

# РОЛЬ ПРОМЫШЛЕННОГО ШПИОНАЖА В УСПЕХЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*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, промышленный шпионаж, коммерческий успех, оценка бизнеса, анализ конкурентов, конкурентные преимущества.**

Несомненно, промышленный шпионаж появился с появлением технологических новинок. А вот датой появления первой документально подтвержденной конкурентной разведки принято считать конец XIV века, когда дом Фуггеров в германском Аугсбурге начал применять элементы конкурентной разведки организованно и на постоянной основе. Фуггеры распространяли среди своих ключевых сотрудников на местах так называемый новостной манускрипт, который содержал целенаправленно отобранную и проанализированную коммерческую и политическую информацию, которая позволяла принимать управленческие решения. Считается, что именно это позволило Фуггерам занять лидирующее положение в основных отраслях промышленности, а затем и создать первый в Европе банковский дом.

По данным ряда американских авторов, Ротшильды в конце XVIII века располагали 200-ми агентами, результаты деятельности которых предоставили в распоряжение правительства Англии, воевавшей против Наполеона. Благодаря своим информаторам Натан Ротшильд узнал о поражении Наполеона первым в Лондоне. Воспользовавшись коротким периодом монопольно-

го владения этой информацией, Ротшильды взяли под свой контроль самое передовое в технологическом плане направление того времени - текстильную промышленность.

А в XVIII веке американцы украли в Англии чертежи прядильной машины.

В XVII и XIX веках в экономических войнах сформировались направления, которые и по сей день известны не только специалистам, но и обычным гражданам. К ним относятся ценовая война, протекционизм со стороны государства и незаконное копирование технологий.

По данным Герберта Майера, в период между двумя мировыми войнами с помощью примерно этих же методов японская текстильная промышленность одержала верх над своими британскими и американскими конкурентами. Японское государство дошло даже до того, что компенсировало своим фирмам и предприятиям высокие таможенные пошлины.

Промышленный шпионаж был и остается "коньком" японского прогресса. Откровенно говоря, других возможностей шагнуть из изоляции и феодализма в технологическое общество просто не было. Например, современная история "Сони" берет начало от американского электропроигрывателя



довоенного изготовления.

При этом надо отметить, что по мере развития современных технологий удельный вес промышленного шпионажа в работе японских компаний резко сокращается за счет увеличения доли конкурентной разведки.

Что конкурентная разведка может сделать для компаний

Когда мы говорим о том, что конкурентная разведка не требует больших постоянных затрат, но при этом дает преимущества, которые не может обеспечить никакое другое структурное подразделение компании, мы говорим правду. Почему утверждение, что "дешево не может быть хорошо", в данном случае неверно? Потому, что конкурентная разведка не повторяет работу других структур с меньшей себестоимостью, а дает возможность получить данные, которые в принципе не могут быть получены другим путем. Конкурентную разведку вашего предприятия надо сравнивать по цене с другой конкурентной разведкой и в общем контексте итогового положения вашего предприятия на рынке, а

***Competitive investigation, industrial espionage, commercial success, estimation of business, the analysis of competitors, competitive advantages.***

не с другими подразделениями.

Надо вновь отметить, что эпизодическое занятие конкурентной разведкой дает результат намного более скромный, чем если заниматься ею систематически. Ежедневное методичное выполнение этой работы позволяет достичь серьезных преимуществ перед конкурентами.

Что же может дать для предприятия конкурентная разведка, если заниматься ею постоянно?

Для ответа на этот вопрос вновь обратимся к нескольким российским примерам, а также к работе Ларри Каханера, который создал ставший классическим перечень ключевых вопросов в этой области.

### 1. Предсказание изменений на рынке.

Если компания постоянно проводит мониторинг среды, в которой работает, она редко сталкивается с неожиданностями. К тому же такая работа не требует ни больших средств, ни особых затрат времени. В то же время если не проводить такой мониторинг, то плата за удовольствие видеть сюрпризы может быть очень высока.

Достаточно вспомнить, как "большая тройка" ведущих американских производителей автомобилей в 70-х годах "проспала" появление на внутреннем рынке США японских конкурентов. Американские потребители деньгами проголосовали за небольшие по размеру, экономичные и надежные автомобили.

