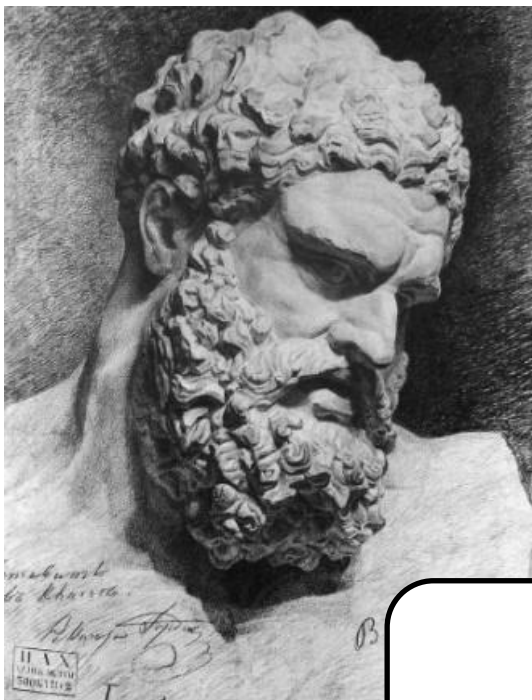


Оглавление

1. Соотношение маркетинга и деловой разведки
2. Основные задачи и направления разведывательной активности предприятия
3. Сбор, накопление, обработка и анализ разведывательной информации
4. Линейные и нелинейные методики изучения конкурентных рынков
5. Библиография



Геракл, герой

Соотношение маркетинга и деловой разведки

История вопроса

Китайцы в течение тысячелетий производили фарфор высокого качества. Секрет производства был найден китайскими алхимиками и, подобно всем алхимическим секретам, был окружен легендами и облечен в форму мифа. Согласно этому мифу, фарфоровая масса находится под землей в некоторых священных местах и охраняется злыми духами. Она превращается в фарфор под благотворными лучами солнца. Но из легенды нельзя было почерпнуть сведения о производстве фарфора. Поэтому в Китай засылали множество шпионов, чтобы они овладели секретом. Первым, кто в этом преуспел, был французский иезуит. Ему удалось посетить закрытый город Цзиндэчжень, где находилась императорская фарфоровая мануфактура. Он описал этот город в своих письмах, датированных сентябрем 1712 г. и январем 1722 г. На производстве работало свыше 1 млн. рабочих на 3 тысячах фарфоровых печей. Монах не только описал процесс производства, но и выкрал образцы сырья.



В докладе специальной комиссии Конгресса США, возглавлявшейся сенатором-республиканцем Кристофером Коксом (1999 г.), содержались утверждения о причастности Китайской народной республики (КНР) к краже секретных сведений в области военных ядерных технологий. В частности, в докладе говорилось, что в работах по созданию нейтронного оружия китайцы использовали секретные сведения, полученные из Ливерморской национальной лаборатории США. Упоминалось также и об утечке из Лос-Аламосской национальной лаборатории секретных сведений о конструкции самой совершенной американской ядерной боеголовки W-88 для БРПЛ Д-5 (Трейдент-2), что позволило китайцам значительно улучшить характеристики своих ядерных боеприпасов. Общеизвестно, что китайские разведчики проявляют повышенный интерес ко всему, что связано с боевой техникой и военными технологиями. Логика проста – украв документацию, можно сэкономить на закупках, собственное производство обходится до 100 раз дешевле импорта.

ЧТО ТАКОЕ ПРОМЫШЛЕННЫЙ ШПИОНАЖ?

Промышленный шпионаж в России не юридический термин в отличие, скажем, от США, где есть Закон о промышленном шпионаже. Однако в большинстве случаев смысл его понятен даже непрофессионалам.

Промышленный шпионаж — одна из форм недобросовестной конкуренции, применяемая на всех уровнях экономики — начиная с небольших предприятий и заканчивая государствами. Основная его составляющая — незаконное добывание сведений, представляющих коммерческую ценность.

В межгосударственных отношениях промышленный шпионаж используется достаточно широко, но в отличие от бизнеса для государственной разведки важную роль играет обеспечение национальной безопасности. А в таких вопросах, как известно, допустимы любые средства и методы работы. Применительно к бизнесу задача разведки сужается от масштабов целой страны до одной или нескольких фирм-конкурентов. Такой бизнес-шпионаж обычно преследует одну из двух целей: проверить благонадежность делового партнера либо вытеснить его. Основное предназначение промышленного шпионажа — экономия средств и времени, и в этом он полностью совпадает с конкурентной разведкой.

Конкурентная разведка (КР) — это сбор и обработка данных из разных источников для выработки управленческих решений с целью повышения конкурентоспособности коммерческой организации, проводимые в рамках закона и с соблюдением этических норм.

Главное отличие конкурентной разведки от промышленного шпионажа состоит в законности методов получения информации.



Кейс

Между двумя мировыми войнами



По данным доктора Уорта Уэйда, опубликованным в журнале «Кемикл инджиниринг» 23 мая 1965 г., были описаны средства промышленного шпионажа, применявшиеся в США в период между I и II мировыми войнами. Первые 7 соответствовали американскому законодательству, остальные 13 – входили с ним в противоречие:

- 1) Публикации конкурентов и отчеты о процессах, полученные обычными путями.
- 2) Сведения, данные публично бывшими служащими конкурента.
- 3) Обзоры рынков и доклады инженеров-консультантов.
- 4) Финансовые отчеты.
- 5) Устраиваемые конкурентами ярмарки и выставки, издаваемые ими брошюры.
- 6) Анализ изделий конкурентов.
- 7) Отчеты коммивояжеров и закупочных отделов.
- 8) Попытки пригласить на работу специалистов, работающих у конкурента, и заполненные ими с этой целью вопросники.
- 9) Вопросы, осторожно задаваемые специалистами конкурента на специальных конгрессах.
- 10) Непосредственное тайное наблюдение.
- 11) Притворное предложение работы служащим конкурента без намерения брать их на работу с целью выведать у них информацию.
- 12) Притворные переговоры с конкурентом якобы для приобретения лицензии на
- 13) один из патентов.
- 14) Использование профессиональных шпионов для получения информации.
- 15) Сманивание с работы служащих конкурента для получения информации.
- 16) Посягательство на собственность конкурента.
- 17) Подкуп сотрудников закупочного отдела конкурента или его служащих.
- 18) Засылка агентов к служащим или специалистам конкурента.
- 19) Подслушивание разговоров у конкурента.
- 20) Похищение чертежей, образцов, документов и т.д.
- 21) Шантаж и различные способы давления.

Ж. Бержье, Промышленный шпионаж, 2011, М., Вузовская книга





Источники информации о скрываемых объектах

Электро-магнитные
излучения
ультрафиолетового,
видимого и инфракрасного
диапазонов

Электро-магнитные
излучения радиодиапазона

Акустические поля в водной
среде

Акустические поля в
воздушной среде

Химические выбросы и
отходы в окружающей среде

Радиоактивные излучения

Деформационные и
сдвиговые поля в земной
коре

Локальные изменения
магнитного поля Земли

Электронные базы ЭВМ

Методы технической разведки



- | | | | |
|---|-----------------------------------|----|-----------------------------------|
| 1 | Оптическая разведка (ОР) | 6 | Химическая разведка (ХР) |
| 2 | Оптико-электронная разведка (ОЭР) | 7 | Радиационная разведка (РДР) |
| 3 | Радиоэлектронная разведка (РОР) | 8 | Сейсмическая разведка (СР) |
| 4 | Гидроакустическая разведка (ГАР) | 9 | Магнитометрическая разведка (ММР) |
| 5 | Акустическая разведка (АР) | 10 | Компьютерная разведка (КР) |



Кодовое название «Эшелон»

