Московская Финансово-Промышленная Академия

Факультет менеджмент организации

Курсовая работа

По дисциплине ”Конкурентная разведка’’

Тема: ’’Конкурентная разведка в России”

Выполнил:

Шевяков С.Г.

Москва 2010

Введение

Тема курсовой работы подсказана самой жизнью, своеобразием сегодняшней деятельности структур безопасности коммерческих предприятий в России. Современная тенденция их развития состоит в том, что появившиеся в начале 90-х годов 20 века в нашей стране Службы безопасности компаний и Частные охранные и детективные структуры, успешно участвуя в управлении безопасностью коммерческих предприятий, все больше и больше начали не только заниматься поставкой информации и данных, требующихся менеджменту предприятий, но и принимать на себя функции структур деловой или конкурентной разведки этих предприятий, непосредственно участвуя в подготовке стратегических управленческих решений и управлении рисками. Одновременно, создавая в своих рамках или выделяя в отдельные подразделения структуры, обеспечивающие функции деловой разведки, службы безопасности все больше и больше стали применять в своей повседневной деятельности результаты и технологии, присущие разведывательным структурам, что резко повысило эффективность их работы по управлению безопасностью обслуживаемого ими бизнеса. Для того чтобы понять, как это происходит, попробуем разобраться в теоретических основах этих процессов и рассмотреть практические примеры технологий, которые применяются на стыке взаимодействующих процессов управления экономической безопасностью и деловой разведкой корпораций.

Целью работы является рассмотреть конкурентную разведку и ее роль в создании конкурентоспособной продукции.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить ряд задач:

Рассмотреть понятие конкурентной разведки и ее взаимодействие с другими службами предприятия

Рассмотреть конкурентную разведку и ее роль в современном менеджменте.

1. Конкурентная разведка как основной инструмент повышения конкурентоспособности продукта

1.1 Понятие «конкурентной разведки»

Начало XXI века ознаменовалось приходом новой - "интеллектуальной экономики", где главным источником роста благосостояния становятся не природные ресурсы, а результаты созидания человеческого ума - идеи и основанные на них нововведения. На первых ролях сегодня страны и сообщества, экономики которых основаны на знаниях.

Новая эпоха предъявляет и новые требования к руководству предпринимательством, главной чертой которого является гибкость и быстрота реакции на внешние условия. Однако при резком росте объемов циркулирующей в мире информации ни один руководитель не в состоянии охватить её без предварительного анализа и оценки профессионалами.

И, как следствие, ключевая роль теперь отводится функции обеспечения руководителей актуальными, специально ориентированными на принятие стратегических решений сведениями (разведывательными сведениями) о деловом окружении и конкурентной среде вокруг своей организации (фирмы, компании).

По мере утверждения и в России рыночных отношений, становится все более очевидной ориентация информационной потребности нового поколения руководителей компаний на конечный результат - производство и прибыльный сбыт конкурентоспособной продукции, основанный на последних научно-технических достижениях. Изменение характера инновационных процессов, более тесная увязка создания новых технологий с их правовой охраной, необходимость обеспечения конкурентных позиций самой России на мировом рынке - требуют радикальной перестройки обеспечения принятия стратегических решений и в российской предпринимательской среде.

Для обеспечения конкурентных преимуществ и как следствие - успешного развития бизнеса, - в компаниях промышленно развитых стран на исходе ХХ века стали создавать специальные службы "конкурентной разведки". Основными функциями данных служб являются сбор разведывательных сведений о намерениях конкурентов, основных тенденциях развития бизнеса, возможных рисках для бизнеса, новых возможностях бизнеса и т.д., их анализ, подготовка выводов и прогнозов, и, как следствие, их учет при принятии стратегических управленческих решений. Конкурентная разведка - это не просто информация, а, прежде всего, постоянный анализ и прогноз изменений на рынке.[[1]](#footnote-1)

Конкурентная разведка - это проводимые на постоянной основе сбор информации и исследования, как рынка, так и всей деловой среды, с целью выявления реальных и потенциальных факторов, которые влияют или могут повлиять на способность фирмы успешно конкурировать на данном рынке.

Результаты исследований конкурентной разведки обрабатываются таким образом, что они непосредственно служат основой для принимаемых стратегических решений или являются вводными для процесса стратегического планирования. Конкурентная разведка основана на факторе времени и привязана к нему.

Указанные обстоятельства, а также все возрастающая потребность бизнеса России в практическом использовании конкурентной разведки, подвигли группу российских специалистов в области конкурентной разведки на создание и регистрацию в г. Москве 29 августа 2002 года юридического лица в виде некоммерческой организации в организационно-правовой форме.

Конкурентная разведка – урезанная в своих возможностях версия государственной разведки. Почему приходится урезать функционал при переносе методов работы государственных спецслужб в бизнес? Потому что государственная разведка создана для прямого нарушения законов иностранных государств, в том числе уголовного законодательства.

Конкурентная разведка – это разновидность бизнеса, а не военной или политической машины государства. Кроме того, как правило, она имеет менее масштабные задачи, менее сильный качественно и количественно кадровый состав и меньший бюджет, чем государственная разведка. Поэтому конкурентная разведка вынуждена, в отличие от государственной разведки работать в рамках закона. Более того, она вынуждена придерживаться определенных правил, даже если нарушение таких правил не является противозаконным.