Другой пример. Не так давно в России на рынке медикаментов складывалась ситуация, когда нормативы минимальных площадей для аптек были значительно увеличены. Эта ситуация длилась более года и стоила больших денег тем, у кого срок лицензии истекал в этот период либо кто не успел открыть новую аптеку до изменения норматива, поскольку владельцам бизнеса пришлось либо докупать соседние с ними помещения, либо уходить из бизнеса. Предвестники подобной ситуации были, публично доступные источники позволяли спрогнозировать появление этой проблемы, но многие их просто не заметили. Только через год с небольшим прежние, меньшие, нормативы были возвращены, поскольку в результате нововведений до 80% российских аптек оказались не соответствующими установленному порядку.

### 2. Предсказание действий конкурентов (от себя добавим - и поставщиков).

Сотовый оператор "Белл Атлантик" постоянно проводил мониторинг зоны покрытия, чтобы вовремя заметить, когда его главный конкурент - компания "Метрофон" - обеспечит дополнительные каналы связи. Для этого передвижные установки "Белл Атлантик" регулярно ездили по установ-

ленному маршруту. Они не прослушивали разговоры, а лишь измеряли уровень сигнала сотовой связи. Это позволило вовремя понять, что "Метрофон" собирается улучшить пропускную способность своей сети. "Белл Атлантик" предпринял шаги по удержанию своих абонентов от перехода к конкуренту за счет симметричного улучшения качества в этой местности.

Одна из екатеринбургских компаний, обслуживающая у сотового оператора "МТС", вывела на основании изучения предыдущего опыта правила, на основании которых могла с точностью до трех недель предсказать изменения тарифной политики "МТС". Для этого достаточно было отслеживать тарифную политику других сотовых операторов.

### 3. Выявление новых или потенциальных конкурентов.

AT&T, которая считается одним из корифеев конкурентной разведки, сообщила, что в компании существует система мониторинга вопросов, связанных с направлениями деятельности этой фирмы, которыми интересуются сотрудники AT&T, работающие в разных регионах мира. В результате однажды новый крупный конкурент по одному из видов деятельности AT&T был выявлен за месяц до того, как публикации о нем появились в мировой деловой прессе.

Автор этой книги лично наблюдал, как в процессе обучения конкурентной разведке люди, только начинающие осваивать технологии работы, обнаруживали на рынке компании, доселе им неизвестные, но представлявшие угрозу как конкуренты уже в ближайшем будущем. Большую роль в подобном мониторинге играют современные средства слежения за новой информацией в интернет, такие, как "сторожевые роботы" и "персональные новости", о которых мы подробно поговорим позже.

### 4. Возможность учиться на успехах и ошибках других компаний.

В России известна поговорка: "Умный мужчина всегда выведет семью из затруднительного положения, а мудрый мужчина не допустит, чтобы семья в таком положении оказалась". Примерно по этому принципу работает и конкурентная разведка.

Возможность учиться на чужих ошибках интуитивно понятна всем, а копирование успешных решений - тем более. Вряд ли среди читателей найдется хоть один человек, который ни разу не списывал в школе или в институте. Однако только конкурентная разведка способна бесплатно организовать сбор мнений клиентов о каком-либо продукте или быстро проанализировать судебную практику с точки зрения маркетолога, а не юриста.

### 5. Отслеживание информации, связанной с патентами и лицензиями.

Конкурентная разведка способна помочь специалистам по патентному законодательству выяснить, какие направления деятельности конкурентов отражены в публикациях, но не защищены патентами. Это нормальная практика, которая располагается технологиями, отточенными десятилетиями, и может применяться практически во всех странах. Если компания, создавшая нечто новое, не смогла либо не захотела его защитить в соответствии с существующими нормами права, она не может жаловаться на то, что кто-то воспроизвел изделие или технологию, подобные ее собственным образцам.

После того как перспективные идеи и направления обнаружены, специалистами по патентному праву проводится экспертиза, и если выясняется, что технология ничем не защищена, производится ее патентование на свое имя. Особенно часто подобная ситуация наблюдается в компаниях, выходящих на мировой рынок, хотя и предприятия, не имеющие внешнеэкономических связей, могут подвергнуться такого рода рискам.

Например, успешные страны - конкуренты России - использовали подобный принцип конкурентной разведки следующим образом. После начала перестройки во второй половине 80-х годов в советские библиотеки, в том числе провинциальные, направилось большое количество представителей иностранных компаний, иностранных студентов и стажеров. Были перерыты подшивки популярных в советское время научно-популярных изданий для взрослых, молодежи, а также местных газет, которые считались "закрытыми" для иностранцев, за несколько десятилетий. Немало опубликованных в них идей ученых, чертежей остроумных устройств были заимствованы и на законных основаниях запатентованы за пределами СССР и России.