Доронин А.И., Бизнес-разведка, 2010, М., Осб-89, стр.634



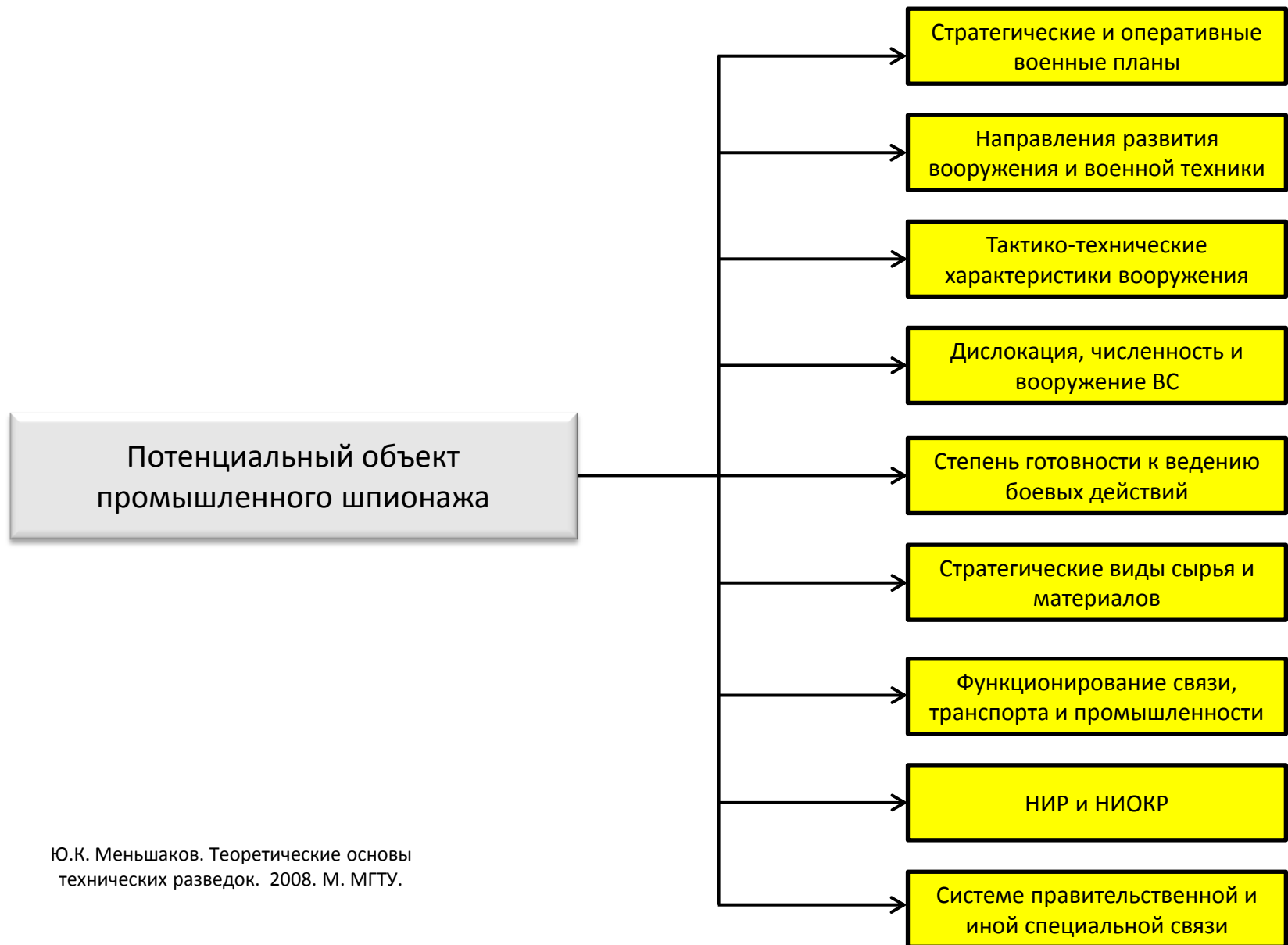
Много копий в западной прессе сломано по поводу оглашения секретного пакта, заключенного между разведслужбами США, Великобритании, Австралии, Канады и Новой Зеландии. На его основе создана и функционирует самая крупная в мире система прослушивания и перехвата телефонных разговоров, факсов и электронной почты (кодовое название «Эшелон»), способная улавливать до 100 миллионов переговоров в месяц.

Инициатором подписания пакта и создания этой системы выступило Агентство национальной безопасности США. Станции перехвата расположены по всему миру – на американских военных базах в Германии, в Тихом океане и в Гонконге. На территории Англии расположены перехватывающие и транзитные станции.

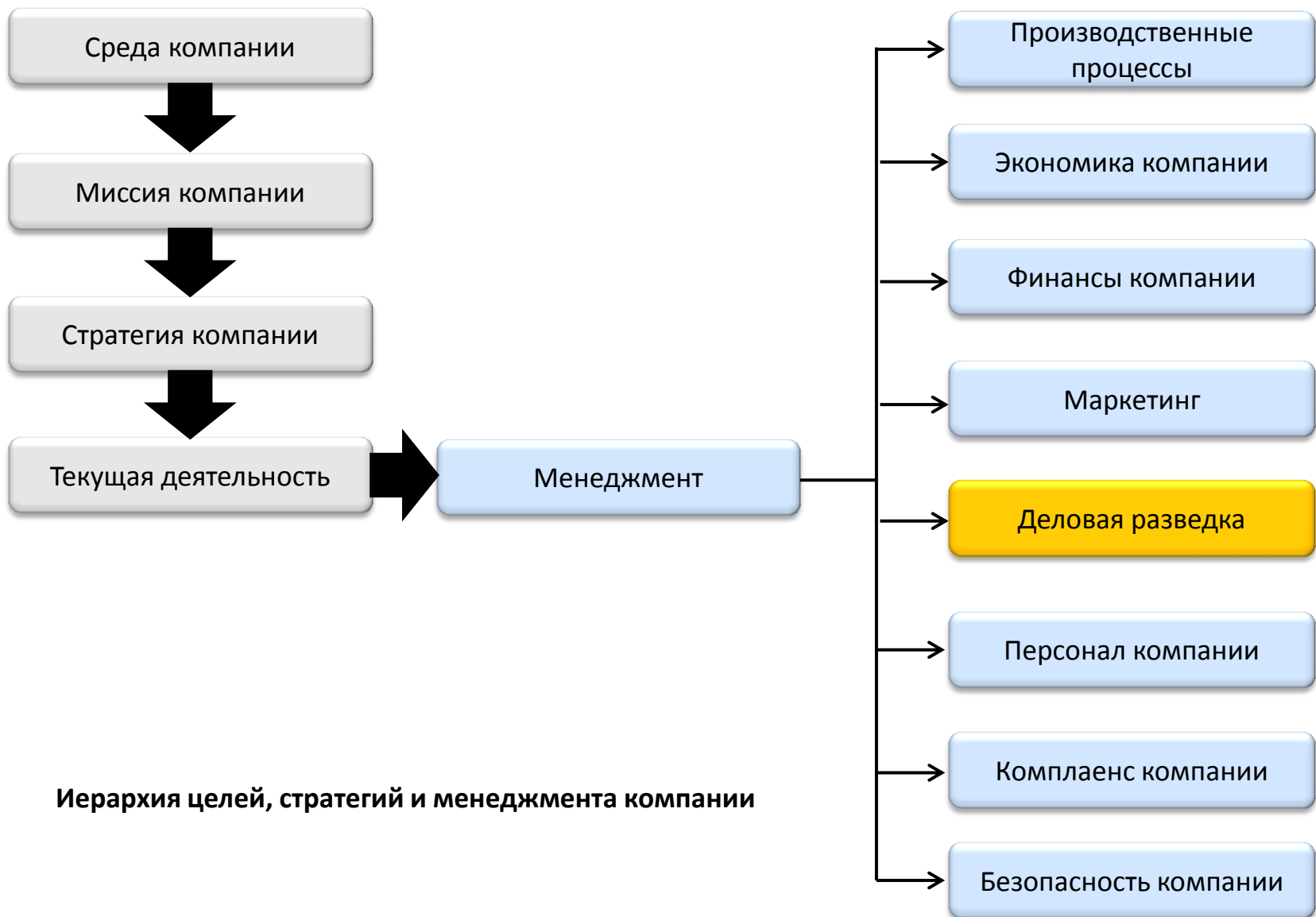
Обработка перехваченной информации осуществляется по принципу ключевых слов. При необходимости подпрограмме, которая называется «Словарь», задается необходимое ключевое слово, например «микропроцессор», и начинается поиск по всему накопленному банку данных перехваченных телефонных переговоров, факсов и сообщений электронной почты. После останется только послушать, кто, кому и по какому поводу говорил это слово.

По оценке независимых западных экспертов, в более чем 80% случаев результаты этой деятельности используются для промышленного шпионажа.

В качестве подтверждения можно привести следующий факт. В 1995 году в прессу просочилась информация о том, что АНБ с помощью системы «Эшелон» перехватывало все факсы и телефонные звонки между европейским консорциумом «Airbus» и Саудовской национальной авиакомпанией. В результате этого были получены сведения о том, что сотрудники «Airbus» предлагали саудитам за заключение 6-миллиардного контракта значительные суммы в качестве взятки. АНБ передало данную информацию в правительство США, чиновники которого сумели убедить своих коллег в Саудовской Аравии отдать данный контракт «Боингу» и «МакДоннел Дуглас К».



Ю.К. Меньшаков. Теоретические основы
технических разведок. 2008. М. МГТУ.

