

УДК 339.137.22

Адашкевич Ю.Н., к. ю. н., ЗАО «Специальная информационная служба»

КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА (БИЗНЕС-РАЗВЕДКА)

Сегодня можно сказать, что конкурентная разведка эволюционировала, как гибридный процесс деятельности по стратегическому планированию и маркетинговым исследованиям. На одном из этапов развития бизнеса компании начали широко применять стратегическое планирование в своей деятельности. Важными составляющими всего этого процесса были анализ конкурента, потребителя и поставщика. Однако большинство компаний не было готово к тому, чтобы собирать и анализировать информацию на систематической, рутинной, повседневной основе. Кроме того, деятельность по исследованиям и деятельность по планированию оставались отдельными процессами, без какого-либо тесного взаимодействия.

Сама концепция конкурентной разведки существовала уже давно, но воплотилась в жизнь и оформилась только в середине 90-х годов. Подобно многим инновационным и свежим деловым идеям, общее принятие конкурентной разведки деловым миром было достаточно медленным. И сама конкурентная разведка эволюционировала медленно, но сделала резкий рывок в последние несколько лет.

Многие иностранные компании организовали и эффективно сконцентрировали свои ресурсы для выполнения работы в сфере конкурентной разведки. Россия, для того, чтобы ее экономика была конкурентоспособной не должна оставаться в стороне от этого процесса.

Рыночная экономика, построенная на конкуренции, чрезвычайно динамична и рискованна. В условиях риска и неопределенности существенно возрастает роль полной, своевременной и достоверной информации как основы для принятия управленческих решений.

Речь, прежде всего, идет о конкурентной среде. Если перед компанией стоит задача занять какую-то рыночную нишу или удержать ее, без информационно-аналитических данных не обойтись. Любой участник рынка должен иметь полное представление о том, с кем ему придется конкурировать, в

чем суть угроз его экономическому благополучию. Достижение превосходства в конкурентной борьбе, да и вообще экономическое выживание невозможно без знания намерений конкурентов, основных тенденций деловой и политической жизни, анализа рисков и других факторов, влияющих на предпринимательскую деятельность.

Конкурентная разведка — важнейший инструмент минимизации рисков и обеспечения прибылей, поскольку в определенном смысле это система «раннего предупреждения» о намерениях конкурентов, возможных поворотах и изменениях на рынке, возможных результатах воздействия политических технологий на предпринимательскую деятельность.

По словам автора «библии конкурентной разведки», американского журналиста Л.Каханера: «Конкурентная разведка, подобно мощному радару, улавливает но-

вые веяния в бизнесе, отслеживает появляющиеся возможности и предупреждают о надвигающихся опасностях».

Конкурентная разведка решает задачу, которую обычно ставят инвесторы перед менеджментом: избегать нерационального использования капитала и других ресурсов, не допускать промахов и ошибок, ведущих к банкротству. Такие ошибки чаще всего случаются тогда, когда топ менеджеры принимают решения, основываясь на неверных представлениях и предположениях, не имея под рукой достоверной информации.

Таким образом, жизнеспособность предприятия во многом обеспечивается хорошо организованной системой сбора деловой информации, ее своевременным анализом и распределением. Такая система и получила название *конкурентной (деловой) разведки*, предназначенной для выявления угроз, уменьшения предпринимательских рисков, выработки оптимальных управленческих решений.

Не удивительно, что конкурентная разведка активно укрепляет свои позиции в структуре современных компаний по всему миру, как больших, так и маленьких. Независимо от спадов на мировом рынке сектор деловой разведки растет. *IBM, Xerox, Motorola, Merck, Intel, Microsoft* — это лишь несколько из немалого числа транснациональных корпораций, сделавших конкурентную разведку одним из видов своей базовой деятельности. Ежегодно компании с мировым именем тратят, под теми или иными предлогами, до \$10 млрд на конкурентную разведку.

Можно встретить словосочетания «деловая разведка», «бизнес-разведка», «экономическая разведка» и некоторые другие, эквивалентные или близкие конкурентной разведке. Термин «конкурентная разведка» (*competitive intelligence*) прочно прижился в Соединенных Штатах. В Западной Европе чаще встречается «деловая разведка» (*business intelligence*). И все же, наиболее полно и емко суть этого процесса

отражает именно термин «конкурентная разведка».

