыми средствами. Обычно в такой ситуации жертвам дают неплохие разовые компенсации. Не слишком много, но чтобы не бедствовали. Иногда

им даже дают какое-нибудь место советника. В общем, делают все, чтобы перевести их из разряда врагов в разряд обиженных, но не мстящих.

Бывают и другие случаи. Когда сажают активистов в автобус, отвозят километров за тридцать от предприятия и предупреждают: кого поблизости заметят, будут отстреливать. Это вариант, но не гуманный.

Список врагов не исчерпывается руководителем предприятия. Сюда следует отнести и акционеров (участников) общества, и реальных собственников, и топ-менеджмент. И даже трудовой коллектив. Особенно если предприятие больше не работает.

Образец

Был как-то на одном заводе конфликт, в котором завод потерял в центре столицы несколько зданий. В помещениях сразу же организовали элитный бизнес-центр, забыв про рабочих, которые каждое утро ходили через бывшую территорию завода в небольшое оставшееся у них помещение, проклиная новых владельцев. Дело кончилось тем, что в окна новоиспеченных арендаторов первые полгода после атаки летели камни и бутылки. Ну и какой же это элитный центр? Администрация радостных собственников зданий за эти полгода успела поседеть.

Не следует забывать о силовом ресурсе конкурента. Хотя эти товарищи и сами не дадут о себе забыть.

С ними разговор ведется в двух направлениях. Либо от-

ступные. Либо они по-прежнему остаются при предприятии. В любом случае, договориться с ними несложно. Это просто деньги. Но забывать об этом нельзя. Некоторые разновидности силовых ресурсов крайне остро реагируют на неуважение со стороны кормящих их господ.

Последние по списку, но не по важности, о ком следует всегда помнить, – административный ресурс конкурента и представители местной власти. С чиновниками, дружественными конкуренту, необходимо срочно что-то делать. Они должны либо стать лучшими друзьями, либо перестать быть чиновниками.

Особенно это касается случаев, когда предприятие конкурента продолжает осуществлять деятельность, но над ним устанавливается новый контроль.

Снятие чиновников с должностей – это еще одна из стратегий конкурентной войны. Центральное место здесь займет более могущественный административный ресурс, компромат и жалобы.

Погашение конфликта процесс не быстрый. Идти он может месяц, а может и несколько лет. Память у людей долгая и злая, а в своих неудачах они привыкли винить других. Так что подружиться со всеми, во-первых, не получится все равно. А, во-вторых, нельзя это осуществить, прыгая с места в карьер. План погашения конфликта должен быть не менее продуман, чем сама атака конкурента.

1.7. Бюджет конкурентной войны¹

Правительственные услуги

1. «Вбитая» строчка в бюджет – 4 % от получаемой суммы.
2. Подписание дополнительных экспортных квот – 10 % от рыночной стоимости.
3. Откат за подписание госзаказа – 20 % от суммы.
4. Перевод бюджетных средств – от 5 % от суммы.
5. Откат за поставки на экспорт дешевого газа – 50 % от разницы между рыночной и договорной стоимостью.
6. Нужное постановление правительства – от 100 тыс. долларов или 2 % от стоимости вопроса.

Депутатские услуги

1. Подготовленный законопроект – от 0,5 млн. долларов.
2. Внесение законопроекта на рассмотрение Госдумы – от 0,5 млн. долларов.
3. Внесение поправки в законопроект – 0,2 млн. долларов.
4. Принятие законов о налоговом, тарифном или таможенном регулировании – 10 % от возможной прибыли.
5. Правильное голосование (1 голос) – от 2 тыс. долларов.
6. Депутатский запрос в Генпрокуратуру – от 50 тыс. долларов.

¹ Бюджет составлен на основании данных, опубликованных в средствах массовой информации.

7. Депутатский запрос – до 10 тыс. долларов.

Судебные споры

1. Организация судебного процесса против конкурента – от 100 тыс. долларов.

2. Решение о конфискации имущества – от 50 тыс. долларов.

3. Арест или его снятие с банковского счета – от 30 % от суммы.

4. Выигрыш процесса в суде общей юрисдикции (включая кассацию) – от 30 тыс. долларов.

5. Арест акций или другого имущества – 15–30 тыс. долларов.

6. Нужное судебное решение (без правовых оснований) – 100–400 тыс. долларов.

7. Первая инстанция – от 30 тыс. долларов.

8. Апелляция – от 30 тыс. долларов.

9. Кассация – от 50 тыс. долларов.