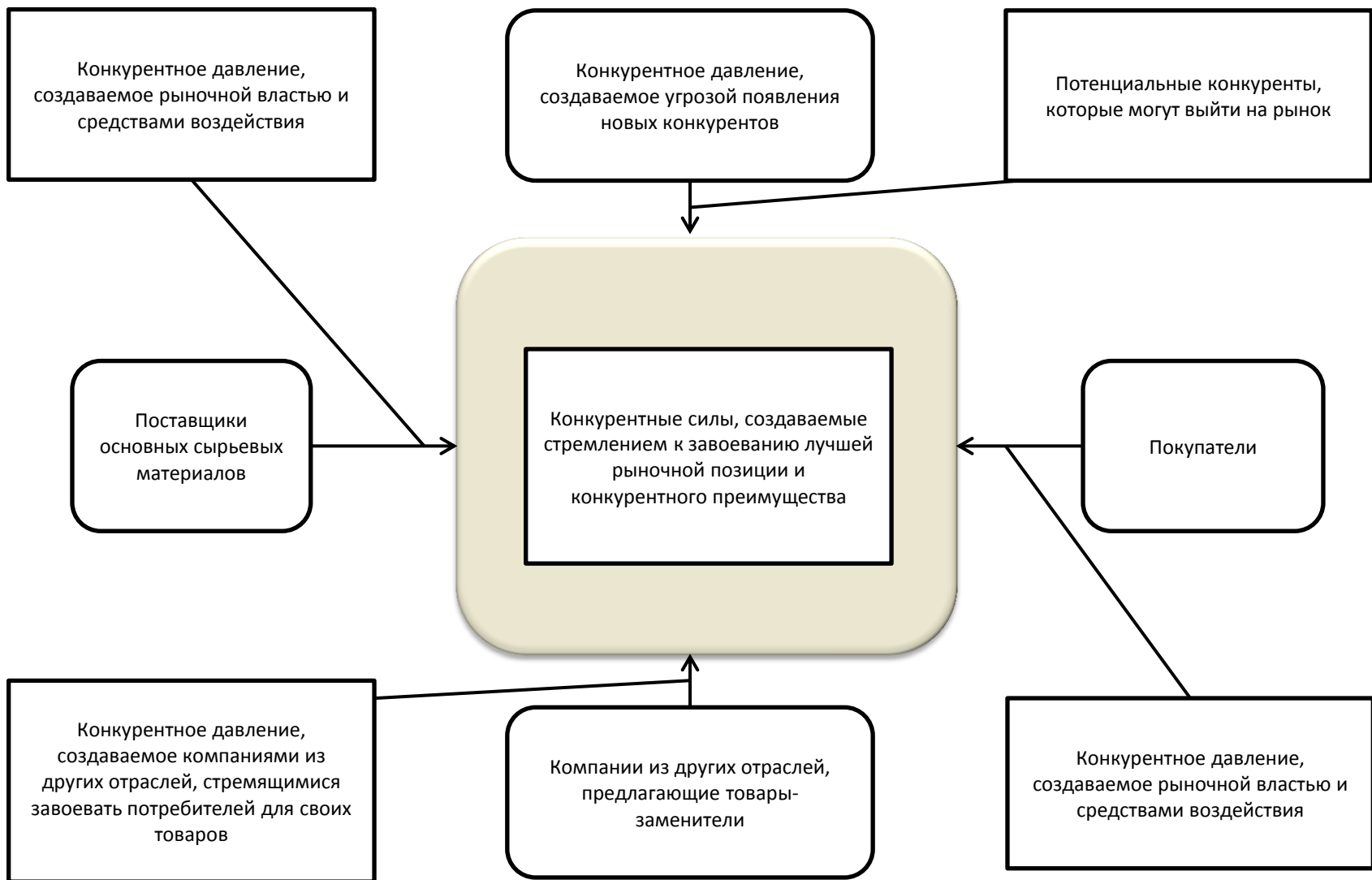


Иерархия целей, стратегий и менеджмента компании

К примеру, известным специалистом по маркетингу Филипом Котлером (Philip Kotler) в деловой обиход введено понятие **маркетинговые разведывательные данные** – **повседневная информация об изысканиях в маркетинговой среде, которая помогает менеджерам создавать и совершенствовать маркетинговые планы.** При этом многие понимают под маркетингом рекламу и продажу, а другие – комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение потребностей клиентов. В любом случае, для успешной продажи своих товаров, работ и услуг компания должна понимать предпочтения своих потенциальных клиентов, знать конъюнктуру рынка и владеть информацией о формах и методах рыночного поведения своих конкурентов.

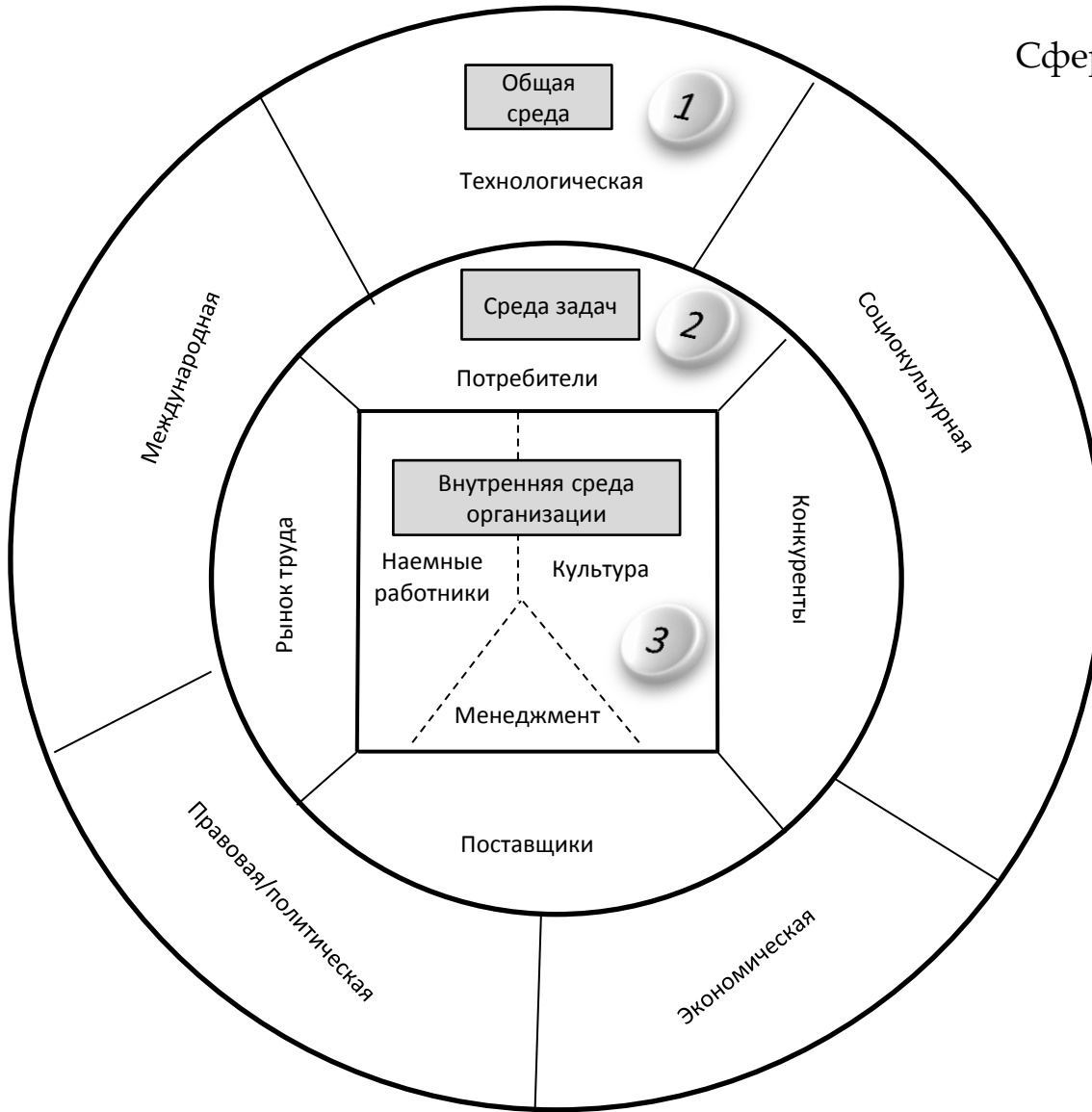
На рынке предоставления такой информации работают крупные и небольшие исследовательские компании, они предоставляют необходимые для маркетинговых исследований данные по широкому кругу вопросов.

К примеру, **Dun & Bradstreet**, одна из крупнейших на этом рынке компаний, продает сведения о доле марочных товаров на рынках, розничных ценах и магазинах, торгующих товарами различных торговых марок. Система **Info Act Workstation** предоставляет возможность на рабочем месте получать электронные данные из трех источников: **Retail Index** (продажи потребительских товаров и условия их хранения), **Key Account Scantrack** (еженедельный анализ продаж, эластичности цен и эффективности продвижения товаров), **Homescan** (перечень новых потребительских товаров). Услуги названных и других международных агентств в настоящее время предоставляют рынку более 500 легитимных баз данных.



Модель конкурентных сил по М. Портеру

Сфера активности деловой разведки:



1

Внешняя общая среда

2

Внешняя среда задач

Приоритеты и конкретные задачи деловой разведки зависят от:

- миссии компании,
- ее стратегических и тактических задач,
- специфики отрасли,
- размера компании,
- степени интеграции с государственными структурами и
- уровня конкуренции на рынке

Внешняя и внутренняя среда предприятия по Ричарду Дафту: Менеджмент

МАРКЕТИНГОВЫЕ РАЗВЕДЫВАТЕЛЬНЫЕ ДАННЫЕ

Marketing Intelligence

Годовые
отчеты

Выступления

Пресс-релизы

Реклама

Выставки

Мнение
третьей
стороны

Поставщики

Посредники

Покупатели

Приобретение
продукции

Контроль
сделок

Исследования
рынка

Business Intelligence

Предотвращение и минимизация:

Кредитного риска

Риска концентрации
портфеля

Операционного риска

Репутационного риска

Угрозы внешнего
мошенничества

Угрозы недобросовестной
конкуренции

Угрозы криминальной
деятельности

Объект

Внешняя
среда
компании

Marketing Intelligence

Изучение:

