

# Вопросы и ответы по конкурентной разведке

**М. В. Катышев,**  
председатель Правления  
«Российского общества профессионалов  
конкурентной разведки»  
info@rscip.ru



За рубежом, особенно в экономически развитых странах, многие тысячи сотрудников причисляют себя к специалистам в сфере конкурентной разведки (КР), созданы тысячи подразделений КР в компаниях различных отраслей бизнеса, ведется активное обучение в университетах и школах бизнеса по этой дисциплине. Однако даже там у многих руководителей, специалистов и рядовых граждан не сложилось четкого понимания того, что являет собой КР. Что же говорить о России, где этот термин и род бизнеса просто незнаком абсолютному большинству населения.

Попробуем дать общее представление о КР, дав ответы на вопросы, которые чаще всего интересуют людей применительно к КР.

## **1. Бизнес-разведка, деловая, экономическая, конкурентная, техническая, промышленная – какое из этих определений является терминологически правильным?**

На Западе применяется термин «конкурентная разведка» как объединяющий в себе все вышеперечисленные виды разведки и подчеркивающий, что это разведка в интересах бизнеса и только бизнеса, в отличие от разведки в интересах государства. Под конкурентной разведкой понимается разведка на основе открытых источников макро- и микроокружения компаний.

Анализ инструментария конкурентной и деловой разведок на Западе (прежде всего в США, где они развиты в наибольшей степени) свидетельствует о том, что первая направлена на исследование непосредственного окружения органи-

зации (или микроокружения) и исследование макроокружения через призму конкуренции, тогда как вторая на первый план ставила макроокружение.

Первоначально эти два вида разведки существовали как самостоятельные направления. Получение новых знаний о развитии общества и взаимозависимости компонентов внешней среды привело к пониманию необходимости сквозного анализа внешней среды как единого целого, что повлекло за собой размывание границ между двумя понятиями.

Частая смена властями «правил игры» и криминализация бизнеса в России при недостаточной развитости конкуренции привели на начальном этапе становления рыночного общества к первостепенной роли мониторинга макроокружения, что объясняло преобладание деловой разведки. Это объясняется тем, что самую большую неопределенность в деятельность предпринимателей вносило само государство с его непредсказуемыми действиями. Поэтому отечественные предприятия начали проводить разведку не своих конкурентов, а государства, и создавать структуры, функции которых заключались в прогнозировании политической и экономической ситуации в России и выработке решений, направленных на минимизацию последствий возможных действий государства.

Однако постепенно пришло понимание того, что правительство устанавливает и меняет правила игры не произвольно, а действует в интересах конкретных групп, компаний, и только озвучивает их конкурент-

ную стратегию. Таким образом, и в России наблюдается эволюция от деловой разведки к конкурентной.

## 2. Что такое КР?

КР – это проводимые на постоянной основе сбор информации, исследования рынка и всей деловой среды с целью выявления реальных и потенциальных факторов, которые влияют или могут повлиять на способность компании успешно конкурировать на данном рынке. КР – это новая стратегическая инициатива в бизнесе. Она нацелена на все те аспекты в мире бизнеса, которые сказываются на способности организации конкурировать. Это – не только конкуренты: прямые, косвенные и потенциальные, но и клиенты, и поставщики, и дилеры, и дистрибьюторы, и технологии и продукция, а также сама деловая среда.

## 3. Чем занимается КР и в чем ее специфика?

Термин «конкурентная разведка» обозначает сбор и обработку информации бизнесом (и только бизнесом), в интересах бизнеса (и никогда в интересах государства), легальными и этичными методами (оперативные исключены), при котором явления и тенденции рассматриваются через призму конкуренции, конкурентной борьбы.

Предметной областью КР является конкурентный рынок, действующие на нем игроки, их взаимодействие и последствия этих взаимодействий.

В отличие от маркетолога, специалист в области КР не только вскрывает картину определенного рынка и установленные правила игры, но и показывает, кто их устанавливает, почему они именно такие и как они будут (или могут) меняться в будущем.