Эти неписаные правила, нарушение которых де-факто не приветствуется, называются этикой конкурентной разведки. Важно понимать, что работа в рамках закона и этики – не признак особого душевного благородства специалистов конкурентной разведки, а единственная возможность работать много лет и оставаться на свободе и при деньгах.

Конкурентная разведка возникла несколько столетий назад, но в ее современном виде появилась в середине 1980-х в США. Появление конкурентной разведки тогда было инициировано компанией Motorola, которая решила перенести, насколько возможно, опыт государственных разведок в бизнес.

Создали конкурентную разведку в ее современной версии выходцы из американских государственных спецслужб. Они, как справедливо заметил известный специалист конкурентной разведки профессор Джонатан Кэйлофф (Jonathan Calof), изменили обывательское представление о разведке. В результате сплава подходов государственных разведок к работе с информацией и опыта представителей бизнеса коммерческая разновидность разведки превратилась эффективный инструмент достижения конкурентного превосходства. Выходцы из спецслужб принесли в бизнес главное: понимание, что разведка – это не сбор информации, а цикл работы с информацией, в котором процесс сбора находится в середине и не является самой сложной задачей. Инструменты работы выходцы из спецслужб тоже, конечно, привнесли в конкурентную разведку, но основным их вкладом являются не инструменты, а именно профессиональное мышление и алгоритмы работы с информацией.

Однако даже те специалисты в бизнесе, которым известно все вышеизложенное, часто упускают из виду один очень серьезный момент, важное направление, на котором конкурентная разведка может работать очень эффективно.

Дело в том, что разведка (в том числе конкурентная) не просто фиксирует окружающую действительность, изучает ее и таким образом прогнозирует будущее. И она не только профессионально устанавливает контакты с людьми, чтобы иметь возможность с нужной регулярностью получать информацию. Словом, разведка не просто "вытягивает информацию на себя" и помогает государству или бизнесу приспособиться к внешней среде.

1.2 Взаимодействие конкурентной разведки и службы PR

Разведка способна еще и активно формировать окружающую действительность. Для этого в ход идут механизмы влияния на массовое сознание или механизмы влияния на сознание отдельного человека. И вот тут-то начинается непосредственное пересечение конкурентной разведки с функциями службы PR. Ведь PR как функция предприятия – это тоже способ изменения окружающей действительности и воздействия на людей в интересах бизнеса. Казалось бы, конкурентная разведка и служба PR топчутся на одной площадке и дублируют друг друга? Оказывается, нет.

Служба PR и конкурентная разведка предприятия не конкурируют, а дополняют друг друга. Примерно так же, как дополняют друг друга надводные и подводные корабли в составе флота. Служба PR публична, она на виду, сотрудничать с ней можно гласно. Служба PR может общаться с журналистами и с представителями властей напрямую. В этой публичности ее сила, но в ней же и ее слабость.

Конкурентная разведка действует преимущественно скрытно, ее общение с журналистами, представителями власти, клиентами предприятия, его контрагентами или его конкурентами происходит, как правило, через других людей, либо под прикрытием (в дозволенных законом и этикой конкретного общества пределах).

Таким образом, конкурентная разведка ближе всех прочих структур предприятия стоит к проведению так называемых "активных мероприятий" - действий, основанных на стратегической и тактической дезинформации, блефе, манипулировании общественным мнением, задача которых – в управляемом изменении отношения целевой группы к предприятию.

Конкурентная разведка за счет своих навыков, личных контактов и методов работы способна значительно усилить "надводную часть" работы предприятия по изменению информационного пространства, проводимую PR-службой.

Есть еще одна проблема, на которой я хотел бы заострить внимание. Это кадры. Надо ли привлекать к выполнению функций конкурентной разведки сотрудников PR-службы предприятия или их надо нанимать на стороне?

Обучение действующего специалиста службы PR методам работы конкурентной разведки занимает от двух до пяти дней, после чего он вполне способен решать многие типичные проблемы, стоящие перед предприятием в контексте PR. Однако за два-пять дней невозможно подготовить универсального специалиста. Поэтому в сложных случаях все равно требуется привлечение специалистов на аутсорсинге. Правда сотрудник PR-службы, прошедший подготовку по конкурентной разведке, не тратит время на бесполезные попытки решить самостоятельно проблемы, которые ему "не по зубам". Он обычно умеет быстро понимать, что вопрос лежит за пределами его возможностей. Что не менее важно, он знает, какого рода специалист нужен для решения его проблемы.

Как правило, привлекать сторонних специалистов приходится, когда требуются специальные знания, относительно редко встречающиеся у людей в бизнесе: например, опыт оперативной или аналитической работы, опыт работы в условиях конкуренции неэкономическими методами или опыт работы против криминальных групп. Иногда, учитывая, что среди специалистов PR много людей с гуманитарным образованием, может потребоваться консультация или непосредственное привлечение технических специалистов.

Поскольку в подобных деликатных вопросах важны не только квалификация привлекаемого на аутсорсинге человека, но и его личные качества – такие как порядочность, умение хранить секреты, неподкупность, основным "кадровым центром" для подбора таких людей становятся профессиональные объединения специалистов конкурентной разведки.