Маркетинговой микросреды

Потенциальных клиентов

Сбытовых цепочек

Продуктовых рядов

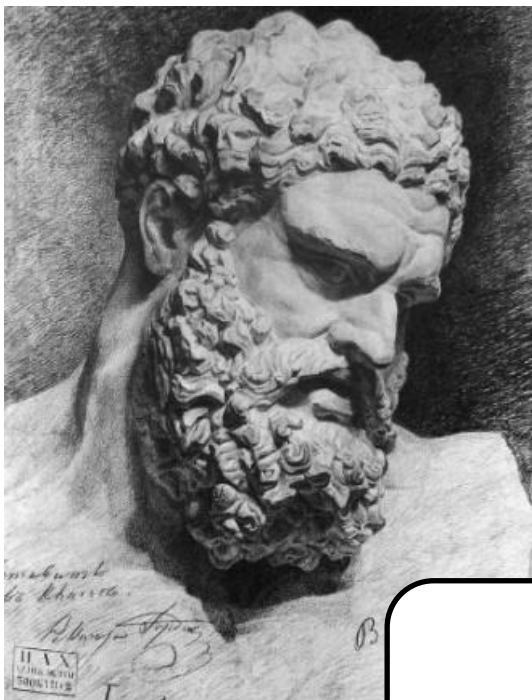
Сильных и слабых сторон
конкурентов

Возможных реакций
конкурентов

И выработка конкурентных
стратегий

Деловая (конкурентная) разведка, хотя и схожа с маркетингом в части поиска и анализа рыночной информации, представляет собой иную сферу деловой активности, а именно:

- **наблюдение за конкурентами, сбор, доставка, обработка, оценка и распространение актуальной информации о сильных и слабых сторонах конкурентов;**
- **обнаружение, выявление, анализ и прогнозирование их истинных намерений;**
- **предупреждение об опасных точках во взаимном столкновении соперников, вплоть до получения упреждающей информации о возможных попытках совершения агрессивных действий.**



Геракл, герой

Основные задачи и направления разведывательной активности предприятия

Кто может быть деловым разведчиком?



**Экономист или финансист?
Ветеран внешней разведки?
Сотрудник уголовного розыска?
Контрразведчик?
Биржевой аналитик?
Опытный аудитор?**

Мы их разделим на две категории:



**Сбор
информации**



**Анализ
информации**

**Разные функции требуют разных
компетенций.**

Перечень средств, которые могут использовать деловые разведчики



Силы деловой разведки – штатные сотрудники подразделения



Средства деловой разведки – возможности, которые используют штатные сотрудники



ОСНОВНЫЕ КАТЕГОРИИ ЭКСПЕРТОВ



Аналитика в составе систем бизнес-аналитики по Тому Дэвенпорту и Джоан Харрис



Business Intelligence

Субъекты деятельности:

- ❖ Малый бизнес
- ❖ Средний бизнес
- ❖ Крупный бизнес
- ❖ Малые государства

Формы и методы в рамках
закона о детективах

Затраты в зависимости от
возможностей компании

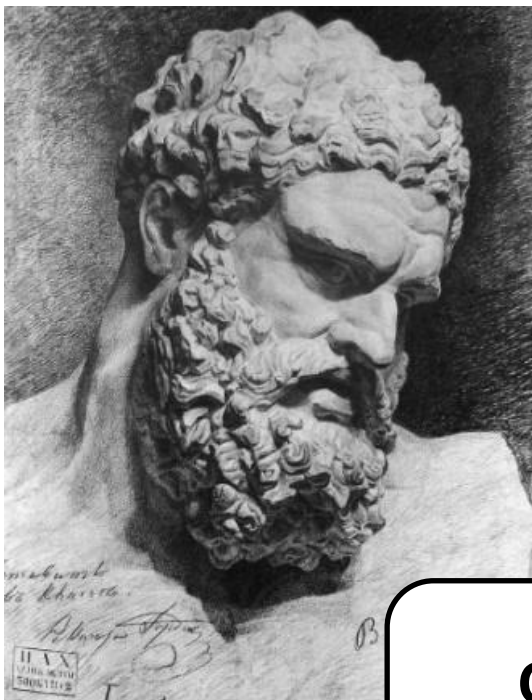
Business espionage

Субъекты деятельности:

- ❖ Транснациональные
корпорации
- ❖ Крупные государства
- ❖ Объединения государств

Формы и методы в рамках
закона об ОРД и разведке

Затраты на уровне закрытых
статей бюджетов субъектов



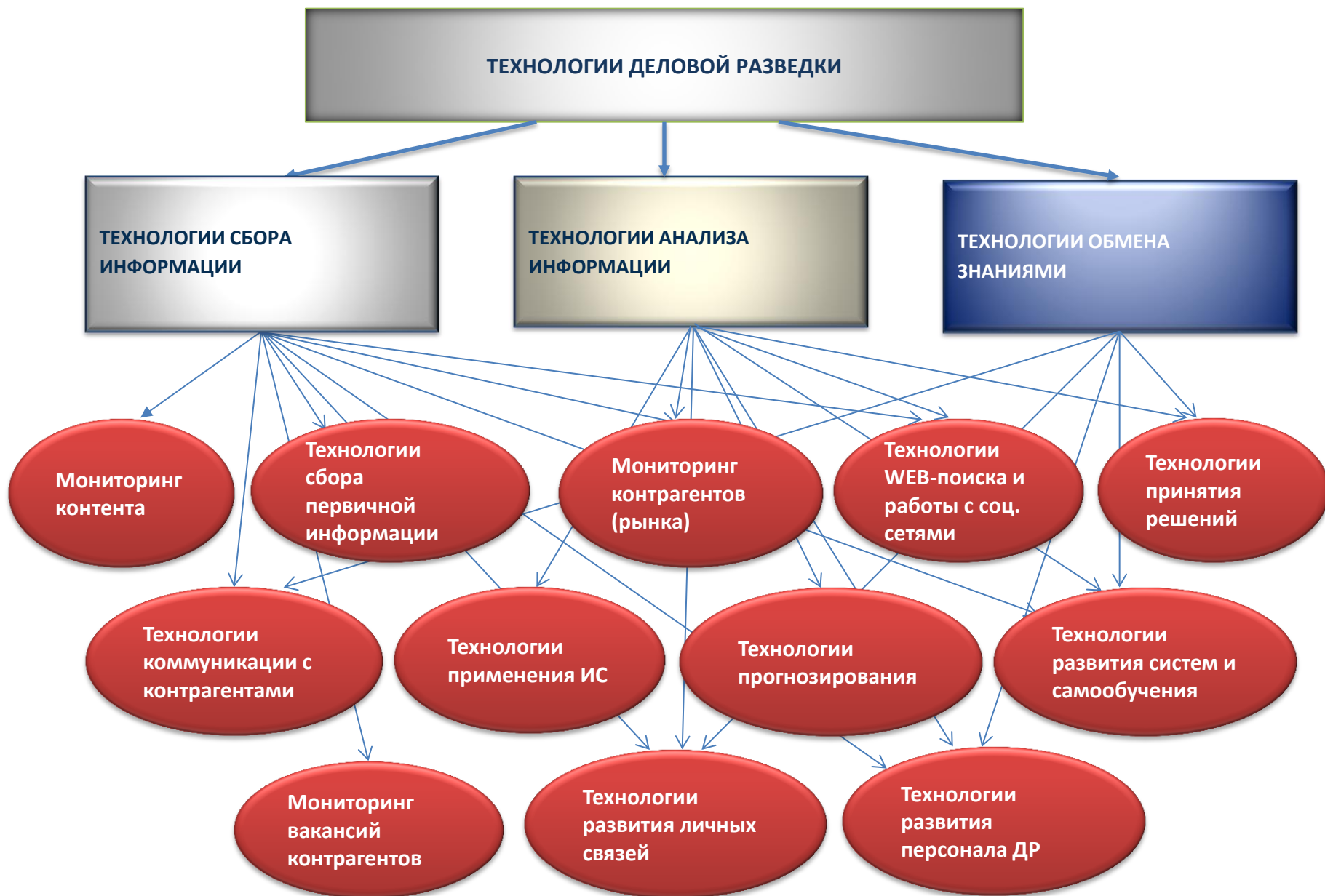
Геракл, герой

**Сбор, накопление, обработка и анализ
разведывательной информации**

СООТНОШЕНИЯ ОБЪЕМА РАБОТ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ДЕЛОВОЙ РАЗВЕДКИ

Источник: Institute for Competitive Intelligence (ICI)