Специалист КР никогда не согласится с приоритетным в России мнением, согласно которому правила игры устанавливает правительство и меняет их по своему усмотрению. Он покажет, что правительство действует в интересах конкретных групп, фирм конкурентов и что оно только озвучивает их конкурентную стратегию.

## 4. Почему КР иногда называют инструментом развития знания?

КР начинается с развития конкурентного знания.

Под развитием конкурентного знания понимается выработка знания о своем конкурентном окружении: клиентах, потребителях, конкурентах, поставщиках, стратегическом партнерстве и альянсах, будущих возможностях и будущих угрозах. Развитие конкурентного знания основывается на развитии базы знания – информационного багажа, который может использоваться как фундамент для оценки новой информации. Процесс разведки обеспечивает оценку новой информации в свете старой, чтобы руководство компании могло принимать своевременные деловые решения. Развитие конкурентного знания предполагает, что в компании уже ведется процесс конкурентной разведки для постоянного обновления базы знаний.

КР – это от начала и до конца аналитический процесс. Процесс КР берет части и куски информации и преобразовывает их в стратегическое знание: о прошлой деятельности, об эффективности работы, о сильных и слабых сторонах, об особых намерениях на будущее других фигурантов рынка. Это очень похоже на складывание мозаики. Взглянув на один ее фрагмент, невозможно сказать, что представляет собой целое. И лишь когда все части сложатся воедино, законченное полотно предстанет перед глазами мастера.

## 5. Чем является КР?

**Информацией**, которая была проанализирована до той стадии, на которой вы можете принимать решение на ее основе.

**Инструментом** раннего предупреждения для подготовки управления бизнесом к возможным угрозам и новым возможностям.

**Средством** для разумных оценок. КР предлагает приблизительные и лучшие обзоры рынка и конкуренции.

**Возможностью** для множества прикладных оценок.

**Путем** улучшения положения компании на рынке.

**Жизненным путем** компании. При правильном использовании КР становится жизненно необходимой для каждого сотрудника в компании. КР это процесс, благодаря которому критически важная информация является доступной для любого, кто в ней нуждается.

**Частью работы** лучших компаний.

**Оружием** высшего звена руководства компании. Наилучшие результаты приложенных разведкой усилий достигаются при ее активной поддержке высшими руководителями компании.

**Способом** для наблюдения за своей компанией извне. Компании, которые эффективно развивают и применяют КР, получают возможность видеть себя со стороны.

**Прогнозом** – краткосрочным и долгосрочным. Те же самые данные могут быть использованы для принятия и корректировки долгосрочного, стратегического плана развития компании или определения ее положения на рынке.

## 6. Чем не является КР?

**Шпионажем.** Шпионаж подразумевает незаконные или неэтичные действия.

**Магией** или хрустальным шаром предсказателя. Даже самая лучшая конкурентная разведка не может точно предсказывать будущее. Самое большее, на что она способна, это обеспечение хорошего приближения к окружающей компании действительности в кратком и долгосрочном виде и обеспечение руководства ранним предупреждением об ожиданиях рынка и деятельности конкурента, возможных угрозах и новых возможностях бизнеса.

**Поиском по базам данных.** Базы данных – превосходные инструменты для собирания данных, но они не могут анализировать эти данные.

**Слухами**, найденными в Интернете. Благодаря Интернету возможности для сбора информации сильно возросли, но в целом это – просто среда общения.

**Индивидуальным средством** отдельного сотрудника компании.

**Изобретением 20-го столетия.** КР работала под различными на-

званиями или не имела такового вообще, но существовала всегда.

**Результатом работы компьютерной программы.** Программное обеспечение не в состоянии служить заменой человеческому мозгу. Программное обеспечение может только собирать, противопоставлять и сравнивать информацию. Истинный анализ – процесс рассмотрения и осмысления людьми полученной информации.

**Статьей в прессе.** Сбор опубликованных новостей – это критически важный первый шаг в создании КР, но этот тип информации не является настолько своевременным или специфичным, чтобы полагаться исключительно на него.