10. Выполнение судебного решения с помощью приставов – 10–30 тыс. долларов.

11. Особое содействие пристава – до 15 % от суммы долга.

12. Торги – от 10 тыс. долларов.

Услуги налоговиков

1. Заказ налоговой проверки – до 5 тыс. долларов.

2. Налоговая проверка конкурента с обыском – от 50 тыс. долларов.

3. Снятие налоговых претензий – от 10 % от суммы пре-

тензий.

4. Ускоренный возврат НДС – от 10 % от суммы возврата.

Услуги по уголовному преследованию

1. Уголовное дело по заказу – 50 тыс. долларов.

2. Возбуждение уголовного дела по «нехорошей» статье (наркотики, изнасилование и пр.) – до 70 тыс. долларов.

3. Арест владельца и помещение его в СИЗО – до 50 тыс. долларов.

4. Закрытие уголовного дела – 15-350 тыс. – до 2 млн. долларов.

5. Подкуп руководства местной милиции и прокуратуры (при захвате) – 10–60 тыс. долларов.

Прейскурант административных должностей

1. Портфель федерального министра – от 10 млн. долларов.

2. Пост губернатора – от 8 млн. долларов.

3. Звание сенатора (члена СФ) – от 2 млн. долларов.

4. Кресло депутата в ГД – около 2 млн. долларов.

5. Назначение депутата председателем комитета – около 1 млн. долларов.

6. Назначение зампреда ГТК – 1 млн. долларов.

7. Назначение зампреда ФНС – от 500 тыс. долларов.

8. Директор унитарного предприятия – около 1 млн. долларов.

9. Районный судья – от 200 тыс. долларов.

Силовые услуги

1. Выемка реестра акционеров – 15–20 тыс. долларов.
2. Силовой захват – 10–30 тыс. долл. или 100–500 долл.

на каждого бойца.

3. Разбойное нападение – 5–40 тыс. долларов.
4. Убийство – от 10 тыс. долларов.
5. Похищение человека – от 20 тыс. долларов.

СМИ

1. Показ сюжета по ТВ – до 40 тыс. долларов.
2. Показ сюжета по Центральному телевидению (2 мин.) – 100 тыс. – 1 млн. долларов.

3. Емкость рынка заказных материалов по печатным изданиям – 20–25 млн. долларов в год.

4. Контракт на информационную поддержку – от 100 тыс. долларов.

5. «Слив» компромата через Интернет – от 50 долларов.

6. Конфликтная статья – 2–8 тыс. долларов.

7. «Блокировка» неблагоприятной статьи – 8–10 тыс. долларов.

Информационные услуги

1. Разведка (поиск компромата) – до 35 тыс. долларов.

2. Взлом сервера конкурента – 5–20 тыс. долларов.

3. Прослушивание стационарного телефона – от 200 долл. в день.

4. Прослушивание сотового телефона – 500–800 долл. в день.

5. Первичная информация о частном лице – 100–150 долларов.
6. Досье на частное лицо – 300-1000 долларов.
7. Первичная информация о юридическом лице – 50-100 долларов.
8. Досье на юридическое лицо – 400-4000 долларов.
9. Наличие денег на банковском счете – 100–300 долларов.
10. Выписка с банковского счета о движении средств – от 100 долларов.
11. Расследования – 50-100 долларов в день.
12. «Пробивка» номера автомобиля – 50 долларов.
13. Детализация счета мобильного телефона – 200 долларов.
14. Сбор материалов для уголовного дела – от 1000 долларов.

Громкое дело

Конфликт вокруг акций ОАО «Архангельский ЦБК» (АЦБК) грозит срывом крупных инвестиционных проектов общей стоимостью в 1 млрд. долларов. Один из этих проектов – строительство под Москвой фабрики по производству тарного картона из макулатуры мощностью 300 тыс. тонн в год.

«Все это планировалось завершить до 2006 года. Однако мы не начали, как планировали, в июле этого года строительство фабрики по производству макулатурного картона. Реализация инвестиционных

проектов затягивается из-за судебных разбирательств, связанных с акциями АЦБК», – говорит директор по развитию группы компаний «Титан», в состав которой входит АЦБК, Наталья Пинягина.

Уже четвертый раз возбуждается уголовное дело по приватизации АЦБК: оспаривается 20 % акций, внесенных в 1994 году в холдинговую компанию «Северная целлюлоза». До этого три раза дело закрывали из-за отсутствия состава преступления. В Архангельском ЦБК считают, что все судебные разбирательства – не что иное, как корпоративная война.