Возрастание роли конкурентной разведки определяют следующие факторы:

- быстрый рост темпов деловой жизни;
- информационная перегрузка;
- возрастающая глобальная конкуренция;
- увеличение агрессивности конкурентов;
- сильное влияние политических изменений и др.

В России конкурентная разведка иногда воспринимают как что-то вроде «промышленного шпионажа». В развитых рыночных экономиках конкурентная разведка еще два десятилетия назад приобрела легальный статус и к настоящему времени превратилась в необходимый компонент рыночной стратегии и тактики. Пониманию необходимости конкурентной разведки способствует созданное более полутора десятка лет назад международное «Общество профессионалов конкурентной разведки» со штаб-квартирой в США (*SCIP www.scip.org*), которое насчитывает сейчас несколько тысяч членов: руководителей и менеджеров компаний, специализирующихся в этой области, независимых экспертов, специалистов информационного менеджмента.

Идентифицировать конкурентную разведку с корпоративным, промышленным шпионажем — большое и распространенное заблуждение. Если «промышленный шпионаж» — близкий родственник военной и политической разведкам, поскольку «отдает предпочтение» противозаконным способам сбора информации, то конкурентная разведка не имеет отношения к рыцарям «плаща и кинжала».

Конкурентная разведка это прежде всего использование современных информационных технологий для легального сбора и анализа данных о конкурентной среде и конкурентах. Она осуществляется исключительно в рамках нормативно-правового поля, и результатов добивается благодаря

аналитической обработке огромного количества самых разнообразных открытых информационных материалов.

В российском бизнесе наступает период перехода именно на этот, цивилизованный способ конкуренции. Реальная конкуренция (цивилизованная) — главное превосходство рыночной экономики перед административной. Это тот рычаг, который делает экономику эффективной.

Вот здесь и выдвигается на первый план информационная составляющая о конкуренте. Что бы превзойти соперника в организации производства, качестве товаров и услуг, производительности, эффективности, прежде всего надо знать, как минимум конкретные показатели этих составляющих, а также формы и методы их воплощения в практику.

Изучая конкурентов, выявляя причины, секреты (да, секреты) их эффективности, сильные и слабые стороны, цивилизованный производитель активно использует полученные знания, внедряет передовые идеи у себя, совершенствует их, идет дальше. Это управленческие знания, технические, технологические, научные, маркетинговые. Догоняя и опережая соперника, предприниматель побуждает его к ответному совершенствованию.

Изолированный от такой информации предприниматель — слепой котенок. Отсутствие информации о деятельности конкурентов, отказ от их изучения или хотя бы недооценка важности этого — прямая дорога к регрессу, отставанию, а, значит, и гибели.

Таким образом, мы не погрешим против истины, если скажем, что конкурентная разведка — двигатель экономического и технологического прогресса.

Иногда можно услышать, что повышенное внимание к организации и проведению конкурентной разведки ложится дополнительным бременем на бюджет, отвлекает ресурсы от главных задач менеджмента. Это заблуждение. Конкурентная раз-

ведка не требует огромных материальных затрат и уж точно не означает потери времени. Ведь, как мы уже определились, по большому счету, это правильная организация и систематизация сбора и анализа информации. Опыт давно убедил в многократной окупаемости затрат на информацию и аналитические исследования. Это не прямая прибыль, а уход от финансовых и моральных потерь.

Многие наши руководители порой даже и не подозревают, что они сами или их сотрудники (служба безопасности, коммерческий отдел, подразделение маркетинга) так или иначе, в той или иной форме ведут конкурентную разведку, даже, если никогда и не слышали об этом термине, ибо такая работа нужна и неизбежна.

Пройдемся коротко по основным постулатам, характеризующим суть конкурентной разведки.

Итак, конкурентная разведка — не просто инструмент исследования конкурентной среды. Это *актуальный бизнес-процесс*, возникший на стыке экономики, юриспруденции и специальных разведывательных дисциплин и приемов.

Объекты исследования конкурентной разведки — юридическое лицо, например негосударственная организация в виде частной фирмы, коммерческого банка, акционерного общества; физическое лицо, например руководитель фирмы-конкурента; ситуация, тенденция в том или ином сегменте рынка.

Основная область применения конкурентной разведки — конкурентная среда.

Цель конкурентной разведки — информационно-аналитическая поддержка принятия оптимального управленческого решения, обеспечивающего достижение конкурентного превосходства над другими участниками рынка.

