

# КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА КАК ИНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТА

**Е.Л. ЮЩУК,**

*кандидат экономических наук, член Международного общества профессионалов конкурентной разведки SCIP, доцент Высшей экономической школы – Бизнес-школы при Институте экономики УрО РАН, г. Екатеринбург*

**Ключевые слова:** конкурентная разведка, интернет, анализ информации, государство, промышленный и информационный шпионаж, конкуренция.

Конкурентная разведка - не что иное, как вторая очень важная часть стратегического планирования. Это механизм, который позволяет компании составить хороший стратегический план и выполнить его, даже если окружающая действительность кардинально изменится. А если эти изменения окажутся настолько серьезными, что поставят под угрозу выполнение стратегического плана, то конкурентная разведка предупредит об этом его авторов заранее, и у них будет время скорректировать его.

Если у вас крупная компания или имеются конкуренты в лице иностранных компаний, то исходите из того, что задача всех национальных спецслужб мира - прежде всего информационная, в том числе и поддержка националь-

ного бизнеса. Подтверждением этому служат периодические обвинения в адрес американских и английских спецслужб в том, что они передают информацию, полученную, в частности, путем контроля международных каналов связи, своим фирмам, создавая для них преимущества в конкурентной борьбе. А уж о том, что французские спецслужбы всю работу на национальные компании, написано в большинстве книг по конкурентной разведке, выходящих на Западе.

Направляя по каналам связи коммерческую информацию, исходите из того, что она может стать достоянием ваших конкурентов или недоброжелателей. Не забывайте, что англо-американская система "Эшелон" - мощнейший комплекс, который систематизирует



информацию, снятую с электронных каналов связи, и работает круглосуточно и без выходных. Он определяет нужные сообщения по ключевым словам, перечень которых засекречен и постоянно обновляется. Общеизвестно, что после ликвидации Варшавского договора и распада СССР вся мощь этой системы была переориентирована не только на борьбу с терроризмом, но и на сбор информации экономического характера по всему миру.

В бизнесе наиболее развитые и мощные службы конкурентной разведки - у японцев и китайцев. Такие компании, как "Мицубиси", "Сумимото" и другие гиганты, организовали очень серь-

***Competitive investigation, the internet, the analysis of the information, the state, industrial and information espionage, competition.***

езные службы конкурентной разведки, вкладывают в них колоссальные деньги и человеческие ресурсы. Именно развитыми службами конкурентной разведки объясняется стремительное развитие ведущих японских компаний в последние несколько десятилетий.

Крупные китайские коммерческие структуры пользуются информационной поддержкой и самого государства. По данным западной литературы, систематический сбор экономической информации при поддержке государства был начат КНР в 1956 году, когда под эгидой Академии наук был создан Китайский институт научной и технической информации [1].

Рассмотрим пример японцев более подробно на примере материалов Герберта Майера [2]. Если быть совсем точными, то каждая крупная японская компания проводит мониторинг цен на ключевое сырье - от нефти до меди и кукурузы. Мониторинг включает в себя как наблюдение за действиями конкурентов в отношении этих материалов, так и политическую ситуацию в странах, которые это сырье поставляют. Японцев интересует все, что может повлиять на их компании.

Точно так же, как по сырию, мониторинг ведется по готовой продукции - от турбин до теннисных ракеток и компьютеров.

Японские корпорации создали информационный мониторинг по всему миру. Их филиалы во всех странах собирают информацию в виде брошюр, статей, статистических отчетов, докладов на конференциях и даже сплетен, услышанных на вечеринках и других клубных мероприятиях.

Наибольшее число сотрудников служб конкурентной разведки японских компаний отправляется именно в США, потому что США - основной рынок сбыта и основной конкурент в производстве.

Собранная филиалами японских компаний "сырая" информация, равно как и уже готовые данные, немедленно передается в Японию, где дополнительно обрабатывается, сопоставляется с другими данными и распределяется в виде готового продукта между руководителями компании. Большая часть информации, кроме того, формальными и неформальными путями становится достоянием правительственных структур и распределяется ими между остальными крупными компаниями. Такое участие государства в конкурентной разведке позволяет объединить усилия компаний, которые даже не имеют связей друг с другом, и решает задачу повышения конкурентоспособности японской экономики через повышение конкурентоспособности национальных корпораций.