В конце июля возбуждено уголовное дело против гендиректора ОАО «Архбум» Валерия Кудрявцева. Это предприятие занимается сбытом продукции АЦБК. Гендиректора обвиняют в экспорте целлюлозы по заниженным ценам.

Наталья Пинягина напоминает, что в апреле текущего года закончилась выездная налоговая проверка комбината. Она проходила в течение восьми месяцев. «Проверяли схемы продаж, возврат НДС. Никаких нарушений налоговые органы не обнаружили», – говорит она.

В августе 2003 года в Архангельской области состоялось межрегиональное совещание руководителей правоохранительных органов субъектов Федерации. Во время совещания первый заместитель начальника Главного управления МВД РФ по Северо-Западному федеральному округу полковник Вячеслав Красавин

обвинил Архангельский ЦБК в том, что комбинат занижает экспортную выручку «как минимум на 50–60 %. Сокрытая часть оседает в офшорах. Еще 20–25 % уводится от налогообложения через механизм искусственного повышения себестоимости».

Источник: «Базовый элемент» нацелился на Архангельский ЦБК. ИА «Росбалт». 10 августа 2004 г.

«Ретроп», или Портер наоборот

Майкл Портер, внесший огромный вклад в развитие теории конкуренции, оказал неоценимую услугу обществу, разработав систему сил, управляющих конкуренцией. Он верно заметил, что на любую компанию, кроме прямых конкурентов, влияет еще несколько конкурирующих сил. И его система дает четкое представление, во-первых, где искать союзников в борьбе с конкурентом. А во-вторых, в чем может состоять слабость конкурента, которая незаметна сразу при сборе информации о нем.

Конечно, создавая свои модели, Портер не предполагал использование их исключительно для прямого уничтожения конкурентов, ведь Гарвард плохому не учит. Но голь на выдумки хитра. И следует все-таки попытаться понять, как полученные Портером результаты своих исследований помогут в борьбе с врагами.

Итак, если чуть-чуть исправить его схему, то получится, что на любую компанию влияют следующие силы:

- прямые конкуренты;
- угроза появления новых конкурентов, то есть потенциальный противник;
- поставщики;

- потребители;
- угроза появления товаров-заменителей, то есть продукции, которая может соперничать по своим характеристикам с товаром компании, превосходя его по своим характеристикам. К примеру, маргарин является товаром – заменителем масла.

Описывать угрозу, исходящую от прямых конкурентов, не стоит. Ведь сам смысл агрессивной конкурентной борьбы в уничтожении конкурента. Необходимо лишь напомнить, что акула акуле не друг, пока они не нападут на кого-то третьего. Иногда путь к победе лежит через временное объединение интересов с другими конкурентами в отрасли.

Следующим пунктом выступает возможность вхождения в отрасль новых игроков. Что это дает? Кто входит в отрасль? Молодежь, имеющая новые идеи. Молодые голодные волки, готовые порвать любого, кто встанет у них на пути.

Не все помнят, что произошло с мафией в США, когда подросло первое поколение, не жившее в Сицилии, а родившееся в Америке. Они не захотели жить по старым правилам и просто убили большинство боссов, которые мешали им осуществлять их честолюбивые планы. То же самое произойдет и с младшим поколением конкурентов. Этим молодым волкам можно пообещать протекцию, долю с добычи, доступ к каналам распределения и т. п. За это новые игроки будут готовы на любые действия, лишь бы достичь желаемого. Неплохое решение проблем с горячим сердцем и чисты-

ми руками.

Теперь о поставщиках и покупателях. Уж этих-то товарищей обойти было невозможно и без «изобретений» Портера. Анализ хозяйственной деятельности конкурента делает его беззащитным. Самый плохой для него расклад – зависимость от узкого круга поставщиков и (или) потребителей. Кто покупает торговые суда? Каждый второй? Отнюдь. Кто является поставщиком специфических редких материалов? Это и будет самым главным слабым звеном в работе конкурента. Порвав связь с узким кругом лиц, от которых зависит конкурент, он разорится.

Связь не обязательно рвать нападением на этот круг. Они могут просто не захотеть больше работать с ним. Или начать работать с иными игроками рынка. А уж что станет этому причиной, – неважно. Может быть, на это повлияет постоянная смена власти на предприятии-конкуренте? А может, несколько десятков судебных исков? Или проверки госорганов?