**Сведенными в таблицу данных.** Информация может быть заключена во множестве форм, и таблица или некий измеримый результат – только одна из них. Числа также могут представлять только один аспект проблемы. Мысли руководства, стратегия маркетинга и способность применять новшества – вот только три из многих вопросов, которые влияют на субъективные нечисловые сведения.

### 7. Конкурентная разведка и контрразведка – это одно и то же?

Контрразведка применяется компанией для защиты информации, которую разыскивает методами КР ваш конкурент. Одной из эффективных мер контрразведки является определение «торгового секрета» вашей компании и способы его сохранения от конкурента и распространения среди потенциальных клиентов.

### 8. Почему КР имеет сегодня большое значение?

Темпы технологического развития и глобального роста торговли, которыми характеризуется сегодня деловая среда, изменяются быстрее, чем когда-либо прежде. Развитые компании не могут больше позволять себе полагаться только на инстинкты или интуицию при принятии стратегических, да и важных тактических, деловых решений. Во многих отраслях промышленности последствием принятия одного неправильно-

го решения может стать потеря своего бизнеса.

### 9. Действительно ли КР приносит прибавочную стоимость?

Да, исследования показывают, что у компаний, применяющих в своей деятельности достаточно известные программы и методики КР, чистая прибыль выше, чем у компаний той же отрасли промышленности, эти программы не использующих.



### 10. КР применима только для крупных компаний?

Нет, крупные компании давно уже поняли важность применения КР в своей деятельности. Но и средние, и мелкие компании также существуют в определенной деловой среде, которой также свойственен дух конкуренции. Зачастую, работа в сфере КР для них критически важна, так как им гораздо легче потерять свою часть рынка в результате целенаправленной работы конкурентов.

### 11. Что такое SCIP и РОПКР?

Сама концепция КР в мире существовала достаточно давно, но воплотилась в жизнь и оформилась только в середине 90-х годов. Специалисты, которые к тому времени уже профессионально занимались конкурентной разведкой, в 1986 году в США создали международное Общество профессионалов конкурентной разведки (SCIP, [www.scip.org](http://www.scip.org)). На сегодня SCIP на-

считывает более 7000 членов из 64 стран мира. Члены Общества считают деятельность в области КР своей профессией. Членство в SCIP только индивидуальное. В составе SCIP есть и представители России, но их число очень мало.

Целью SCIP является оказание помощи специалистам в получении опыта по организации, применению и распространению КР, по вовлечению высшего руководства компаний в продуктивный диалог, и получению в результате использования КР конкурентного преимущества.

Опыт деятельности SCIP, постоянное членство в этой международной организации российских специалистов, объективная необходимость существования сферы КР в России, все возрастающая потребность самого бизнес-сообщества России в практическом использовании КР подвигли группу российских специалистов в области КР на создание Российского общества конкурентной разведки. В августе 2002 года в Москве было зарегистрировано юридическое лицо – некоммерческое партнерство «Российское общество профессионалов конкурентной разведки» (РОПКР, [www.rscip.ru](http://www.rscip.ru)). Членство в РОПКР как индивидуальное, так и коллективное.

Основными целями Партнерства являются:

- оказание помощи членам организации в их профессиональном развитии;
- создание условий для объединения специалистов, профессионально занимающихся КР, и специалистов других сфер деятельности, интересующихся теорией и практикой КР;
- сотрудничество с международными и зарубежными организациями аналогичного профиля с целью обмена информацией, опытом в области КР;
- содействие и поддержка международной конкурентоспособности России, ее отраслей и отдельных предприятий (компаний) посредством внедрения и совершенствования функций КР;
- разработка, внедрение и совершенствование методической, ме-

тодологической базы КР в Российской Федерации с учетом действующего законодательства и международного опыта, обобщение и распространение опыта практической работы членов Партнерства;

- внедрение обучающих программ и методик по специальностям в сфере КР в учебных заведениях Российской Федерации, обучение специалистов – получение дополнительного образования;
- сотрудничество с государственными, общественными, образовательными и коммерческими структурами по развитию цивилизованного бизнеса и конкуренции, цивилизованной защите бизнеса.