Большие компании, торгующие зерном, - "Континентал энд Каргилл" в США, "Андре" в Швейцарии, "Бунхе" в Аргентине, "Луи Дрейфюс" во Франции

- проводят мониторинг прогнозов погоды во всем мире, условий созревания и уборки урожая, складских запасов, стоимости морских перевозок, программ государственных закупок, а также множества других факторов, способных повлиять на продажи зерна. В результате на достаточно конкурентном зерновом рынке эти гиганты неожиданно и быстро оказываются в нужном месте в нужное время, как только на горизонте едва замаячили хорошие перспективы.

При этом используются результаты обработки снимков из космоса. Ведь ни для кого не секрет, что когда спутник пролетает над какой-либо территорией, чтобы зафиксировать состояние пусковых шахт ракет стратегического назначения, поля с пшеницей тоже попадают в кадр.

Методика прогнозирования урожая зерновых в СССР на основе наблюдений из космоса была отработана американскими специалистами в 70-80-е годы прошлого века, когда Советский Союз на регулярной основе производил масштабные закупки зерна в США.

Компании, производящие сложную технику, очень точно сориентированы на сбор информации как о конкурентах, так и о потребителях. Их также интересуют тенденции, которые могут привести к закрытию этих рынков или к открытию новых. Они отслеживают и состояние дел у их поставщиков, потому что все перечисленные факторы могут как создать проблемы для компании-производителя, так и привести ее к успеху.

Многие американские компании-товаропроизводители не имеют четко структурированной службы конкурентной разведки. Это не значит, что конкурентная разведка не работает в принципе. Просто работа в этом случае отдается в отдел маркетинга, отдел продаж, экономическую группу, финансовый отдел или в научно-исследовательское подразделение. По большому счету, не обязательно называть подразделение отделом конкурентной разведки. Это даже вредно. Его лучше "спрятать" в структурах компании, например, в отделе маркетинга или стратегического планирования.

Но при этом следует принимать во внимание, что, во-первых, отсутствие четкой структуры делает усилия по конкурентной разведке менее эффективными и второстепенными, а во-вторых, если отдел начинает преследовать свои собственные интересы, конкурентная разведка проводится им вообще неэффективно.

В конце 80-х годов в компании "Моторола", которая и сегодня считается образцом организации службы конкурентной разведки, подразделение конкурентной разведки в Вашингтоне состояло из нескольких офицеров, имеющих зоны ответственности, распределенные по территориям и ви-

дам деятельности:

1) Европа;

2) Азия;

3) развитие тех отраслей технологии, которые представляли интерес для компании как конкурентный рынок, рынок сбыта или рынок для инвестиций;

4) торговая политика ключевых стран, включая сами США;

5) опрос собственных сотрудников, вернувшихся из деловых или частных поездок, как зарубежных, так и внутри страны, и анализ привезенных ими брошюр, статей, отчетов, заметок.

Все данные анализировались и сопоставлялись. В результате терялся минимум информации, а новые тенденции выявлялись раньше, чем кто-либо еще обращал на них внимание.

Организационная структура службы конкурентной разведки в организации не бывает стабильной просто потому, что меняются приоритеты компании, а соответственно, меняется и структура служб.

Зададимся вопросом: "Почему желательно создать самостоятельное подразделение конкурентной разведки?"

Решения, принимаемые топ-менеджерами, настолько важны, что если решение не оптимально, это может стоить предприятию очень дорого. Ошибочные же решения вообще могут привести к банкротству. В то же время для того, чтобы принять правильное решение, надо обработать настолько большой объем информации, что он намного превышает физические возможности топ-менеджеров. Тем более что руководители предприятий практически всегда работают в условиях перманентной перегрузки.

Кроме того, топ-менеджеры не являются профессионалами в области информационных технологий и не владеют многими приемами обработки данных. Поэтому руководители высшего звена вынуждены обычно пользоваться данными и оценками, предоставляемыми им менеджерами нижестоящего уровня, прежде всего руководителями функциональных подразделений.

Если службы конкурентной разведки в компании нет, то обычно возникает одна и та же ситуация: топ-менеджеры попадают в информационную зависимость от своих подчиненных, которые поставляют им субъективно окрашенные, противоречивые данные, оценки, предложения. Предложения могут иметь, к сожалению, инспирированный конкурентом подтекст, или же такой подтекст имеет целью скрыть ошибки менеджера, которые пока не видны, но скоро приведут к тяжелым последствиям. Не имея объективных критериев оценки достоверности поступающей к ним информации, топ-менеджеры часто принимают односторонние решения в пользу того, кто способен лучше "подать" свои данные.

Интерес у службы конкурентной разведки должен быть только один: до-

стоверная информация о текущем положении дел. Это не бравада и не просто красивые слова. У грамотно организованного подразделения конкурентной разведки нет других интересов, кроме поиска достоверной информации о состоянии внешней среды.