### 6. Оценка целесообразности приобретения нового бизнеса.

Нередки ситуации, когда владельцы бизнеса искусственно "накачивают" стоимость компании, чтобы продать ее подороже. Например, с помощью специальных манипуляций на рынке ценных бумаг искусственно повышается стоимость акций. Либо компания открывает несколько десятков торговых точек, которые могут быть убыточными, для того, чтобы солиднее (и дороже) выглядеть в глазах будущего покупателя. Бывает еще, что продавец и вовсе поддерживает убыточное направление за счет других видов деятельности.

И наоборот, возможны ситуации, когда направление оказывается убыточным из-за субъективных факторов, но нынешний владелец этого не понимает и готов отдать его за бесценок.

Само собой разумеется, что надо

проверять все эти данные. В принципе, с такой задачей можно справиться и без конкурентной разведки, однако конкурентная разведка может дать ответы на подобные вопросы значительно проще, чем кто-либо другой, поскольку располагает всеми необходимыми для этого инструментами.

#### **7. Изучение новых технологий, продуктов и процессов, которые могут повлиять на ваш бизнес.**

Это одно из приоритетных направлений работы стратегической конкурентной разведки, требующее хорошего понимания нюансов продукта компании.

Мониторинг специальных периодических изданий и сборников докладов позволяет в наукоемких отраслях (например, в фармацевтике) сэкономить значительные денежные средства и время за счет использования чужих работ.

Чтобы это лучше понять, давайте просто представим себе работу над созданием нового лекарства. Новый препарат создается специалистами по органической химии, проводящими исследования на молекулярном уровне. Такой специалист востребован не только в фармацевтической промышленности, но и в нефтяной, химической, парфюмерной. Он может выбирать из многих предложений по трудоустройству, поэтому хорошо оплачивается. Его лаборатория и расходные материалы тоже стоят сумасшедших денег. И при этом 99,9% результатов его многолетних экспериментов отправляются в мусорную корзину.

Разумеется, возможность нащупать правильный путь даже на пару месяцев раньше помогает сэкономить значительную часть прямых затрат, да к тому же приближает дату запуска готового продукта, который и должен покрыть все эти затраты.

Другой пример. Мониторинг последних разработок в области мобильных телефонов показывает, что инфракрасные порты все чаще исключаются из комплектации телефонов. Согласитесь, это очень важная информация для производителей таких портов.

Или вспомните судьбу гибких дисков, которые царили на рынке мобильных носителей информации более десяти лет, а затем были практически полностью вытеснены флэшками.

Еще пример. До 70-х годов Лондон оставался главным мировым центром производства изделий из натурального меха. У ведущих производителей были офисы и производство в лондонском Сити. С появлением искусственного меха американские химические корпорации инициировали и профинансировали создание в Англии мощного движения в защиту животных. Мы не обсуждаем правильность идей и целей этого движения, наша задача - посмотреть, как с появлением новой

технологии появилась конкурентная борьба там, где еще вчера ее не было, и к чему это привело. Офисы и фабрики производителей меховых изделий подверглись пикетированию и другим формам воздействия защитников животных. По информации английских меховщиков, за этим стоял, в частности, "Дюпон". В результате меховщики были не только изгнаны из Сити на окраины Лондона, но и вынуждены были свернуть производство или же перевести его в другие страны. Важное место на рынке было быстро занято разрекламированными и модными изделиями из меха искусственного.

Эту историю поведал источнику автора один из старейших меховщиков Лондона г-н Н., одевший в свое время в белые меховые куртки олимпийскую сборную СССР.

#### **8. Изучение политических, законодательных или регуляторных изменений, которые могут повлиять на ваш бизнес.**

Классическим можно считать пример, когда представители компании "Самсунг" в Лос-Анджелесе прочли в американской прессе, что последний американский завод по производству гитар может скоро закрыться из-за более дешевых корейских инструментов, заполнивших рынок. Эта информация была отправлена в Сеул, так как она имела отношение к корейской продукции.

Поскольку гитара - один из символов американской независимости и духа свободы наравне с образом ковбоя, американские законодатели склонялись к защите производителя гитар с помощью заградительных таможенных пошлин.