### **12. Какие разведывательные данные могут быть получены легально и этично?**

80–90 % всей информации, циркулирующей в мире, является открытой. Из нее можно почерпнуть данные о появлении новых конкурентов и их действиях, о новых рынках и изменениях на них, новых возможностях бизнеса, изменениях в законодательстве, передовых технологиях и т. п.

### **13. Оценена ли КР в мире бизнеса?**

По всему миру специалисты КР дают возможность руководству своих компаний принимать верные решения, способствующие их процветанию и развитию. Косвенно это подтверждается проведенными SCIP исследованиями, которые выявили, что средняя заработная плата специалистов КР в компаниях, где они есть, увеличилась за последние годы на 21 %.

### **14. Каковы источники получения данных для ведения КР?**

Условно источники для сбора разведанных подразделяются на первичные и вторичные. К первичным относятся люди, правительственные документы, выступления сотрудников компаний, годовые отчеты компаний, бухгалтерская отчетность и др. К вторичным – аналитические материалы, пресса, Интернет, отредактированные программы ТВ и радио, книги и пр.

### **15. Как подразделяются эти источники по уровню использования?**

К высокому уровню относятся: отраслевые издания, внешние базы данных, внешние документы, сотрудники компаний, отраслевые эксперты и организации. К среднему уровню: торговые представители, заказчики компаний, внутренние документы, внутренние базы данных, телефонные беседы. К низкому уровню: правительственные решения, прямое наблюдение, клиппинговые услуги, анализ рынка ценных бумаг, прямой контакт с конкурентами, личные беседы, поставщики компаний. Очень мало пользы приносят: закупка товара конкурента, применение фокус-групп, узконаправленные исследования, опросы по почте.

### **16. Как используется КР в компаниях?**

До 90 % компаний часть обязанностей по КР возлагают (по совместительству) на отдельного сотрудника, который, так или иначе, занимается информацией. При этом на КР он затрачивает только часть своего рабочего времени. Некоторые компании выделяют специального сотрудника (-ов) только для сбора информации, другие – ставят задачи по КР перед специалистами отделов с целью развивать и использовать собственные сети сбора информации. Только 7 % компаний поручают КР специально выделенным сотрудникам в компании и отделах.

### **17. Почему, имея хорошую информацию, компании не могут ее эффективно распространять и использовать?**

Анализ и результаты деятельности в сфере КР должны отвечать нуждам и потребностям руководства компании, быть сфокусированными на ключевых факторах, своевременными и поданными в доступном формате.

### **18. Как необходимо подавать и распространять информацию КР для ее эффективного использования в компании?**

Для эффективного использования результатов КР в компании

можно рекомендовать следующие типы ее распространения (в порядке ожидаемой эффективности): подготовленный отчет заказчику, использование личных связей, презентации, специальные записки руководству, использование электронной почты, составление профилей конкурентов, компьютерные базы данных, информационные письма, регулярные встречи, обучающие семинары, доски объявлений, индивидуальные ответы на поставленные вопросы.

### **19. Почему добытые КР разведывательные данные могут быть неправильно использованы на высшем уровне руководства компанией?**

Потому что решения принимают люди, а не организации. Зачастую руководство компании действует не своевременно, получив ту или иную информацию. В то же время полученная информация может быть не полной или неправильной, а иногда правильная информация может быть неверно понята руководством. Хуже всего, когда руководство не понимает сущности КР.

### **20. Как развивается КР в России?**

Развитие КР в России происходит вместе с развитием рынка. Как и на любом рынке, перечень предоставляемых услуг определяется спросом и платежеспособными потребностями.

С разрушением горизонтальных связей в экономике в начале 90-х годов возникла потребность в информации о состоянии товарных рынков, и этим занялись консалтинговые фирмы, проводящие разного рода маркетинговые исследования.

Затем начался бурный процесс обманов на рынке, и возникла потребность в проверке российских и иностранных компаний – потенциальных партнеров. Одновременно появилась необходимость в информации о местонахождении должника и его финансовом положении, повлекшая появление детективных компаний. Они, в силу профессиональной ориентации своих сотрудников, имеющих опыт де-

тективной, разведывательной работы в правоохранительных органах и органах безопасности и устойчивые связи в них, смогли быстро переориентироваться и наладить работу по подборке и проверке субъектов рынка и поисковым мероприятиям по должникам.