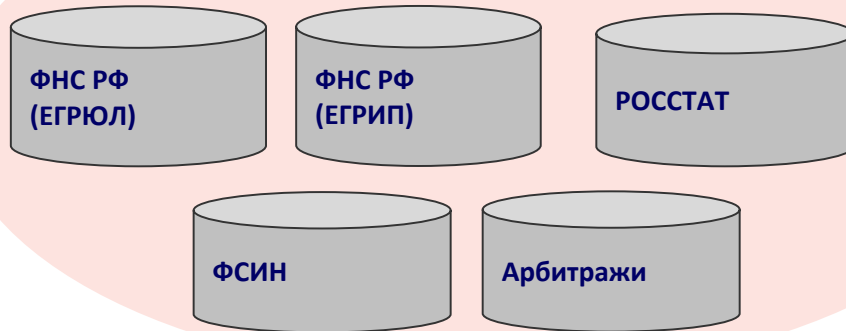




ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

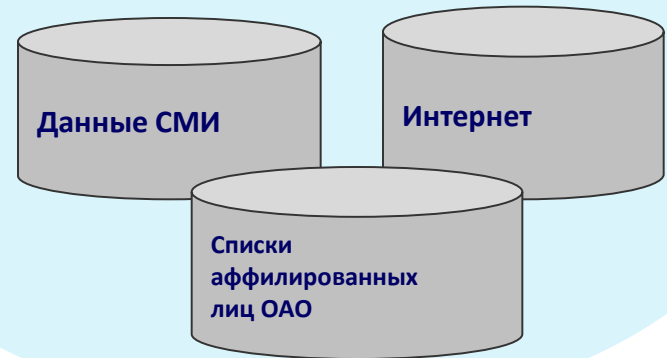
ОФИЦИАЛЬНЫЕ

Условия доступа: *коммерческие*



ОТКРЫТЫЕ

Условия доступа: *свободные*



КОНФИДЕНЦИАЛЬНЫЕ

Условия доступа: *при наличии прав*



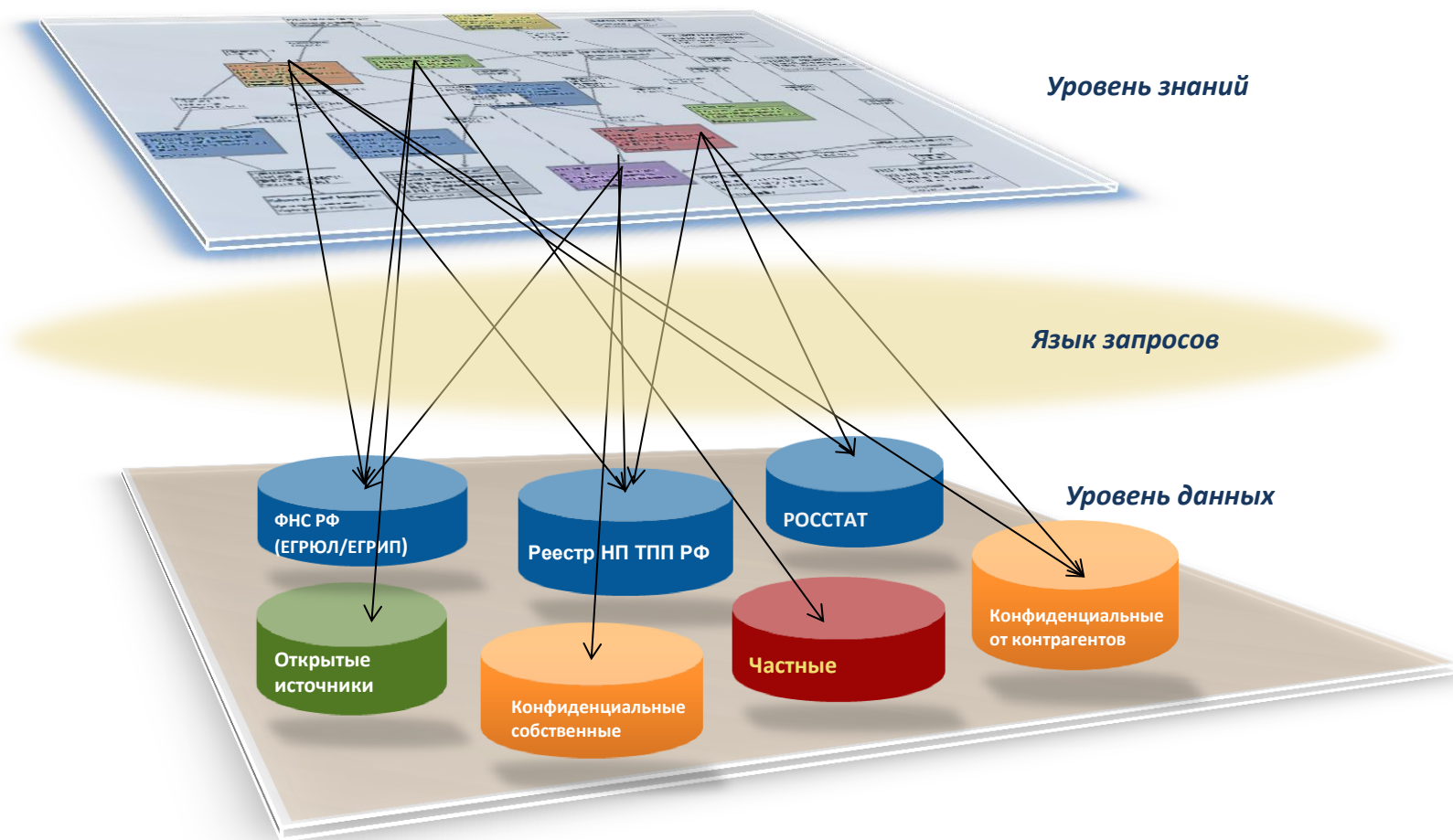
ЧАСТНЫЕ

Условия доступа: *коммерческие*

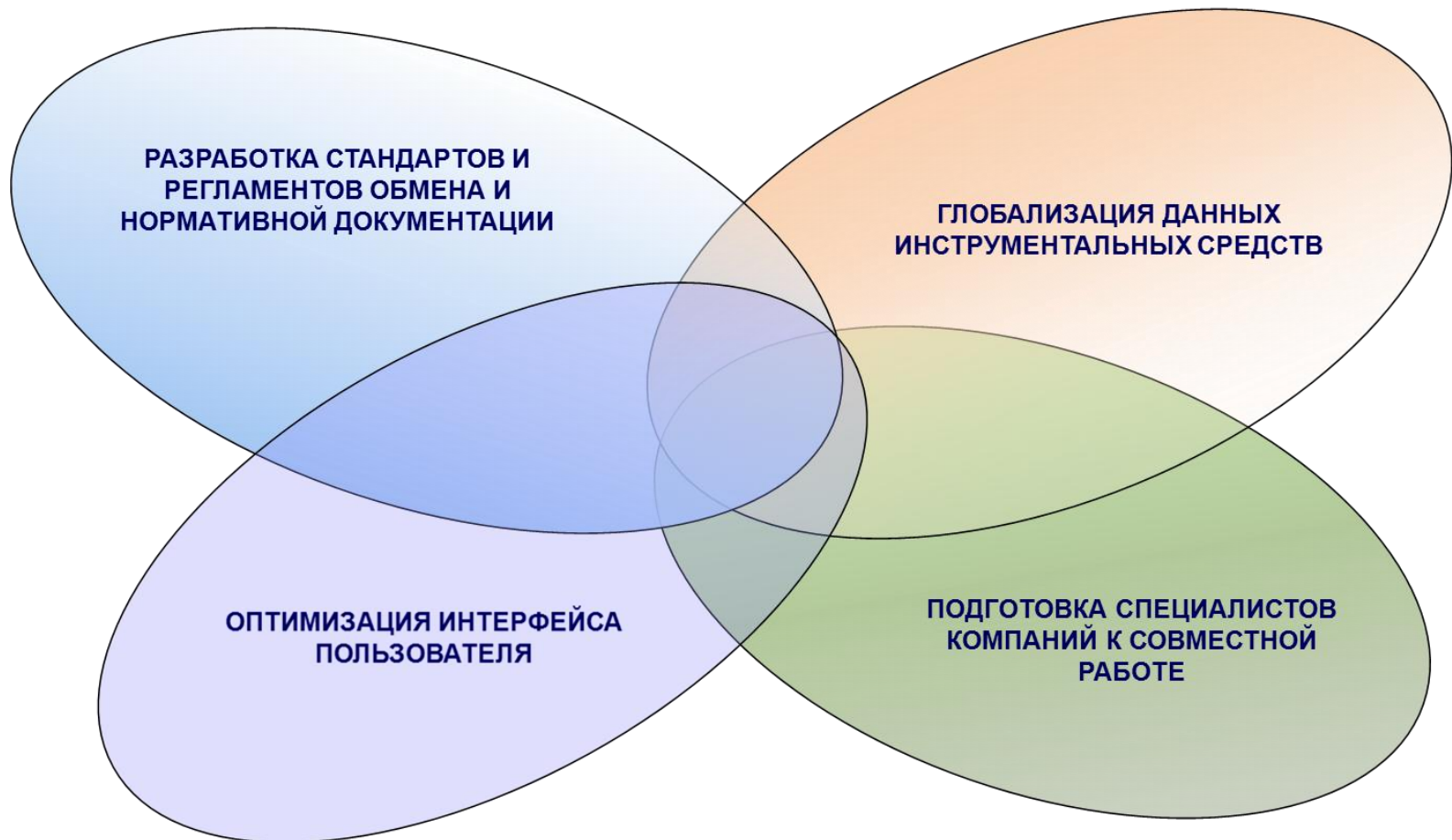


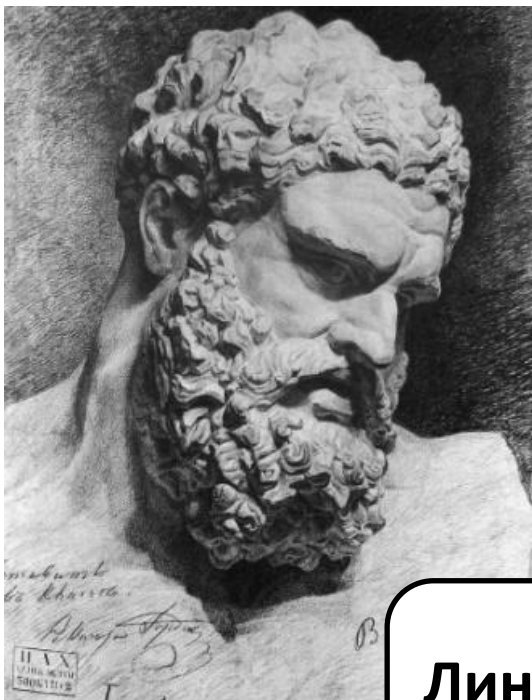
НОВЫЙ ПОДХОД

ИНФОРМАЦИОННЫЕ УРОВНИ СИСТЕМЫ



ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫХ СРЕДСТВ