Служба PR и конкурентная разведка предприятия не конкурируют, а дополняют друг друга. Примерно так же, как дополняют друг друга надводные и подводные корабли в составе флота. Служба PR публична, она на виду, сотрудничать с ней можно гласно. Служба PR может общаться с журналистами и с представителями властей напрямую. В этой публичности ее сила, но в ней же и ее слабость.

Как показала практика, PR-службы предприятий очень быстро воспринимают теорию и практику конкурентной разведки и начинают самостоятельно пользоваться техниками, отточенными конкурентной разведкой. А поскольку PR-службы во многих структурах входят в состав подразделений, отвечающих также за маркетинг, инструменты конкурентной разведки по неформальному вмешательству в информационное пространство и его преобразованию в интересах бизнеса применяются и в маркетинге – классическом и партизанском.

2. Организация конкурентной разведки и ее роль в стратегии предприятия

2.1 Финансовое обеспечение конкурентной разведки

Почему у конкурентной разведки может быть маленький бюджет

Есть несколько причин, когда бюджет конкурентной разведки может оказаться небольшим:

Компания сама по себе маленькая. В этом случае бюджет всех работ в компании, в том числе и работы с информацией, в принципе невелик.

Недостаточная загруженность службы конкурентной разведки работой. Такая ситуация может сложиться, например, потому, что служба только что начала работать или, наоборот, уже проработала некоторое время, но так и не смогла доказать свою полезность.

Когда конкурентная разведка воспринимается как модная игрушка и не принимает участия в обеспечении основной деятельности предприятия. В этом случае, как только на предприятии по каким-либо причинам начнут урезать бюджет, это в первую очередь касается всех вспомогательных подразделений - в том числе, конкурентной разведки.

Когда руководители предприятия ошибочно считают, что знают всю важную информацию, благодаря своим деловым контактам и неформальным связям. При таком варианте конкурентной разведке отводится роль службы, собирающей газетные вырезки, с соответствующим этой функции незначительным финансированием.

Все причины, описанные выше, за исключением первой, связаны с тем, что специалисты службы конкурентной разведки должны сначала доказать свою полезность, и только после этого претендовать на значимое финансирование.

Если функции конкурентной разведки только-только появились на предприятии, то специалистам конкурентной разведки лучше сразу сосредоточиться на информационно-аналитическом обеспечении процесса принятия решений топ-менеджментом компании. При эффективной работе это обязательно приведет к росту финансирования.

Удастся ли избежать двух последних причин, больше всего зависят от того, как служба конкурентной разведки работает или позиционирует себя в компании. Неудачное для конкурентной разведки развитие событий происходит в одном из двух случаев, в частности, если:

Руководитель затребовал у специалиста конкурентной разведки необходимую информацию, но эта информация не была ему предоставлена, или же была предоставлена в непригодном для использования виде.

Предоставленная информация не привела к появлению у руководителя дополнительных возможностей для принятия решения, по сравнению с теми, какими он располагал и без конкурентной разведки.

Тщательный поиск слабых мест по всей цепочке в работе конкурентной разведки - от сбора информации до ее доставки руководителю, - может помочь понять причины проблем и дать возможность их исправить.

Ограничения в работе конкурентной разведки, связанные с недостаточным финансированием.

Малый бюджет конкурентной разведки объективно приводит к целому ряду ограничений ее возможностей. Это утверждение справедливо по отношению к любому бизнесу, но именно в малом бизнесе встречается особенно часто.

Вот эти ограничения.[[2]](#footnote-2)

Аналитики конкурентной разведки в организации, которая экономит на конкурентной разведке, но не отказывается от ее проведения, могут быть совместителями, работающими неполный день;

Квалификация специалистов конкурентной разведки в небольшом бизнесе может быть недостаточно высока, а привлечь сторонних консультантов, которые могли бы исправить ситуацию, компания не может;

Многие онлайновые базы данных и печатные источники могут быть не по карману компании. Также по причине высокой цены, могут быть ограниченны возможности участия специалистов компании в профессиональных конференциях и в неформальных контактах с коллегами.

Важно понимать, что есть различия между большим и малым бизнесом, а также динамично развивающимся бизнесом и тем, который работает в стабильной и относительно статической отрасли.

Так, в небольшом бизнесе руководящие сотрудники:

Контактируют с покупателями напрямую;

Быстро узнают об угрозах, исходящих от конкурентов;

Важным вопросом для небольшого бизнеса является грамотное сочетание личного мастерства специалистов и материальных ресурсов, необходимых для развития эффективной стратегии развития конкурентной разведки - особенно если конкуренты значительно больше по размерам, и в силу этого превосходят компанию по своим возможностям.

В таком случае причинны, по которым конкурентную разведку финансируют недостаточно хорошо, связаны не с недостатками конкурентной разведки, как таковой, а с ограниченными финансовыми возможностями предприятия.

В большой компании многое обстоит с точностью до наоборот. Топ-менеджеры и даже руководители отдела маркетинга, почти (а порой и совсем) не имеют прямых контактов с клиентами. В результате, важность информационного обеспечения топ-менеджеров значительно возрастает. На организацию такой работы требуется время, поэтому в условиях низкого финансирования повышается нагрузка на сотрудников конкурентной разведки, а именно, им начинает не хватать времени.

Из-за того, что организационный период затягивается, в этой ситуации специалистам приходится уменьшить резерв времени, нужный для планирования конкретной операции конкурентной разведки и непосредственного сбора информации. Тем самым, понижается эффективность первого шага в разведывательном цикле работы с информацией.