С появлением первых признаков недобросовестной конкуренции эти же детективные компании,



пользуясь своими наработанными методиками проверки потенциальных партнеров, начали предлагать услуги по проведению аналогичных мероприятий в отношении конкурентов. Сначала – установление обстоятельств недобросовестной конкуренции, разглашения сведений, составляющих коммерческую тайну, неправомерного использования в предпринимательской деятельности фирменных знаков и наименований, затем – полный анализ деятельности конкурентов.

Поэтому сегодня, когда в России устанавливается конкурентный рынок с элементами цивилизованной конкуренции, речь идет о внедрении в практику конкурентной разведки, разведки в интересах только бизнеса, а не государства.

### **21. Каковы перспективы развития конкурентной разведки в России?**

В России складывается благоприятная почва для развития специ-

ализированных дисциплин: существует насущная необходимость, есть кадровый потенциал для выполнения такой деятельности, имеются определенные наработки по анализу российского рынка и экономического положения предприятий.

Бизнес в основном уже осознал, что без знаний не будет его развития, но в силу несовершенства специализированных дисциплин и узости мышления еще не определился в конкретике, а именно: какая дисциплина, в каком контексте, с какими методиками требуется для его развития. В такой ситуации возможность развития КР в России находится примерно в равных начальных условиях с такими дисциплинами, как маркетинг и менеджмент. И если правильно организовать работу по внедрению и привитию теории и практики КР в России, в условиях становления цивилизованного рынка она может и должна стать преобладающей дисциплиной. Остальные же будут рассматриваться как ее методическая поддержка и экономическое обоснование.

Анализ ситуации позволяет сделать вывод о том, что процесс изучения конкурентов в России уже пошел, но находится в начальной стадии своего развития.

### **22. В чем принципиальная разница между обработкой информации, собранной различными отделами компании, и структурой КР?**

Существуют два подхода обеспечения информацией лиц, принимающих решения.

Первый: информация различных отделов и подразделений (маркетинга, продаж, производства, информационно-аналитического и т. д.) поступает «наверх» для анализа и принятия решений. Его слабое место заключается в том, что менеджерам высшего звена не хватает времени для обработки и анализа огромного количества информации.

Второй: обработка и анализ данных ведется подразделением конкурентной разведки. Преимущество такого подхода состоит в том, что КР не только показывает истинную расстановку сил на рынке и механизмы взаимодействия на нем,

но и дает прогнозы (одна из основных задач разведки), оценивает планы действий и возможные последствия тех или иных тактических и стратегических решений. Не вмешиваясь в процесс принятия решений, и, не подменяя его, конкурентная разведка значительно облегчает этот процесс, позволяет делегировать право принятия решений (в рамках, заданных высшим руководством) на более низкие уровни.

### **23. Какие шаги необходимо предпринять для становления КР в России?**

Следует попытаться донести идею становления и развития КР в России до представителей госструктур, занимающихся теоретической и практической деятельностью в области безопасности. В случае успеха это поможет наладить взаимодействие с правоохранительными органами и органами управления, и в дальнейшем будет способствовать становлению КР в России как профессии. Кроме того, привлечение государственных органов управления будет необходимо и в плане получения самой возможности работы в сфере КР, поскольку эта деятельность напрямую связана с получением информации, тогда как действующее законодательство ставит определенные преграды на пути развития КР как вида деятельности негосударственных структур.

Наладить процесс обучения российских специалистов с использованием теоретических разработок специалистов КР. Это потребует значительной финансовой поддержки со стороны представителей бизнеса, поэтому параллельно необходимо проводить воспитательно-разъяснительную и пропагандистскую работу среди предпринимателей: разъяснять им значение КР для бизнеса и воспитывать их как потенциальных клиентов.

В конечном итоге стремиться к регистрации КР как профессии в России. Для закрепления позиций КР в России необходимо будет провести ряд мероприятий по описанию КР как профессии с последующей ее регистрацией. ■