Главные задачи конкурентной разведки:

- непрерывный мониторинг и сбор открытой информации о конкурентной среде;

- аналитическая обработка полученных из всех возможных информационных источников данных;
- представление результатов руководству для принятия управленческих решений;
- хранение и распространение результатов.

В современной «концепции конкурентной разведки» как инструмента достижения конкурентных преимуществ используется модель «пяти сил» М.Портера, которые управляют конкуренцией в отрасли и характеризуют состояние конкурентной среды. Эта модель также используется для выявления потенциальных угроз в отношении фирмы и планирования собственных действий с их учетом.

Вот эти «пять сил»:

- угроза со стороны существующих конкурентов;
- угроза появления товаров-заменителей или услуг-заменителей, конкурентно-способных с точки зрения цены;
- угроза появления новых или потенциальных конкурентов;
- угроза со стороны поставщиков сырья и комплектующих;
- угроза со стороны потребителей товаров и услуг.

Выводы конкурентной разведки используются как для принятия тактических решений, так и для выработки стратегических направлений развития предприятия. В своей работе конкурентная разведка широко использует приемы и методы стратегического планирования, что позволяет получать комплексное представление о ситуации на рынке и уточнять позиции, на которые компания может претендовать. Немало конкурентная разведка черпает и из арсенала средств маркетологов, чьи усилия направлены главным образом на выявление и анализ потребительского спроса в том или ином сегменте рынка.

Основные информационные потребности конкурентной разведки

Анализ практики свидетельствует о том, что предприятия, осознающие ценность и необходимость конкурентной разведки, проявляют наибольший интерес к следующим сведениям о своих конкурентах:

- компрометирующей информации;
- информации о заключении контрактов;
- перепродаже коммерческих секретов;
- информации, способствующей захвату рынков сбыта и сырья.

Их интересуют также финансовое положение конкурентов и партнеров, финансовые отчеты и прогнозы, возможности доступа к информационным сетям, маркетинг и стратегия цен, условия продажи фирм и возможность их слияния, техническая спецификация продукции, перспективы развития фирмы, система безопасности фирмы, организационная структура фирмы, ведущие специалисты, финансовые операции конкурентов и партнеров, заказчики и поставщики, отчеты о реализации продукции и их цены, ввод в действие новых производственных мощностей, модернизация и расширение действующих, объединение с другими фирмами, стратегия и тактика ведения бизнеса конкурентами.

Сюда входят юридический и финансово-экономический анализ планируемой коммерческой операции, анализ объективных возможностей партнеров и участников сделки (платежеспособность, правоспособность и т.п.), субъективные характеристики партнеров и участников (вероятность обмана, профессиональная грамотность и т.п.), выявление связей с криминальными структурами, степень контролируемости ими партнеров и участников сделки, определение форм и способов защиты используемых средств и имущества (технология перемещения средств и товаров, возможность и оформление залога и т.п.), а также

методов контроля за отдельными сторонами сделки на всех ее этапах, противодействие попыткам нанесения ущерба от сторонних юридических и физических лиц.

Основные информационные потоки и источники сведений

Как правило, информационные потоки о внешней среде структурированы следующим образом:

1. Законодательство и его планируемые изменения в сферах, регионах, странах деятельности компании.

2. Теория и практика работы госадминистративных органов, включая правоприменительных и контролирующих структур.

3. Текущее состояние секторов рынка предпринимательской активности компании, прогноз их развития.

4. Конкуренты и партнеры: состояние и прогноз.

5. Состояние и прогноз криминогенной обстановки.

6. Инвестиционный климат в регионах и секторах рынка предполагаемых капиталовложений.

Среднестатистический набор источников выглядит так:

1. Материалы СМИ, в том числе базы данных архивов прессы.

2. Интернет (при условии применения профессиональных методов поиска, селекции и обработки).

3. Базы данных по субъектам экономической деятельности разных стран с характеристиками их экономического положения (СИНС имеет возможность работать в режиме *on-line* приблизительно с 10 тыс. таких баз данных, дислоцированных в разных странах);

4. Базы данных аналитических отчетов по политическому и экономическому положению различных регионов и секторов рынка; в том числе профессиональные издания, включая специализированную пе-

риодику (книги, журналы, газеты, монографии, обзоры, доклады, тезисы выступлений).

5. Адресно-справочные базы данных.

6. Детективы и их объединения.