Если такая ситуация затягивается, то в результате формируется неправильный цикл, неизбежным результатом которого оказывается сокращение числа источников информации, так как информация, в целях экономии времени, начинает добываться из наиболее очевидных и легкодоступных источников. Это, в свою очередь, приводит к тому, что качество конечного продукта конкурентной разведки падает (либо получаются неполные или недостоверные данные, либо данные сами по себе приемлемы, но форма их доведения до сведения руководства никуда не годится).

Руководство, неудовлетворенное такими результатами, делает неправильный, но логичный вывод о том, что конкурентная разведка неэффективна в принципе, и таким образом порочный круг замыкается.

Разорвать этот круг может либо показательная операция с хорошим результатом, проведенная по инициативе самих специалистов конкурентной разведки, либо какое-то внешнее событие, которое напугает руководство компании и заставит их уделить повышенное внимание службе, которая должна заранее предупреждать компанию о возможных проблемах. Появление таких событий, которые могут заставить руководство задуматься о необходимости конкурентной разведки, наиболее вероятно в динамичных, быстро растущих отраслях, где серьезные изменения происходят часто и быстро.

Сбор значимой информации без финансовых затрат

Способность мыслить нестандартно, избегать «зашоренности» мышления - это ценное качество, которое должны развивать в себе все специалисты конкурентной разведки. Это качество становится жизненно необходимым в условиях, когда денег попросту нет.

Подобное нестандартное мышление означает способность находить необычные и альтернативные источники информации, которые не лежат на поверхности. Так, например, один из лучших бесплатных источников новостей о событиях в США - не какой-либо сайт, расположенный в Америке, а сайт британского издания «UK Financial Times».[[3]](#footnote-3)

Службы конкурентной разведки, которые не испытывают недостатка в финансировании, могут получить доступ к самым разным инструментам и источникам. Но вот для малобюджетных служб большинство этих ресурсов недоступны, да и никто не гарантирует, что даже в благополучной компании финансирование завтра не сократят, поэтому специалисты конкурентной разведки должны постоянно искать недорогие, либо совсем бесплатные источники. Так, например, членство в профессиональных или торговых ассоциациях может давать доступ в библиотеки этих ассоциаций, в том числе - к отчетам и аналитическим статьям.

Кроме того, специалистам конкурентной разведки придется научиться профессионально пользоваться Интернетом. Когда денег не хватает, приходится многое искать самостоятельно. Это действительно позволяет уложиться в ограниченный бюджет, но вместе с тем потребляет много времени. Профессионалы конкурентной разведки, которые стеснены в финансовых средствах, должны знать об Интернете следующее:

Различные средства поиска в Интернете, их сильные и слабые стороны (Хороший англоязычный сайт по этой теме - SearchEngineWatch);

Средства поиска в новостях (для Великобритании это NewsBot и Excite News);

Отраслевые порталы (на них есть ссылки на ресурсы по конкретной отрасли). Так, в Великобритании принято искать отраслевые порталы с помощью поисковых инструментов LookSmart;

Тематические группы новостей, дискуссионные группы (форумы), тематические рассылки. Их на Западе находят с помощью ресурсов DejaNews, ForumOne и Liszt. Кроме того, хороший источник - SCIP discussion forums.

Западные специалисты рекомендуют сделать закладки на следующие сайты:

FT.com Это сайт издания «The Financial Times». Он сегодня становится полноценным деловым порталом. Кроме того, представляет интерес для специалиста конкурентной разведки собственная информация этого издания, содержащая новости в различных отраслях экономики, биржевую информацию. Особо следует отметить базу данных «World Reporter», собирающую новости из 3000 печатных изданий по всему миру. Сервис на FT.com - бесплатный, включая числе и доступ к базе данных «World Reporter».

Northern Light позиционирует себя как поисковая машина. Однако, предоставляя качественный поисковый сервис, Northern Light «заточен» под бизнес-пользователей, собирая новости и статьи из более, чем 6400 источников. В базе данных Northern Light есть и аналитика по рынкам акций, и маркетинговые исследования. Стоимость каждого такого источника невелика - всего несколько долларов, причем с гарантией возврата денег в случае, если в статье окажется не то, на что вы рассчитывали. Northern Light постоянно развивается и модернизирует свое программное обеспечение. Существует сервис, оповещающий подписчика о появлении новой информации по интересующей его теме.

Powerize предлагает бесплатный доступ к 2400 источникам, охватывающим различные отрасли, а за дополнительную плату открывает доступ к еще нескольким тысячам ресурсов. Кроме того. Powerize самостоятельно делает выпуски новостей на экономические темы.

Transium упорядочивает информацию по более, чем 300 000 компаний во всем мире, что позволяет быстро и легко найти информацию по каждой из них.

Hoover's создает небольшое досье на компании, включая финансовые организации и крупные компании из других отраслей. Информация предоставляется в удобном формате.

Company Sleuth отслеживает размещенную в Интернете информацию об американских компаниях, акции которых свободно продаются.

Все компетентные специалисты конкурентной разведки должны не только разбираться в вопросах Интернета, но и владеть приемами работы с первичными источниками. Хотя основные принципы работы одинаковы и для крупных, и для небольших компаний, тем не менее, специалисты конкурентной разведки в небольших компаниях вынуждены уметь всё делать самостоятельно. Ведь даже внешние консультанты или фирмы, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, не придут к ним на помощь.