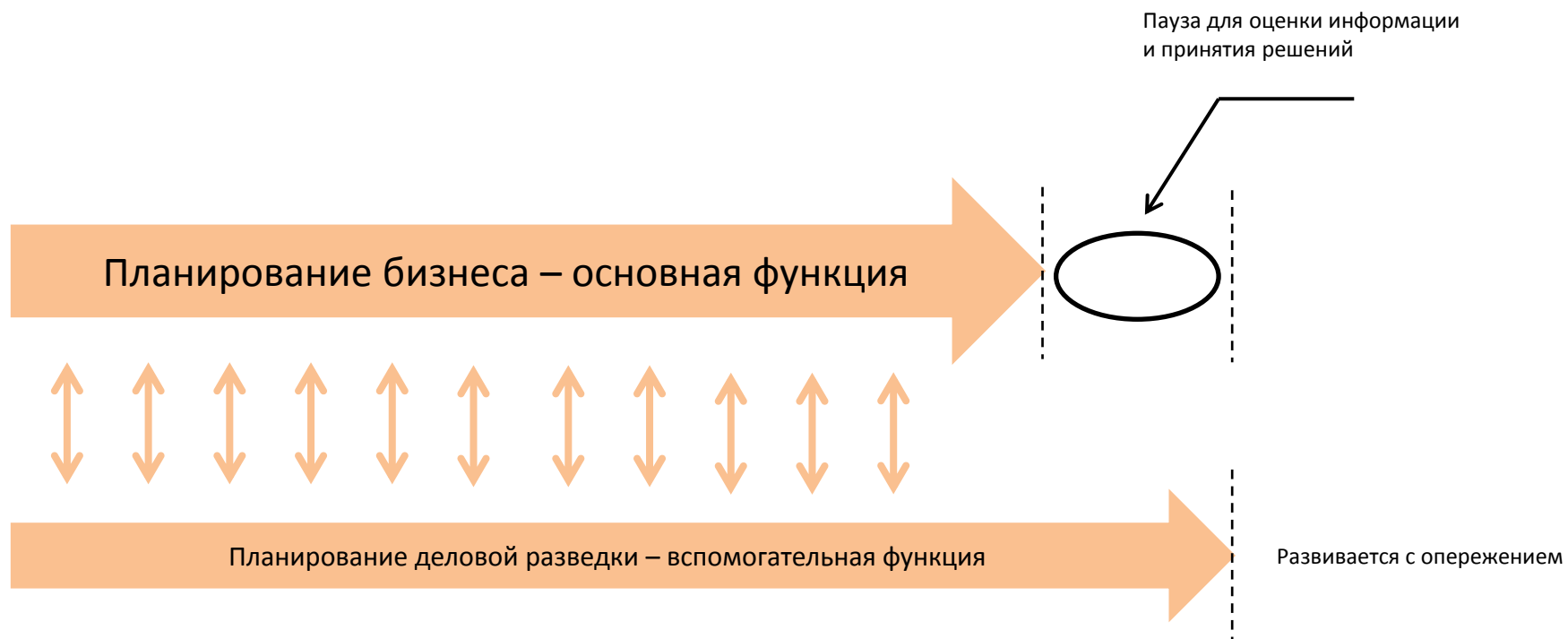




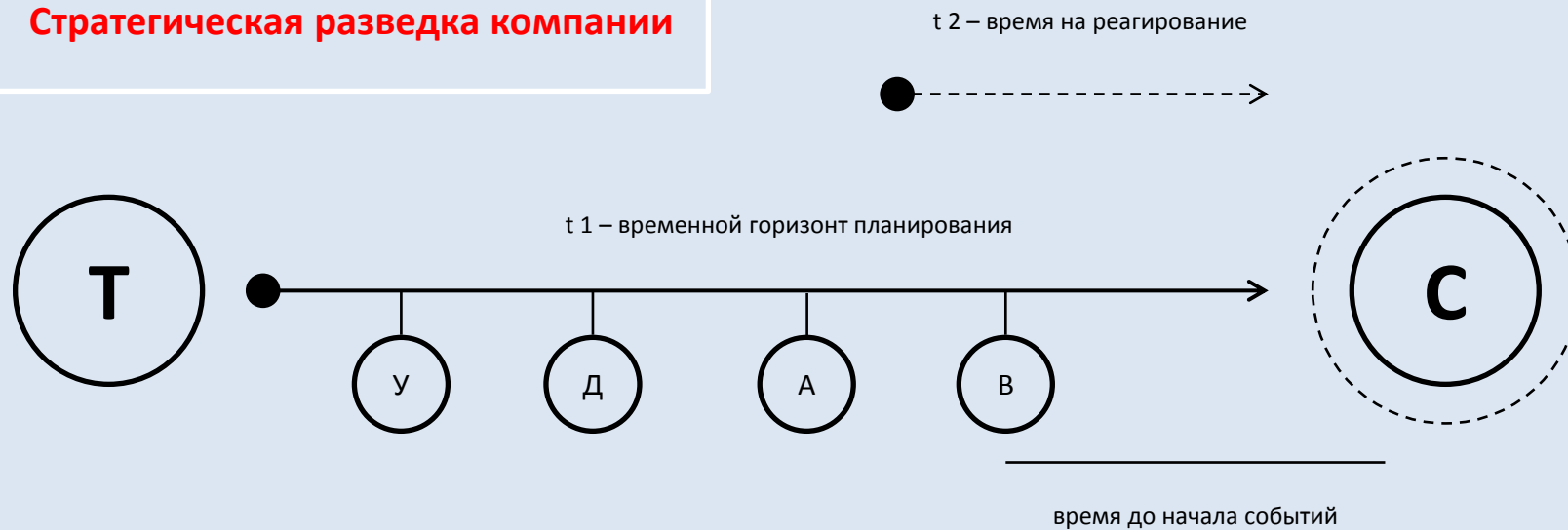
Геракл, герой

Линейные и нелинейные методики изучения конкурентных рынков

Еще раз о приоритетах



Стратегическая разведка компании



Значки:



сфера интереса разведки



текущее состояние бизнеса



установка, выявление и поиск источников информации



доступ к источникам и сбор сведений



анализ данных, формулировка выводов

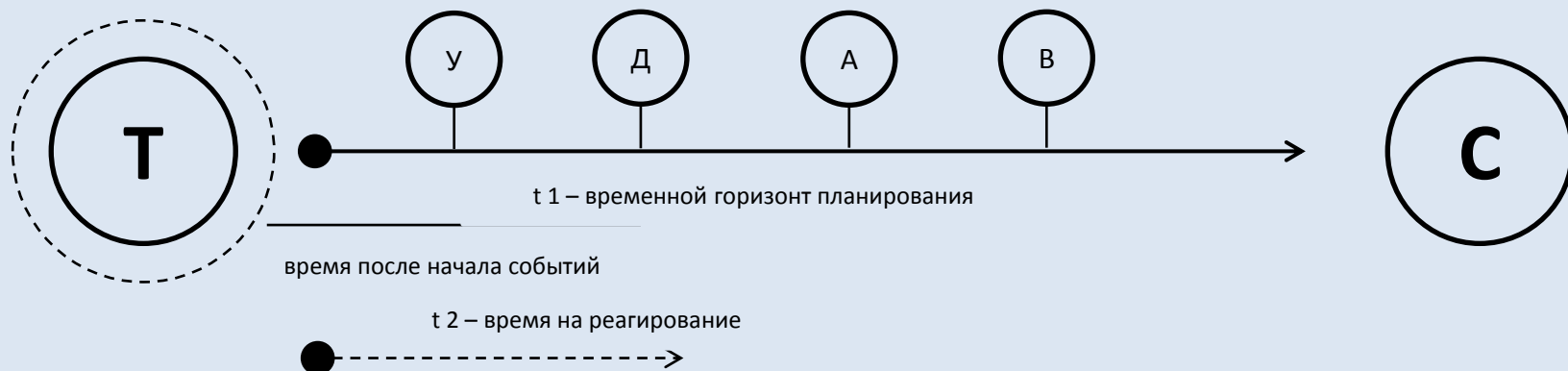


выводы представлены руководству для принятия решения



стратегические цели бизнеса

Тактическая разведка компании



Значки:



