

М. Сидоров

## ПОДВИГ РАЗВЕДЧИКА\*

Конкурентная разведка, деловая разведка, бенчмаркинг (benchmarking), экономические расследования — все эти термины означают сбор и анализ информации о деятельности конкурентов и партнеров. В развитых странах конкурентная разведка (КР) стала официальной практикой еще лет 20 назад и в настоящий момент является неотъемлемой частью рыночной стратегии и тактики. У нас же КР до сих пор путают с промышленным шпионажем. Правда, при этом эксперты утверждают, что в России все то, что относится к оперативной части КР, используется шире, нежели на Западе.

### ◆ Из глубины веков

Из одних источников следует, что родоначальником конкурентной разведки является компания Хегох, которая, однажды столкнувшись с потерей доли рынка, начала активно собирать данные о конкурентах, благодаря чему и поправила свое положение.

По утверждению других (и таковых большинство), экономические расследования вошли в мировую коммерческую практику несколько раньше — в XVI веке, когда в результате механизации труда и организации мануфактур, собственно говоря, и возникла конкуренция. Однако все согласны с тем, что концепция конкурентной разведки впервые была сформулирована лишь в конце прошлого века. Сделал это известный американский экономист, профессор Гарвардской бизнес-школы Майкл Портер, определив КР как инструмент достижения конкурентных преимуществ и обосновав необходимость его применения в цивилизованной рыночной среде.

Разница между КР и промышленным шпионажем заключается в том, что последний — это выведывание коммерческих тайн путем похищения документов, подкупа, угроз и т. п. И в России, например, за подобные деяния полагается от небольшого штрафа до 10 лет лишения свободы (УК РФ, статья 183). А конкурентная разведка ведется законными методами и не только никем не возбра-

\*Статья впервые была опубликована в газете «Бизнес».

няется, но и более того — является (на Западе давно, у нас недавно) вузовской дисциплиной. На сленге международного «Общества профессионалов конкурентной разведки» (штаб-квартира находится в пригороде Вашингтона) КР — это «легальный сбор и анализ информации относительно сильных сторон, уязвимых мест и намерений конкурентов». Ну а от обычных маркетинговых исследований КР отличает конфиденциальность и наступательный характер действий.

Современной «классикой жанра» считается разведывательная операция фармакологической компании Merck, в результате которой компания узнала о планах конкурента выйти на свободную рыночную нишу с новым препаратом. По словам вице-президента компании Клиффорда Калба, процитированного журналом Competitive Intelligence Magazine, расчеты показывали, что этот шаг конкурента ослабит позиции Merck на рынке и для спасения ситуации компании потребуются серьезные капиталовложения. Чтобы избежать этих неприятностей, Merck оперативно реализовала контрпроект — заполнила данную нишу уже имеющимся, но адаптированным к новым условиям препаратом. В итоге конкурент был вынужден отложить внедрение своего лекарства, а Merck сэкономила \$200 млн.

### ◆ Анализируй это

На Западе конкурентная разведка распространена практически повсеместно. Информацию о конкурентах активно собирают и с выгодой для себя используют как ведущие компании, например Microsoft, IBM, Intel, Motorola, GM, Ford, Procter & Gamble и т. д., так и великое множество фирм среднего и малого порядка. Многие предприятия имеют собственные разведывательные подразделения. В частности, в компании Ford структура КР работает в рамках управления корпоративной стратегией, на GM разведчики входят в состав центра поддержки стратегических решений. Наряду с этим в США и Европе существуют тысячи агентств — специализированных или тех, что оказывают услуги в сфере экономических расследований среди прочего. Это и

ежедневная деловая газета  
**бизнес**

«Бизнес» — первая ежедневная деловая газета, посвященная проблемам среднего и малого бизнеса.

Издается в сотрудничестве с ведущей европейской еженедельной деловой газетой «The Business».

Мы делаем городскую деловую газету для среднего и малого бизнеса, описываем события с точки зрения того, как они повлияют на его дальнейшее развитие. Крупный бизнес для нас интересен, прежде всего, как поставщик возможностей или угроз для среднего и малого предпринимательства. Мы не пишем о политике, спорте, культуре — мы пишем только о том, что относится к профессиональным интересам наиболее многочисленной части российских менеджеров.

### Каждый день в газете «Бизнес»:

- экономика федерального уровня: экономические показатели, импорт и экспорт; инвестиции, выпуск акций и облигаций, биржевые индикаторы;
- отраслевая информация: ситуация на рынках, результаты маркетинговых исследований, рейтинги, еженедельные отраслевые обзоры по ключевым темам — финансы, транспорт, коммерческая и жилая недвижимость, телекоммуникации и информационные технологии;
- события на рынках: слияния и поглощения, банкротства, диверсификация деятельности, передел собственности, вывод новых продуктов, отставки и назначения;
- проблемы ведения бизнеса: регистрация компаний, подбор офиса, логистика, применение инструментов менеджмента и маркетинга на практике, управление персоналом, взаимоотношение компаний и инвесторов;
- законодательство: отношения бизнеса с различными ветвями власти, правительственные инициативы в области экономики, законодательные акты, вопросы налогообложения.