Основываясь на полученных данных, "Самсунг" успел ввезти в США огромное количество гитар, и в результате заградительные пошлины позволили поднять цены на этот музыкальный инструмент не только американскому производителю, но и предприимчивым корейцам.

#### **9. Создание нового бизнеса.**

В какой-то степени этот раздел перекликается с разделом "Возможность учиться на успехах и ошибках других компаний", хотя, несомненно, является более широким, поскольку позволяет взглянуть не только на опыт отдельных компаний, но и выявить положение на рынке в целом.

Например, первый японский круизный лайнер Crystal Harmony удивительно напоминал британский корабль Queen Elizabeth 2, на котором за несколько лет до создания японского лайнера совершили путешествие трое японских туристов. Это был ведущий японский конструктор кораблей, создатель супертанкера с двумя помощниками. Японские туристы непрерывно фотографировали и

рассматривали на корабле все от трюма до трубы, включая даже сервировку столов и людей, купающихся в бассейне. Кроме того, они сделали огромное количество записей.

В результате сегодня Япония - один из флагманов мирового кораблестроения.

Не менее важно и обнаружение "подводных камней", имеющих практически в каждом бизнесе. Лучше вовремя отказаться от открытия бизнеса, чем вложить в него деньги и затем минимизировать убытки. Если вы решите начать новый бизнес и вообще не видите конкурентов, то это значит одно из двух: либо вы - почти Билл Гейтс, либо вы просто чего-то недооценили. Возможны оба варианта, но второй все же более вероятен.

Конкурентная разведка способна помочь в выявлении "подводных камней".

#### **10. Взгляд на свой бизнес со стороны.**

Люди любят тиражировать собственные успехи и выносить суждения о будущем на собственном опыте. Это нормально для отдельного человека или группы людей в бытовом аспекте. Однако для предприятия это может оказаться губительным.

Многие руководители крупнейших компаний, которые действительно достигли выдающихся результатов, начинают считать себя всемогущими и при поддержке своих подчиненных считают все свои решения единственно правильными. Если таким руководителям не удается окружить себя творчески мыслящими соратниками, притом достаточно смелыми, чтобы высказывать свою собственную точку зрения, то предприятия, руководимые ими, могут в один прекрасный момент разориться.

Типичный пример такого положения вещей - история потери компанией "Леви-Стросс" рынка джинсов, на котором она доминировала длительное время.

Следует иметь в виду, что самая хрупкая структура - это именно жесткая структура. В структуре любого предприятия, в его подходах к бизнесу и к жизни вообще должна быть заложена гибкость. И эта гибкость должна сочетаться с постоянной направленностью на общие задачи.

Мы назвали это явление "принципом бамбука", который, имея феноменальную прочность, никогда не оказывается вырванным с корнем или сломанным под натиском ветра. Это растение ложится на землю, а затем снова поднимается и растет дальше.

Конкурентная разведка по своему характеру своей работы имеет дело с передовыми решениями и отслеживает все новинки как в области продуктов, так и в области технологий управления. Поэтому она неза-

менима для оценки соответствия методов ведения бизнеса рыночным реалиям.

#### **11. Помощь в использовании новейших инструментов менеджмента.**

Одна из проблем, с которыми часто сталкиваются компании, - это эффективное использование информации, которая есть внутри самого предприятия. Конкурентная разведка рассматривает решение этой задачи как одно из приоритетных направлений своей работы и умеет находить, обрабатывать и использовать такую информацию.

В специальной литературе также есть упоминание о том, что внедрение системы постоянного управления качеством (TQM) обречено на провал, если оно не поддерживается с помощью методов конкурентной разведки.

Хелен Беруэлл в своей известной работе [1] дополнила этот перечень еще несколькими пунктами.

#### **12. Превращение слабостей в конкурентные преимущества.**

Хелен Беруэлл привела пример компании по производству спортивной одежды, склады которой оказались затоваренными в преддверии выхода мощной рекламы конкурента, предлагавшего аналогичный товар. Не имея бюджета для продвижения своей продукции, компания по совету внешнего консультанта стала предлагать свои изделия на специализированном сайте. Ноу-хау заключалось в том, что компания сосредоточилась на тех словах, которые конкурент "вдалбливал" в головы потребителей. Когда те шли в интернет, чтобы совершить покупку, они часто наталкивались на продукцию аутсайдера, имевшую сходную цену. Таким образом, за счет знания покупателей (не везде потребитель предпочитает интернет для этой группы товаров), а также используя пробел в работе конкурента (он не позаботился о своем присутствии в сети) предприятие фактически за чужой счет продало свою продукцию. Причем с минимальными затратами на продвижение.