Ведь налоговая инспекция, проверяя конкурента, запросто обращается к его контрагентам, проводит встречные проверки и изымает документы, касающиеся сделок с выбранной для атаки компанией. Кто с такой захочет работать?

Это объективные причины, говорящие клиентам и поставщикам, что предприятие нестабильно, ищите новых партнеров.

Иногда причиной для замораживания отношений бывают

и личные мотивы. К примеру, были случаи, когда отношения партнеров прекращались под благовидным предлогом, хотя причиной разрыва была оказавшаяся у клиента информация, что директор предприятия-партнера болен туберкулезом. Или что руководитель в молодости участвовал в националистических организациях. Или бросил жену с тремя детьми и не платит им ни копейки. Может быть, он был наркоманом. Такие факты тоже настраивают против конкурента. Причем в данном ракурсе их можно не считать нападением на личность руководства.

Это не те действия, которые предпринимаются именно в отношении личности, это исключительно дискредитация руководства, и только. Неадекватных ответов конкурента не последует.

К тому же причину разрыва никто конкуренту не откроет. Партнерство прекратится по надуманному основанию или просто постепенно сойдет на нет.

Но для такой тактики необходимо обладать полной информацией, причем не только о паспортных данных руководства. Надо иметь его психологический портрет, знать личные особенности и привычки и т. д. Такая же информация должна быть на его партнеров, иначе выстрел в конкурента может прогреметь вхолостую. Может быть, партнер тоже в юности участвовал в националистических организациях, и ему только импонирует такое прошлое конкурента?

Донести полученные сведения до нужных ушей не соста-

вит труда. В зависимости от самой ситуации способов вбросить нужную информацию в удобный момент множество. Была бы информация.

Производители товаров-заменителей также представляют интерес. Но отдельно описывать работу с ними смысла не имеет. Они интересны лишь в ценовых войнах.

В войне, ведущейся нерыночными методами, отношения с ними будут равны либо отношениям с другими конкурентами, либо отношениям к потенциальным игрокам, выводящим свой продукт на рынок. Но есть одно важное отличие.

При уничтожении выбранной компании его прямыми конкурентами усиливаются в основном сами прямые конкуренты. При усилении производителей товаров-заменителей проигрывают все прямые конкуренты предприятия, в том числе и атакующие. Так что привлекать их можно, но необходимо четко отследить, как их участие в дележе добычи повлияет на расстановку сил в отрасли и к чему это может привести.

3

Компромат дороже денег

3.1. Поиск скелета в шкафу

Информация правит миром, а компрометирующая информация дает власть бизнесменам. Именно такую информацию следует искать.

Это могут быть абсолютно разноплановые сведения как о самом предприятии-конкуренте, так и о его владельцах. Начиная от налоговых нарушений фирмы, заканчивая лечением главного бухгалтера в туберкулезном диспансере.

Но хочется предостеречь горячие головы. Даже в такой аморальной и грязной войне, как война с конкурентами, есть некие правила. Это правила не делового оборота и не этики. Это правила собственной безопасности. Как-то стало не принято переходить на личности в таких войнах. Пока бизнес остается бизнесом, борьба должна идти именно между конкурентами-предприятиями, а не между людьми.

Если же эту тонкую грань переступить, ответные действия могут последовать. Причем как в отношении атакующей стороны, так и их близких. А это уже неправильно.

Хроники коммерческих войн хранят множество самых

разных историй: от банальных убийств и похищений до рассылки по знакомым и клиентам руководства писем о том, что директор является ВИЧ-инфицированным.

Но это – за гранью разумного и ведет не к достижению задачи – устранение конкурента, а к утехе собственного извращенного эго. Поэтому люди здравомыслящие и рациональные такие стратегии не рассматривают. И ищут компромат, связанный с деятельностью предприятия, а не личный компромат на его собственников и руководство. Хотя если уж такие сведения попадут в нужные руки...

Итак, поскольку пока неизвестно, в каком шкафу у конкурента скелеты, следует проверять все шкафы по очереди.

Начинать собирать информацию необходимо с главных действующих лиц: акционеры (участники), менеджмент, директор, собственник, неформальные лидеры. Далее следуют: активы конкурента, как материальные, так и нематериальные, включая гудвил. Сюда же можно отнести информацию о сделках конкурента и историю его приватизации, если она была. Отдельно исследуется ситуация с акциями (долями), сделки с ними, обстоятельства дополнительных эмиссий акций.

Необходимо иметь перечень партнеров, клиентов и поставщиков и дать каждому из них соответствующую оценку по значимости его для конкурента, надежности и т. п.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.