Kroll, и Pinkerton, и Reliant Research and Planning, и другие.

Как считает заместитель генерального директора компании «БДО Юникон» Юрий Коваль, сегодня и для российских компаний вполне очевидно, что, если они не будут собирать и анализировать информацию о своих партнерах, конкурентах, потребителях и поставщиках, они рискуют лишиться мобильности и остаться в изоляции от рынка. Поэтому среди отечественных бизнесменов КР тоже является весьма популярным занятием. Правда, в нашей стране, по словам консультанта компании АНКОР Веры Болдиной, «многие компании занимаются конкурентной разведкой скорее по интуиции, нежели на системной основе». Что же касается агентств, целенаправленно ведущих КР для своих клиентов, то на всю страну их насчитывается лишь несколько сотен. Как свидетельствует Владимир Светозаров, генеральный директор компании «Русское информационное пространство-М» (оказывает услуги в области поиска и анализа деловой информации), российские профессионалы КР — это, как правило, выходцы из МВД, КГБ (ФСБ) и ГРУ. Сотрудники именно этих ведомств сочетают фундаментальные знания о разведке с практическими навыками информационно-аналитической работы в сфере бизнеса.

Александр Доронин, автор книги «Бизнес-разведка», сравнивает методы КР со схемой работы разведки ВМФ США в период второй мировой войны. 95% информации американские разведчики черпали из открытых источников, 4% — из полуофициальных, и только 1% — из секретных.

Естественно, основным кладезем открытой информации для КР сегодня является интернет и СМИ. Другое дело, что разведчик должен уметь оперативно находить нужную информацию и, что не менее важно, грамотно ее анализировать.

В помощь КР многие ИТ-компании — и западные, и отечественные — сегодня создают специальные «разведывательные» продукты. Например, информационно-аналитическая система IBS Tracepoint способна собирать, структурировать и обрабатывать информацию, детально описывать свойства объектов мониторинга и связей, в которые они вступают, проводить семантический анализ текстов и т. д. В итоге вырабатывается программа действий, направленных на достижение преимуществ и предотвращение влияния негативных факторов. Или система Xfiles, которая помогает менеджерам, выдающим кредиты, оценивать клиентов. Система определяет группу клиентов с досье, похожими на досье исследуемого клиента. Затем по контрактам, заключенным наиболее похожими клиентами,

определяются типичные условия успешно завершенных контрактов. Соответственно параметры удачных контрактов выводятся в качестве рекомендаций системы.

Среди эффективных открытых источников разведчики также выделяют специализированные издания, корпоративные отчеты, маркетинговые исследования, официальную статистику и т. д. Особо отмечаются государственные источники информации. Например, сведения об интересующей компании, включая копии учредительных документов, можно купить в Едином госреестре юридических лиц. Информацию, касающуюся баланса, отчета о прибылях и убытках, размера и состава основных оборотных средств, количества работников и т. д. можно заказать в региональном отделе Госкомстата.

#### ◆ В подполье

Но при всем уважении к легкодоступным источникам эксперты подчеркивают, что отечественные компании в большинстве своем раскрывают о себе гораздо меньше информации, чем зарубежные. Поэтому российским разведчикам чаще, чем их западным коллегам, приходится прибегать к «подпольным» методам работы. По словам Веры Болдиной, сейчас очень распространен такой способ, как фиктивная вакансия. Компания якобы подбирает себе специалиста и предлагает для данной позиции лучшие условия, чем у конкурентов. Но на самом деле компания никого не трудоустраивает, а просто в ходе интервью с кандидатами собирает информацию о конкурентах. Чтобы произвести на работодателя впечатление, кандидаты, как правило, рассказывают о своих трудовых подвигах весьма подробно.

Часто к таким приемам прибегают банки, страховые компании, юридические фирмы, предприятия, выпускающие алкоголь, молочную продукцию, соки и др. Также в разведывательных целях имитируются обращения в конкурирующие компании потенциальных клиентов, иногда даже организовываются фиктивные тендеры и т. д. Этичность подобных методов не бесспорна (хотя формально все выглядит в рамках закона). Но факт остается фактом: конкурентная разведка на сегодняшний день представляет собой легальный рыночный инструмент. И очевидно, что по мере усиления конкуренции выживать без него будет все сложнее. Между тем, инструмент этот по сути безотказный. Если с промышленным шпионажем можно и нужно бороться, то противодействовать конкурентной разведке практически невозможно.

*Конкуренция обеспечивает наилучшее качество продуктов  
и развивает наихудшие качества людей.*

*Дэвид Сарнофф*