Требуется быть внимательным, чтобы не перейти грань законности и этичности.

Перед контактом с источником информации требуется спланировать и подготовить встречу.

Спланировать время, необходимое для выполнения работы. Поскольку специалист работает самостоятельно, он должен тщательно планировать свое время, т.к. у него нет возможности обратиться за помощью к коллеге.

Постоянно расширять деловые контакты. Идеально, если специалист лично знаком с сотрудниками внутри своей компании, но этого недостаточно. Следует расширять базу данных по внешним контактам - людям, которые хорошо ориентируются в бизнесе, в котором компания работает. Эти контакты должны включать в себя покупателей, поставщиков, членов профессиональных ассоциаций, журналистов, которые пишут статьи для экономических журналов, экспертов в отрасли и пр.

Необходимы неформальные связи в своем сегменте рынка. Следует посещать все выставки и ярмарки и заводить там знакомства.

Просьба познакомить с нужным человеком вообще должна стать второй натурой специалиста конкурентной разведки.

Вступить во все профессиональные ассоциации, в которых можно познакомиться с нужными людьми, а также получать бесплатные журналы для членов ассоциации.

В недостаточном финансировании в принципе нет ничего ужасного. Пока специалист конкурентной разведки не снимет телефонную трубку, не отправит электронную почту или не договорится о встрече с человеком, он не сможет найти источник, который способен привести его к нужной информации. Именно от позиции специалиста, а не от денег в большей степени зависит результат. Да, без денег вы не сможете нанять кого-нибудь, кто вам поможет работать. Но это означает лишь то, что сотрудник конкурентной разведки, которого недостаточно профинансировали, просто должен многое сделать сам. Только так специалист сможет выполнить работу, которая на него возложена.

2.2 Конкурентная разведка и ее роль в современном менеджменте

Конкурентная разведка (competitive intelligence, business intelligence) – постоянный процесс сбора, накопления, структурирования, анализа данных о внутренней и внешней среде компании и выдачи высшему менеджменту компании информации, позволяющей ему предвидеть изменения в этой среде и принимать своевременные оптимальные решения по управлению рисками, внедрению изменений в компании и соответствующие меры, направленные на удовлетворение будущих запросов потребителей и поддержание прибыльности.

Как отмечают исследователи, возникла и бурно развивается новая парадигма управления – менеджмент, основанный на знаниях. Современная обстановка на рынках характеризуется усложнением коммерческих схем и условий сделок, использованием сложных комплексных продуктов, усилением конкуренции между компаниями. Сами российские компании из небольших бутиковых предприятий становятся акционерными структурами, со сложной хозяйственной инфраструктурой и управленческими связями. Финансовые потоки, движение капитала, управление ресурсами и персоналом становятся все более сложной задачей, связанной с ростом объемов отчетности и документооборота, увеличением сечения и скорости информационных потоков, которые с использованием современных корпоративных информационных систем достигают высшего уровня управления компания. Однако здесь и кроется основная проблема современного управления. Если раньше основной задачей информационной подсистемы управления компанией была задача донесения максимально возможно без искажений и изменений практически любых входящих данных, связанных с компанией и рынком, до руководителя, который и производил фильтрацию и обработку данных, выделял из них необходимые знания, то теперь все изменилось. Руководителю просто не хватит времени не только на фильтрацию данных и обработку информации, но и просто на то, чтобы ознакомиться с этим потоком информации. Тем более что, являясь специалистами по управлению производством, руководители, зачастую, не обладают умениями, связанными с технологией обработки информации и превращения ее в знания. И это только с той информацией, которая поступает как стандартная текущая отчетность, не говоря об информации, которая может поступить от специально организованной системы сбора данных об обстановке. В связи с этим, потоки информации, идущие в высший эшелон управления стали сокращать и делить, увеличивая количество промежуточных звеньев, маршрутизируя потоки с помощью референтов-секретарей и помощников, делегируя принятие решения на низовые звенья управления. Руководители оставляют себе задачу стратегического планирования и управления, что, в свою очередь, требует не только и не столько отчетной информации, которая формирует знания о настоящей ситуации в обстановке или даже о ситуации, которая была на момент сбора исходных данных, а, так называемая, прогностическая информация, которая позволяет оценить с точки зрения вероятности реализации и успеха предлагаемые планы и сценарии, а также оценить тенденции изменений обстановки. Подготовка стратегических решений с учетом таких знаний позволяет резко увеличить эффективность принимаемых решений. С другой стороны, использование технологий разведки позволяет успешно осуществлять прогноз кризисных явлений в бизнесе, то есть, реализовать функцию раннего предупреждения о кризисах. А это, в свою очередь, делает возможным предпринять предупредительные меры и снизить напряженность вероятного кризиса, произвести его локализацию, или снижение возможного ущерба. Еще одной опцией является возможность использования этого знания о кризисе в своих интересах, повернув его для упрочения своего положения или ослабления конкурента.