Структура службы конкурентной разведки

Нет единого универсального способа построения службы конкурентной разведки. Нами рассматривались такие ее виды:

- один человек, докладывающий непосредственно первому лицу;

- специалисты подчинены начальнику отдела стратегического планирования и предоставляют ему отчеты;

- специалисты работают независимо друг от друга в каждом территориальном филиале и предоставляют информацию начальнику филиала; в такой схеме иногда бывает один главный специалист в центральном офисе, который просматривает отчеты с мест, часто в неформальной обстановке;

- жесткая структура в виде пирамиды с централизацией информации и специалистами в территориальных филиалах; специалисты не предоставляют отчет директору филиала, а отправляют как информацию, так и данные в главный офис.

Как западные, так и российские специалисты в области разведки единодушны во мнении, что сбор информации, ее систематизация, обработка и превращение в данные возможны только на основании угроз и целей, стоящих перед предприятием, которые озвучены топ-менеджером. При этом они должны быть озвучены ясно и недвусмысленно.

Без целеуказания не надо даже думать вид, что кто-то заинтересован в создании подразделения конкурентной разведки. Ни одна разведка, даже на уровне государства, не может справиться с задачей, которой не существует.

Мы уже говорили, что конкурентная разведка, по меткому выражению Герберта Майера [2], напоминает навигационную систему корабля. Но ни одна навигационная система не способна привести корабль в порт назначения. Пока капитан и команда не укажут координаты точки, в которую они хотят попасть, даже самая лучшая навигационная система абсолютно бесполезна.

Точно так же руководитель организации должен хорошо представлять себе, куда он хочет привести свою организацию. Не в общих словах, а конкретно. Мы не рассматриваем здесь ситуации, когда капитан прыгает первым в шлюпку, зная, что корабль может погибнуть.

Но мало, чтобы он это знал. Надо, чтобы он это сказал. Сказал так, чтобы его поняли однозначно и правильно. Он может засекретить эту инфор-

мацию от конкурентов, но он не может засекретить ее от службы конкурентной разведки. В противном случае ему лучше не тратить денег на создание, оснащение, комплектование кадрами и содержание этой службы.

В ряде случаев первое лицо как главный потребитель данных и ответственный за принятие решений может ставить перед своей службой конкурентной разведки задачи по сбору той или иной информации, не расшифровывая свои конечные замыслы. Однако не стоит делать это без крайней необходимости, поскольку результат может быть хуже, чем когда люди знают, что и для чего они должны сделать.

С другой стороны, как справедливо указывает Майер, подразделение конкурентной разведки должно понимать, что у этой службы существует особая профессиональная этика. Будучи "замкнутой" непосредственно на руководителя, служба конкурентной разведки оказывается в ситуации, когда никто даже внутри организации не знает точно, чем именно эта служба занимается. А поскольку со стороны кажется, что сотрудники этой службы либо часами сидят в интернете, либо болтают непонятно о чем между собой, либо вообще отсутствуют на рабочем месте, то большинство окружающих убеждены, что это просто бездельники, засекретившие свое безделье, как в свое время шутили о некоторых советских научно-исследовательских институтах. Если к этому добавить, что сотрудники этой службы не расположены рассказывать о своей работе окружающим ("Значит, зазнаются!"), то вокруг службы обычно вырастает стена недоверия.

Здесь возникает замкнутый круг.

Если эта стена недоверия сохранится, то сотрудники не будут рассказывать о том, что им стало известно, пусть даже случайно, и исчезнет важный пласт информации, ведь фактическое вовлечение каждого сотрудника организации в ведение конкурентной разведки - это очень важный аспект работы.

Каждая неудача предприятия будет свалена на эту службу, поскольку хорошо оплачиваемые "бездельники" на эту роль подходят идеально. А неудач тем больше, чем хуже ставит задачу руководитель и чем меньше информации предоставляют сотрудники компании. В конечном же итоге все победы и поражения зависят от того, кто принимает решения. Руководитель предприятия должен всегда об этом помнить.

И при всем при этом служба конкурентной разведки ни при каких обстоятельствах не должна распространять информацию, порочащую руководителя компании, которой у нее хватает.

Однако выход из этого замкнутого круга есть.

Только там, где руководитель мо-

жет обеспечить целеуказание и быть в контакте со службой конкурентной разведки, могут быть успехи. Эти успехи способны растопить лед недоверия между службой конкурентной разведки и другими сотрудниками. Если же руководитель не способен четко поставить задачи, и люди разбегутся, и толку не будет. Лучше даже не начинать. То же самое относится и к работе с внешними консультантами по вопросам конкурентной разведки.