#### **13. Обнаружение изменений и реагирование на них раньше, чем станет поздно это делать.**

Автор этой книги сталкивался в российской практике с ситуацией, когда предприятие - крупный продавец сантехники за счет мониторинга упоминаний о себе в интернете выявило начало информационной войны против него. В сети стали появляться от-

дельные, но связанные общей идеей публикации, формирующие отрицательное общественное мнение о компании. Руководство предприятия успело принять соответствующие меры и не допустило дальнейшего негативного развития событий.

#### **14. Выявление потенциальных источников утечки конфиденциальной информации через сотрудников компании.**

Подобная функция не входит в сферу компетенции конкурентной разведки, и полученная информация обычно передается службе безопасности.

Любой практикующий сотрудник конкурентной разведки предприятия, который проводит аудит присутствия своей компании в интернете, обнаруживает в сети сообщения, содержащие адреса корпоративной электронной почты. Там, где служба безопасности не уделяет должного внимания вопросам использования корпоративной почты в личных целях, масштабы присутствия сотрудников предприятия могут быть сопоставимы с присутствием всей фирмы. Практика показывает, что эта проблема актуальна даже для некоторых компаний федерального уровня.

Как правило, такие сообщения сотрудников содержат приглашения к знакомству, либо рассказывают об их хобби, либо предлагают купить услуги или товары (от изготовления ключей до продажи расходных материалов для оргтехники). Порой попадают резюме действующих или бывших работников предприятия, желающих найти новое место работы.

Если конкурент такой фирмы не гнушается методами промышленного шпионажа, он может получить стабильный источник информации, поскольку имеющиеся в описанных случаях сведения позволяют спланировать и осуществить незаконное привлечение к сотрудничеству.

15. Выявление слабостей конкурента и недомолов в его рекламе.

Конкурентная разведка способна проанализировать жалобы потребителей на продукт конкурента и на основании выявления скрываемых им недостатков дать рекомендации относительно своей рекламы, чтобы она подчеркивала именно те преимущества собственного продукта, которых продукт конкурента не имеет.

Например, у одного производителя мобильных телефонов сигнал звонка в большинстве случаев очень

тихий, но он никогда об этом не говорит в рекламе. Об этом говорят пользователи. Еще пользователи говорят, что аппараты у первого производителя дороже, чем у всех остальных, хотя и качество изделий на высоте. А его конкурент, не отличающийся техническими достижениями, подчеркивает громкость и чистоту сигнала вызова своих аппаратов в сочетании с демократичной ценой. И это срабатывает.

#### **16. Сбор информации о партнерах и клиентах.**

Помимо информации о наличии криминальных связей и методах решения проблем, принятой у ваших контрагентов, о которых говорил А. Доронин [2], очень важно знать, откуда у партнеров или у вашего банка деньги.

Если не интересоваться этим фактом, то можно случайно стать соучастником отмывания криминальных денежных средств или жертвой падения вашего банка.

Представьте себе ситуацию, когда в самый разгар сделки ваши средства по вине вашего партнера или банка попадают под арест.

Хелен Беруэлл [1] предлагает такой список людей, которые непосредственно выполняют работу, входящую в сферу деятельности конкурентной разведки:

- 1) ключевые фигуры в небольших компаниях, ответственные за рост и развитие;
- 2) аналитики;
- 3) сотрудники отделов маркетинга, продаж, развития, персонала, стратегического планирования;
- 4) предприниматели при открытии нового дела или нового направления существующего бизнеса;
- 5) независимые консультанты и сотрудники консалтинговых компаний.

Одним из главнейших приоритетов стратегической разведки является мониторинг политики.

Это связано с тем, что политика, несомненно, важнее для нее, нежели экономика. Политические решения проводились, проводятся и будут проводиться в жизнь независимо от их рентабельности и без оглядки на затраты.

Вернейший способ потерять бизнес - игнорировать это явление.

Для того чтобы не потерять свой бизнес, необходимо следовать ряду принципов, о которых будет сказано в следующей статье.

**Продолжение следует.**

#### **Литература**

1. Burwell Helen P. Online Competitive Intelligence: increase your profits using cyber-intelligence. Facts on Demand Press, 1999.
2. Доронин А. И. Бизнес-разведка. М. : Ось-89, 2003.