Сегодняшняя тенденция такова, что роль эффективно организованной конкурентной разведки только усиливается. Кроме того, приходится не только собирать отрывочные и важные данные, но и, что самое трудное, лопатить огромные потоки разнородных и противоречивых данных, чтобы получить правильное осознание обстановки не только снаружи, но и внутри компании. Не секрет, что достаточно часто, а особенно это проявляется в российских условиях, менеджеры среднего звена сознательно или не сознательно, желая показать свою деятельность в лучшем свете перед высшим руководством или владельцами предприятия или прикрывая свои неблаговидные поступки и промахи, приукрашивают или даже фальсифицируют данные, поступающие в высший эшелон управления. Это приводит к принятию таких решений, которые не являются оптимальными или даже наносят ущерб бизнесу. Задачей деловой разведки является проверка такой информации и исключение ситуаций с дезинформацией высшего руководства.[[4]](#footnote-4)

Специалисты, работающие в области безопасности, могут сказать, что задачи, приписываемые конкурентной разведке частично и раньше решались информационно-аналитическими службами структур экономической безопасности предприятий. Это так, и службы конкурентной разведки чаще всего организуются на основе таких структур.

Отличие информационно-аналитической работы служб безопасности от работы подразделений конкурентной разведки можно сравнить с отличием информации и коммуникации. Т.е. информация, чаще всего разовая и однонаправленная, а коммуникация постоянна (регулярна) и взаимонаправленная. При коммуникации источник и корреспондент постоянно меняются местами, информационные потоки регулируются с помощью обратной связи. Информационно-аналитическая деятельность чаще всего заканчиваться передачей информации конечному пользователю. Поэтому эффективность коммуникации гораздо выше.

Обеспечение экономической безопасности есть деятельность по овладению важнейшими условиями самореализации экономического субъекта, то идентификация этих условий, отслеживание изменений в обстановке, изучение и прогнозирование активности других субъектов, стремящихся овладеть этими условиями, как раз то, что является сущностью конкурентной разведки, помогает эффективно управлять такой деятельностью и повышает уровень безопасности.

Рассмотрим задачи службы конкурентной разведки, связанные с задачами службы экономической безопасности более подробно. Но сначала сделаем отступление и рассмотрим современные требования к организации и оснащению таких служб.

Задача сбора и обработки информации на регулярной основе требует наличия регулярно обновляемых информационных ресурсов. При этом это современные аналитические технологии, так называемые Deep mining и Business Intelligence, требуют хранения данных в электронной форме. Отсюда необходимость в современной технической базе и наличии программного обеспечения, которое не только позволит собирать данные из разных источников, хранить их в структурированных и неструктурированных базах данных, но и вести поиск по информационному полю, используя те или иные критерии, обрабатывать эти данные с использованием различных алгоритмов, а также автоматизировано формировать отчеты и визуализировать аналитические результаты. Кроме инструментария задача требует наличия источников данных это и Интернет, это и онлайновые ресурсы, это средства массовой информации в электронной форме, обновляемые базы данных и электронные архивы, корпоративные информационные массивы и архивы электронной почты. Кроме этого необходимы люди – источники информации, как вне компании, так и внутри ее, а самое главное, как показывает практика, остро необходимы люди, которые могут коммуницировать с сотрудниками компании на любом уровне, умеют осуществлять целеполагание для добывающего данные коллектива и сотрудников, занимающихся их обработкой. Необходимы аналитики и поисковики, знающие правила работы с информацией и умеющие их применять на практике. Это тем более важно сейчас, когда мы говорим уже не о массивах информации, а о захлестывающих менеджмент компании потоках информации, работа с которыми все больше и больше требует внимания к фактору времени. Сокращение расстояний за счет современных средств транспорта и передачи информации привело к тому, что изменения в бизнесе и на рынке происходят очень быстро в некоторых отраслях (например, связанных с биржевыми продуктами), поэтому своевременность в выдаче информации, требующейся менеджменту для принятия решения, значительно сократилась. Если раньше сроки подготовки информации службами экономической безопасности составляли недели, то сейчас они сократились до суток и часов, а в некоторых случаях, например при выдаче потребительского кредита, срок решения составляет десятки минут или минуты. Как говорит вице-президент одного из банков, занимающихся потребительским кредитованием клиентов в торговле ТНП, срок автоматической проверки заемщика - физического лица для того, чтобы занять преимущественное конкурентное положение на этом рынке, должен быть около 30 секунд. Без современных технологий обработки информации и разведки такое не возможно.

Важнейшим моментом в деятельности служб экономической безопасности становится прогнозирование. Объективная ограниченность сил и средств, выделяемых владельцами и менеджментом из бюджета предприятия на решение задач экономической безопасности, вынуждает перевести основное внимание служб безопасности с поиска сбежавших задолженников и недобросовестных контрагентов, возврата уже похищенных средств и ценностей предприятия, что становится сегодня все менее и менее эффективным, в плоскость профилактики, предотвращения таких случаев. И основную роль в этом начинает играть аналитическая работа и разведка – мониторинг обстановки. Службами экономической безопасности и деловой разведки идентифицируются риски, разрабатываются модели угроз и сценарии кризисов, определяются факторы, действующие на их развитие и признаки их приближения. Эти признаки выявляются в окружающей обстановке с целью предугадать момент и место наступления кризиса и оценить вероятность его наступления, чтобы вовремя сконцентрировать в нужном месте необходимые силы и средства, провести необходимые организационные изменения и принять превентивные меры, чтобы не допустить негативного развития кризиса. Так действуют сейчас службы экономической безопасности крупнейших российских и зарубежных компаний и холдингов.