В русскоязычной литературе также принят термин "ситуационные центры по управлению предприятием". Это комплекс программно-аппаратных и визуально-информационных средств, предназначенных для персональной и коллективной работы группы руководителей. Их главная задача - поддержка принятия управленческих решений на основе аналитической обработки информации [3]. Своими корнями они уходят в глубь веков. Меняются форма, освоенность, но суть остается.

Основная цель, с которой создаются подобные центры, - целенаправленное получение и аналитическая обработка нужной информации.

Нужность эту определяет первое лицо с учетом угроз и владения методологией принятия решений и с учетом того, что деликатной информацией должны обладать те, кто максимально приближен к "верху", а абсолютной информацией - только первое лицо.

Так что еще раз обращаем ваше внимание: сто раз подумайте, господа, прежде чем собирать совещания по некоторым вопросам!

War rooms - это "командный вид спорта", требующий участия нескольких человек, нацеленных на общий результат и координирующих свои действия.

Как отмечают Стивен Шейкер и Марк Гембики [4], war rooms (в армии бы, наверное, назвали их все-таки военным советом, командным пунктом или штабом) - главный компонент стратегической триады на предприятии, которая состоит из служб конкурентной разведки, безопасности и поддержки управленческих решений.

В простейшей форме war rooms представляют собой магнитные доски, развешанные по стенам, и мониторы, на которые выводится информация из компьютеров.

Это позволяет человеку видеть все аспекты процесса принятия решений одновременно. War rooms объединяют в себе функции поиска данных, автоматизированной обработки текстов, анализа, визуализации, что позволяет вырабатывать как стратегические, так и тактические решения. При необходимости на экраны может быть выведена любая информация - от баз данных до мониторинга цен на бирже.

Одинаковые данные становятся видны одновременно всем участникам процесса в разных форматах представления. В результате формирует-

*Экономика - Агрономия*

ся мнение не одного человека, а сразу всей команды. Даже если выбывает один человек, это не приводит к потере части информации, поскольку остальные члены команды владеют ей в полной мере.

Современное развитие технологий, прежде всего связи и компьютеров, сделало полноценную разведку технически и финансово доступной для крупных, средних и даже малых компаний.

Информационно-аналитическая деятельность консалтинговых фирм и подразделений конкурентной разведки все больше основывается на современных информационных технологиях, принимает на вооружение самые последние достижения в области искусственного интеллекта.

Многие корпорации и частные детективные компании имеют собственные телекоммуникационные сети и базы данных.

Даже один аналитик, владеющий со-

временными методами конкурентной разведки и имеющий компьютер с соответствующим программным обеспечением, способен сегодня решить больше аналогичных задач, чем несколько десятков офицеров государственных спецслужб сорок лет назад. И дело не только в скорости работы. Сегодня появились принципиально новые источники, которые позволяют получить информацию, ранее вообще недоступную или даже не существовавшую в осмысленном кем-либо (включая ее владельцев) виде. Но если для государственных разведок эти методы, появившиеся относительно недавно, стали дополнительным инструментом для решения проблем, то в конкурентную разведку они буквально вдохнули жизнь. Предприятие или человек могут даже не знать, что информация о нем без его ведома и даже без злого умысла стала доступна любому желающему.

Были случаи, когда информация о

выдаче кредитов предприятию, их суммах и целях, на которые они были взяты, предоставлялась банком в интернете в релизе на тему: "Десятитысячный кредит выдан в нашем банке!" Известны также случаи, когда сведения о людях, работавших водителями или электросварщиками в малоизвестной компании, появлялись в интернете потому, что они прошли аттестацию и т.д.

Будучи подкрепленными финансовыми и кадровыми ресурсами крупных компаний, службы конкурентной разведки начинают представлять собой серьезные структуры.

В целом надо отметить, что разведка представляет собой недорогой инструмент, если сравнивать ее стоимость со стоимостью конечного результата. Дешевизна в сочетании с уникальной результативностью - секрет популярности разведки, в том числе конкурентной.

**Литература**

1. Kahaner L. Competitive Intelligence. – Simon & Shuster, 1997.
2. Meyer Herbert E. Real-World Intelligence. – Weidenfeld & Nicolson, 1987.
3. Доронин А.И. Бизнес-разведка. – М.: Ось-89, 2003.
4. Shaker Steven M., Gembicki Mark P. The WarRoom Guide to Competitive Intelligence. – McGraw-Hill, 1998.