сфера интереса разведки



текущее состояние бизнеса



установка, выявление и поиск источников информации



доступ к источникам и сбор сведений



анализ данных, формулировка выводов



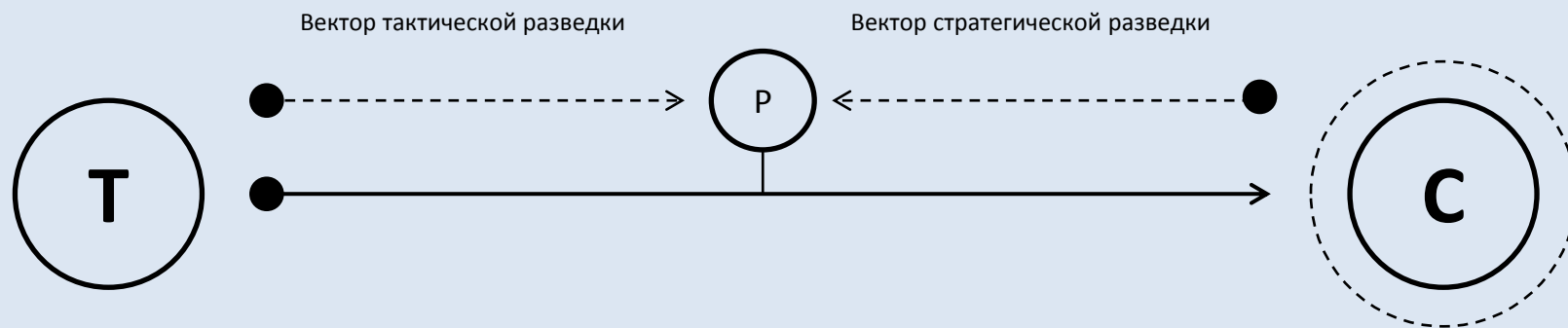
выводы представлены руководству для принятия решения



стратегические цели бизнеса

Синхронизация стратегии и тактики

Лемке Г.Э. Коммерческая разведка для конкурентного превосходства. 2011. М. МФПА.



Значки:



текущее состояние бизнеса



сфера интереса разведки

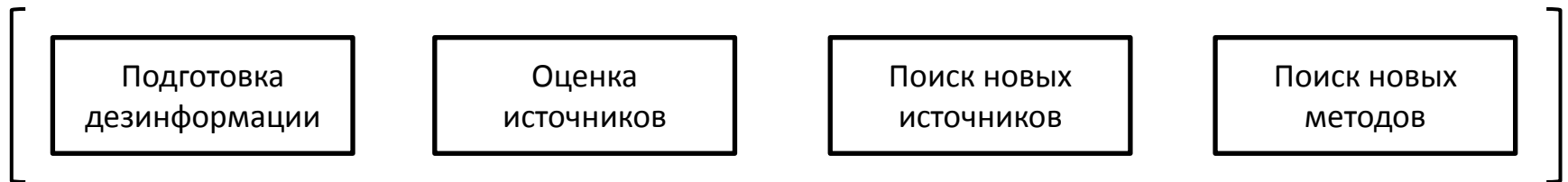
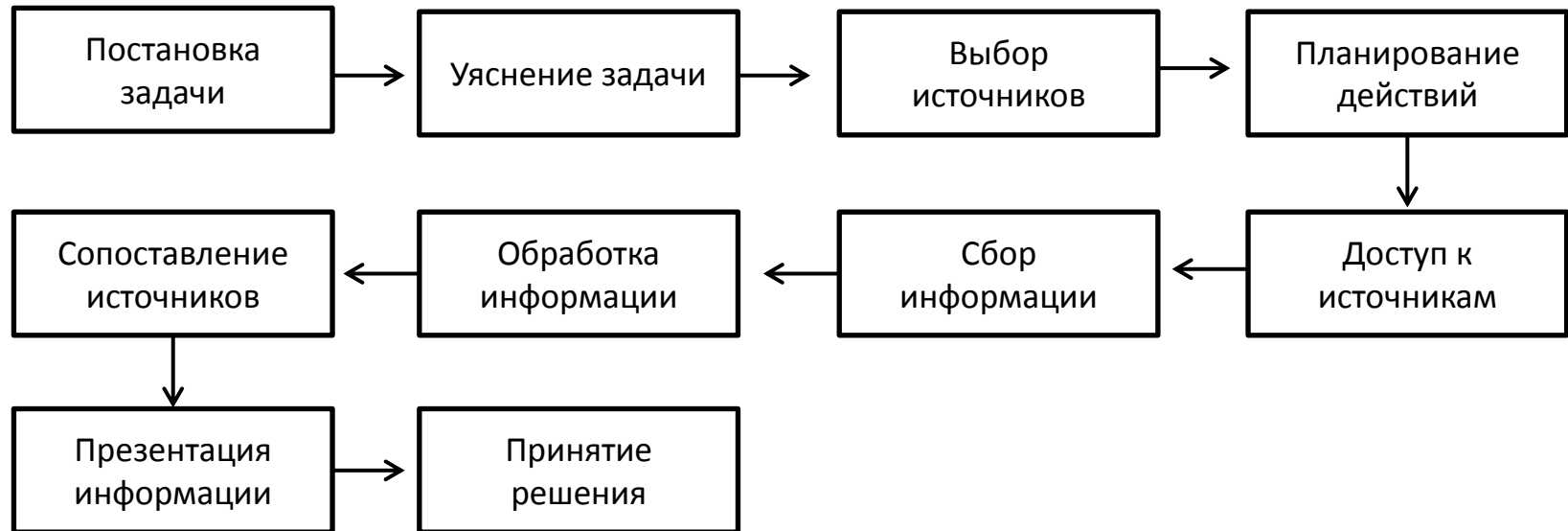


стратегические цели бизнеса



точка завершения исследований и принятия решения по проблеме

Разведывательный цикл



Приемы анализа по Игорю Нежданову

- 1) Исторический (хронологический) метод;
- 2) Перечень источников;
- 3) Анализ тенденций;
- 4) Диаграмма влияния;
- 5) Реферирование информации;
- 6) Сопоставление информации;
- 7) Построение диаграммы связей;
- 8) Выявление силы связей;
- 9) Анализ возможностей;
- 10) Построение диаграммы развития событий;
- 11) Оценка альтернативных сценариев;
- 12) Анализ конкурирующих гипотез;
- 13) Разрешение конфликтной ситуации;
- 14) Предварительная типология проблемы;
- 15) Анализ соотношения целей и средств;
- 16) Декомпозиция большой проблемы;
- 17) Планирование поиска решения;
- 18) Обратный поиск;
- 19) Метод преобразований;
- 20) Метод выделения признаков;
- 21) Метод последовательной интеграции;
- 22) Метод инверсии;
- 23) Метод эмпатии;
- 24) Метод мозаики и др.

Нелинейность действий по Генриху Лемке

- 1) Отличать возможное от невозможного;
- 2) Ожесточенная атака ведет к не менее ожесточенному сопротивлению;
- 3) План действий должен быть гибок;
- 4) Корректируя план всегда следует помнить о конечной стратегической цели;
- 5) Не следует настойчиво навязывать мир;
- 6) Атака должна быть на том направлении, где противник ее ожидает меньше всего;
- 7) В этом направлении следует идти до тех пор, пока это рационально;
- 8) Хорошая разведка обеспечивает знание уязвимых мест;
- 9) Атака по нескольким направлениям сразу дезориентирует противника;
- 10) Противника перед атакой на основном направлении следует дезорганизовать и деморализовать;
- 11) Внезапные действия гарантируют успех;
- 12) Нет смысла продолжать наступление там, где оно уже захлебнулось;
- 13) Одномоментный неожиданный удар по одному объекту с нескольких направлений предоставляет преимущества...

Планирование адаптивных организаций по Ричарду Дафту

Вертикальная организационная структура

- Специализация рабочих мест
- Управленческая цепочка
- Норма управляемости
- Централизация и децентрализация

Департаментализация

- Вертикальный функциональный подход
- Дивизиональный подход
- Матричный подход
- Командный подход
- Сетевой подход

Способы горизонтальной координации

- Необходимость интеграции
- Рабочие группы, команды
- Проектное управление
- Реинжиниринг

*Структура следует
за стратегией,
структура
отражает внешнюю
среду, структура
соответствует
технологии*

Готовность топ-менеджеров к работе с деловой разведкой по Бенджамину Джиладу

Топ-менеджер



Нужна ли нам деловая разведка?

Если нужна, то для чего?

Поддержка критических решений?

Улучшение продаж?

Защита от враждебной конкуренции?

Установление нужных связей?

Получение оповещений по задачам?