Аналогично решается задача противодействия недобросовестной конкуренции. Изучение конкурентов – часть деятельности деловой разведки (так называемая конкурентная разведка) помогает оценивать и прогнозировать действия конкурентов, направленные на дестабилизацию деятельности защищаемой компании и самого ее центра – управляющей подсистемы, нарушение информационных связей внутри компании. Результатом такого прогноза и исследования являются действия по принятию превентивных мер, защите центра управления компании, ее целостности, связей, репутации на рынке.

Отдельным случаем этой задачи является противодействие недружественным слияниям и поглощениям. То, как происходит это сегодня, показывает, что менеджмент предприятий и службы экономической безопасности, захватываемых предприятий спохватываются только тогда, когда блокирующий пакет акций предприятия уже оказывается в руках конкурента, и он начинает активные действия по вытеснению действующего менеджмента, приступает к инициированию банкротства предприятия. А ведь вполне в силах службе, вооруженной методами бизнес разведки и отслеживающей информацию, по крайне мере, связанную с движением акционерного капитала компании, заранее увидеть и предугадать первые шаги, признаки начала такого недружественного поглощения, принять необходимые меры, которые могут оказаться гораздо менее дорогостоящими, чем применяемые тогда, когда этот процесс уже запущен и пошел в полную силу.

Современные средства и технологии обработки разведывательной информации позволяют также решать задачи внутренней безопасности корпорации. Оценивать динамику лояльности персонала, выявлять центры напряженности. Анализ информации от внутренних источников и клиентов помогает службам безопасности выявлять факты утечки конфиденциальной информации, инсайд-трейдинга, иной деятельности персонала против компании.

Учитывая то, что деятельность по управлению экономической безопасностью входит неотъемлемой частью в систему управления общими рисками бизнес-деятельности, все подходы базовой процедуры управления рисками справедливы и необходимо применяются и здесь. При этом подходы конкурентной разведки применяются на всех стадиях Базовой процедуры.

Определение организационного контекста:

·цели, стратегии и задачи организации;

·основные заинтересованные стороны;

·взаимосвязи с окружением;

·определение критериев оценки рисков.

Задачи конкурентной разведки – изучение обстановки и бизнес-процессов, выявление ключевых тематик и взаимосвязей. Взаимодействие с топ-менеджментом компании, получение от него однозначного понимания об имеющемся «вкусе к риску» - граничных условий для последующей оценки. Мониторинг изменений в бизнес процессах и «вкусе к риску».

Идентификация рисков:

составление перечня факторов, которые могут повлиять на деятельность организации.

Задачи деловой разведки – выделение из исторического контекста и результатов коммуникации с топ-менеджментом компании влияющих факторов. Мониторинг появления новых факторов и исчезновения старых.

Оценка рисков:

·определение величины возможных результатов (позитивных или негативных) воздействия неопределенных факторов и вероятность (правдоподобность) их наступления.

Задачи конкурентной разведки – оценка вероятности проявления тех или иных факторов риска и подверженность компании тому или иному риску. Мониторинг тенденций изменения вероятности их проявления.

Установление приоритетов рисков:

· упорядочивание факторов риска с целью отбора наиболее значимых с точки зрения влияния на деятельность организации.

Задачи деловой разведки – классификация рисков с точки зрения их значимости, объединение рисков, имеющих сродство, в группы по видам. Мониторинг тенденций изменения значимости групп рисков.

Выбор способа обращения с рисками:

· выбирается способ обращения с выделенными видами рисков и разрабатываются сценарные планы, предписывающие действия в случае наступления неблагоприятных событий.

· производится интеграция частных методов управления отдельными рисками в целостный план, что позволяет скоординировать действия на уровне организации в целом.

Задачи деловой разведки – разработка совместно с другими службами компании возможных альтернативных сценариев управления отдельными группами рисков. Прогноз их эффективности, представление менеджменту рекомендаций для выбора наиболее эффективного плана управления рисками на уровне компании. Мониторинг и оценка отклонений реальных результатов от запланированных и выработка предложений по их коррекции.

Наблюдение за факторами риска:

· отслеживаются факторы, входящие в модель деятельности, и в случае появления тенденции их выхода за определенные границы выполняется корректировка деятельности организации по сценарию, составленному на этапе планирования. В случае необходимости вносят изменения в содержание процедуры управления рисками, критериев и алгоритмов их оценки.

Источники данных

Группы информационных источников:

1. Опубликованные документы открытого доступа (книги, журналы, газеты, фирменные и рекламные издания и т.п.).

2. Сведения, находящиеся в неопубликованных (конфиденциальных) документах, имеющихся на фирме, а также данные, которыми располагают ее сотрудники (например, результаты маркетинговых исследований, данные о планах, достижениях или неудачах конкурентов, полученные в ходе контактов на выставках или конференциях, при общении с реальными или потенциальными клиентами, торговцами и т.д.).

3. Сведения, поступающие от внешних "агентов КР", например, работающих в научных центрах, в других фирмах, в органах управления и т.д., а также сведения, полученные с помощью специальных технических средств и других действий, называемых «промышленным шпионажем».

4. Фирмы, оказывающие услуги в сфере КР на коммерческой основе, консультанты.