7. Эксперты, практики, консультанты в различных отраслях, направлениях, сегментах (в том числе в правоохранительной среде); активные игроки тех или иных секторов рынка (одним словом — эксперты).

8. Аналитические подразделения, специализированные, отраслевые ВНИИ и т.п. генерирующие выводную информацию и другие.

9. Маркетинговые агентства, маркетологи.

Рассматривая проблему источников информации через призму технологии ее добычи, мы получим следующий перечень: люди; документация; открытые публикации; технические и электронные носители; технические средства управления; продукция; производственные отходы.

На первый взгляд, схема выглядит просто. Сложность — в создании и настройке комплекса надежных и достоверных источников-каналов, а также в их профессиональной обработке (анализе исходного сырья). Изолированный канал или даже их совокупность серьезной ценности не представляет.

Качественный продукт создается на базе системной работы специализированной инфраструктуры. Именно тогда возможен качественный переход от предварительных, сырых сведений (*information*) к выводной действенной аналитике (*intelligence*).

Не всегда экономически оправданно содержать полный комплекс конкурентной разведки, опираться только на собственные силы и средства (особенно субъектам малого и среднего бизнеса). В первую очередь это касается системы информационных потоков. Нередко «аваральный» характер работы требует высококвалифицированных и в известной ме-

ре универсальных (а значит, высокооплачиваемых) специалистов. Нужна современная аппаратура. Непросто обеспечить поддержание действительно актуальных баз данных (а это нечто совсем иное, чем примитивные диски, приобретенные на серых рынках). И даже при наличии всего этого вероятность качественного и своевременного выполнения работы собственными силами все равно в значительной мере — элемент удачи. Чтобы правильно ориентироваться в сфере угроз бизнесу, необходимо заниматься этими проблемами постоянно.

Распространение получает аутсорсинг: для построения системы безопасности или отдельных ее блоков (особенно информационных, КР) часто выгодней обратиться к специализированным компаниям, производящим продукт в совершенно ином режиме. Назовем этот режим «производственным». Для него характерен большой регулярный поток входной и выходной информации.

В таком ритме работают крупные информационные и консалтинговые агентства, в том числе и СИНС (обрабатывается от 800 до 1500 информационных поводов ежемесячно). Это позволяет обеспечить специализацию исполнителей (прежде всего аналитиков) и подразделений, сформировать единую мощную информационную базу, систему учета и контроля производственного процесса, максимально автоматизировать процессы обработки и хранения

информации на основе современных технологий, обеспечить телекоммуникационные возможности доступа в крупнейшие информационные центры, партнерские организации. От такой компании требуется вхождение в развитую информационную инфраструктуру, эффективный алгоритм привлечения профильных внешних экспертов.

Мы пошли по пути организации информационного конвейера, когда все этапы выполняются различными службами. Численность и специализация каждой определяется задачами обработки соответствующих информационных потоков.

Литература:

1. *Адашкевич Ю.* Бизнес в России: риски//Бизнес Матч. Август 2000.
2. *Адашкевич Ю.* Отдайте риск на аутсорсинг//Q-МИР». № 1 (9). Март 2005.
3. *Джон Прескотт, Стивен Миллер.* Конкурентная разведка: Уроки из окопов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
3. *Ромачев Н.Р., Нежданов И.Ю.* Конкурентная разведка. — М.: Издательство Ось-89, 2007.
4. *Ярочкин В.И., Бузанова Я.В.* Корпоративная разведка. — М.: Издательство Ось-89.
5. *Доронин А.И.* Бизнес-разведка. — М.: Издательство Ось-89, 2003.
6. *Ющук Е.Л.* Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей. — М.: Вершина, 2006.
7. *Херринг Я.* Сколько стоит ваша конкурентная разведка?//CI magazine. №2. Март-апрель, 2007.

Статья поступила в редакцию 22.08.2007

*Yu. Adashkevich, PhD (Law),
ZAO Spetsialnaya Informatsionnaya Sluzhba*

SURVEILLANCE IN BUSINESS COMPETITION

The concept of business surveillance was invented long ago but the practical implementation process began in the mid-90-s only. Like many other innovations and fresh business ideas, the concept was treated with skepticism and much time passed before the idea was widely accepted by the business community. The very surveillance system developed slowly. It has made a breakthrough only recently. In order to become competitive, the Russian economy should become part of the above processes.