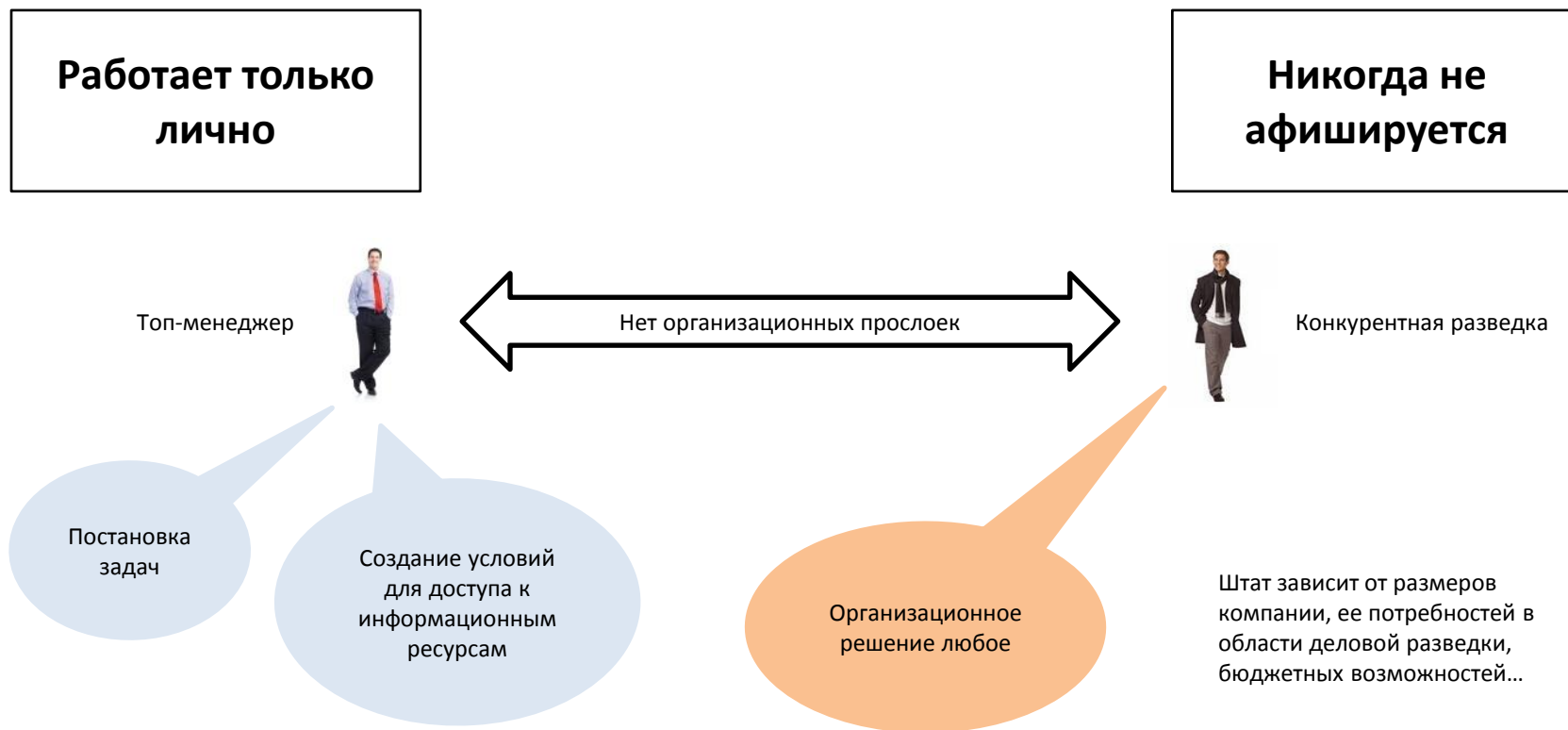
Конкурентная разведка



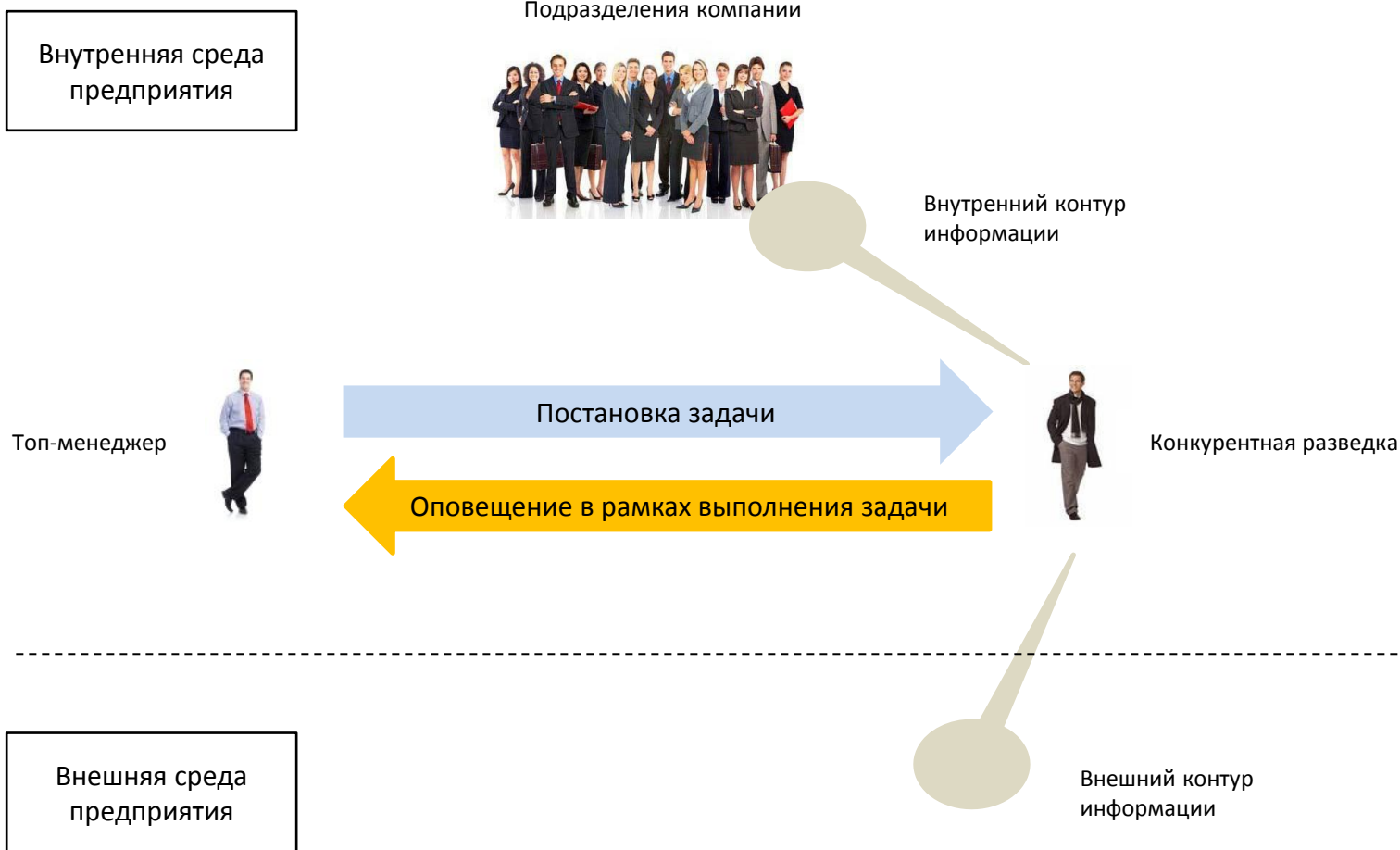
Этапы организации службы деловой разведкой по Владимиру Ярочкину

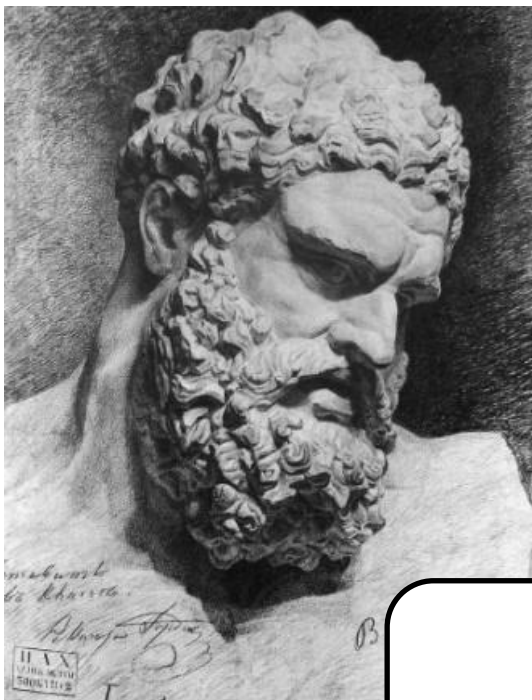
1	Проверка необходимости и целесообразности	
2	Подбор менеджеров по деловой разведке	
3	Определение положения службы в структуре фирмы	
4	Разработка структуры, задач и бюджета	
5	Разработка концепции	
6	Обеспечение функционирования	
	6.1	Планирование и контроль
	6.2	Организация сбора данных
	6.3	Анализ и синтез данных
	6.4	Представление результатов анализа
7	Оценка эффективности	

Организационное построение функции



Модель раннего предупреждения по Бенджамину Джиладу





Геракл, герой

Библиография

1. Дафт Р. Менеджмент. 2011. М.-СПб. Питер;
2. Джилад Б. Конкурентная разведка. 2010. М.-СПб. Питер;
3. Доронин А.И. Бизнес-разведка. 2010. М. Ось-89;
4. Дэвенпорт Т., Харрис Д. Аналитика как конкурентное преимущество. 2010. М. Best Business Books;
5. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг, менеджмент. 2015. М.-СПб. Питер;
6. Лемке Г.Э. Конкурентная война. Нелинейные методы и стратагемы. 2012. М. Ось-89;
7. Лемке Г.Э. Секреты коммерческой разведки. 2012. М. Ось-89;
8. Нежданов И.Ю. Аналитическая разведка для бизнеса. 2008. М. Ось-89;
9. Нежданов И.Ю. Технологии разведки для бизнеса. 2013. М. Ось-89;
10. Ярочкин В.И., Бузанова Я.В. Корпоративная разведка. 2011. М. Ось-89.



Деятельность технических разведок и принципы защиты от них детально проработаны в специальной литературе.