Силы конкурентной разведки

Силы конкурентной разведки представляют собой сотрудников, чьими непосредственными функциональными обязанностями является целеполагание, сбор данных, структурирование и хранение данных, анализ информации и ее распространение потребителям компании, то есть, сотрудников подразделения разведки. Надо сказать, что все чаще и чаще информационные подразделения служб безопасности корпораций в нашей стране начинают превращаться в службы разведки. Известный специалист по организации служб безопасности предприятий Василий Петрович Мак-Мак в последней редакции своей известной книги «Служба безопасности предприятия. Организационно-управленческие и правовые аспекты деятельности» не только включил в организационную диаграмму службы безопасности предприятия отдел разведки, но и приложил к общему описанию деятельности разработанное им положение о подразделении разведки, корпоративный нормативный документ, определяющий основные направления ее деятельности, функциональные обязанности ее сотрудников, права их во взаимоотношениях с другими подразделениями компании. Последнее немаловажно в связи с тем, что к силам деловой разведки корпорации относятся и сотрудники других подразделений компании, занимающиеся сбором и исследованием информации, поддерживающие коммуникацию с сотрудниками подразделениями разведки. Обратившись к иностранному опыту, как пример можно привести организационную структуру конкурентной разведки американской корпорации Motorola, которая была первой корпораций организовавшей такую структуру. Гибридная структура состоит из центрального отдела разведки, а также по одному-двум сотрудникам других подразделений, которым поручено поддерживать коммуникацию с отделом разведки. В совокупности в корпорации Motorola конкурентной разведкой занимается до 30 человек. Правильно построенное взаимодействие между подразделениями позволяет получить значительную экономию. Как показало исследование, проведенное в одной из европейских телекоммуникационных компаний, только за счет централизации закупки и обработки информации там за год экономится до 20 миллионов долларов. Необходимо сказать и о требованиях к высокому уровню интеллектуальных ресурсов, задействованных в работе службы деловой разведки. Это требует серьезного внимания к подбору персонала в службы ДР. Не смотря на, казалось бы, широкое предложение на рынке труда подобрать необходимых специалистов достаточно сложно.

Заключение

В заключение сделаем несколько важных выводов:

* Конкурентная, понимаемая как аналитическое обеспечение важных управляющих решений, которые принимают менеджеры высшего уровня управления, - это один из инструментов менеджмента, роль которого в условиях конкурентной борьбы явно недооценивается многими российскими руководителями и предпринимателями.
* Высокая эффективность службы конкурентной разведки может быть достигнута лишь в условиях высокого доверия к ней со стороны руководства фирмы. Такое доверие может быть оправдано только при правильном подборе руководителя службы КР и обеспечения ее необходимыми ресурсами для реализации различных вариантов сбора и аналитической обработки исходных данных.
* Главное направление развития КР - широкое использование электронной документации, особенно из многочисленных, и, в первую очередь, крупных электронных баз данных, корпоративных информационных систем, использующих интернет-технологии, специальных компьютерных программ, прогнозирующих комплексов, систем мониторинга, отображающих и ситуационных центров.
* Участие КР в обеспечении деятельности служб экономической безопасности позволяет резко повысить эффективность их деятельности по управлению общими рисками предприятий, управлению оптимальным расходованием корпоративных ресурсов на локализацию угроз бизнесу компании.

Список литературы

1. Баликоев В.З. Общая экономическая теория: Учебное пособие. Новосибирск: Лада, 2005.
2. Гукасьян Г.М. Экономическая теория: ключевые вопросы: Учебное пособие / Под ред. А.И. Добрынина. М.: ИНФРА-М, 2005.
3. Добрынин А.И., Журавлева Г.П. Общая экономическая теория. СПб: Питер, 2005.
4. Иохин В.Я. Экономическая теория: Учебник. – М.: Юристъ, 2005. – 861 с.
5. Кулешова А.Б. Конкуренция. – М.: Велби, 2006.
6. Любимов Л.Л., Раннева Н.А. Основы экономических знаний. – М.: Вита-Пресс, 2006.
7. Руди Л.Ю. Экономическая теория. – Новосибирск: НГУЭУ, 2005.
8. Самуэльсон П., Нордхаус В.Д. Экономика. Учебное пособие.: Пер. с англ. – 15 изд. – М. Бином, 2006. – 800 с.
9. Экономическая теория. / Под ред. Видяпина В.И. и др. – М.: ИНФРА-М, 2006.
10. Экономическая теория. / Под ред. Камаева В.Д. – М.: ВЛАДОС, 2005.
11. Экономическая теория. Учебник для ВУЗов / Н.В. Сумцова, Л.Г. Орлова, В.В. Пранович, и др.; Под ред. Н.В. Сумцовой, Л.Г. Орловой. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2005. – 655 с.

1. Баликоев В.З. Общая экономическая теория: Учебное пособие. Новосибирск: Лада, 2005. [↑](#footnote-ref-1)
2. Экономическая теория. / Под ред. Камаева В.Д. – М.: ВЛАДОС, 2005. [↑](#footnote-ref-2)
3. Самуэльсон П., Нордхаус В.Д. Экономика. Учебное пособие.: Пер. с англ. – 15 изд. – М. Бином, 06. – 800с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Экономическая теория. Учебник для ВУЗов / Н.В. Сумцова, Л.Г. Орлова, В.В. Пранович, и др.; Под ред. Н.В. Сумцовой, Л.Г. Орловой. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2005. – 655 с. [↑](#footnote-ref-4)