

КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА КАК СПОСОБ МАНИПУЛИРОВАНИЯ

Е.Л. ЮЩУК,

кандидат экономических наук, член Международного общества профессионалов конкурентной разведки SCIP, доцент Высшей экономической школы – Бизнес-школы при Институте экономики УрО РАН, г. Екатеринбург

Ключевые слова: конкуренция, экономическая разведка, дезинформация.

Данная публикация является логическим продолжением серии статей о возможностях и угрозах конкурентной разведки как для эффективной экономической и производственной деятельности любой компании, так и для манипулирования внутри самой организации. В ранее опубликованных материалах нашли отражение подходы к конкурентной разведке как инструмен-

ту менеджмента, поиска и эффективного использования информации как внутри организации, так и во взаимоотношениях с окружающей средой и общественностью. Но и здесь есть «подводные камни», о которые можно сильно «разбиться», если вовремя не предвидеть или неправильно истолковать полученную информацию.

Конкурентная разведка настолько



часто заранее узнает планы развития конкурентов, что у ее сотрудников создается ощущение всесильности и мудрой проницательности. Основное правило разведки о том, что информация должна проверяться, никем не оспаривается, но постепенно забывается как любой рефлекс, не подкрепляемый периодически тренировкой.

Competition, economic intelligence, misinformation.

Однако есть аспект, о котором почему-то вообще не пишут в литературе.

Дело в том, что конкуренты - живые люди. У них тоже могут меняться планы. Составляя какой-то проект, они могут ошибаться и либо корректировать свои решения, либо вовсе отказываться от них.

То, как секрет на самом деле будет претворен в жизнь, не всегда соответствует тому, что удалось выведать. Информация, предоставляемая подразделением конкурентной разведки, должна позволять прогнозировать действия конкурента. Но эту информацию непрерывно надо перепроверять в динамике ее развития. Если перепроверку не делать, то можно случайно потратиться на пустые и затратные проекты и упустить время. К прямой информации доступ может быть затруднен, но косвенные признаки вариантов осуществления принятых решений опытный сотрудник конкурентной разведки должен знать и отслеживать. Они бывают вполне доступны спланированному мониторингу.

При проверке одной и той же информации, поступающей, похоже, из разных источников, надо быть уверенным в том, что первоисточник у нее не один и тот же. Такое явление называется коллатеральной информацией (collateral information). Очень наглядным примером подобного явления может служить курьез, случившийся в первой половине 2005 года.

В интернете появилась информация о новом мобильном телефоне Motorola RAZR MPx4, оснащенном операционной системой и сенсорным экраном. Эта информация в ряде случаев сопровождалась фотографией аппарата, снабженного стилусом. Была проставлена дата релиза: октябрь 2005 года. Эти сведения были найдены в полутора десятках независимых источников. Как выяснилось, вся эта история оказалась шуткой группы молодых людей, которые 1 апреля 2005 года дали на своем сайте первое сообщение. Фотография представляла собой стандартный аппарат RAZR V3 и лежащий рядом стилус от карманного компьютера. Авторы розыгрыша считали, что указание в апреле октябрьской даты выхода информации позволит идентифицировать шутку. На самом деле при внимательном рассмотрении было видно, что тексты на всех ресурсах в точности совпадают. А самое главное, ни на сайте компании "Моторола", ни в новостях с недавно прошедшей международной выставки о "новинке" не было ни слова.

Введение конкурентов в заблуждение

Основная задача - перенацелить ресурсы конкурентов на бесперспективные разработки. Поскольку бюджет конкурентов - величина конечная, то такое перенацеливание будет произведено за счет разработок, имеющих

перспективу.

Как проводить дезинформацию

Итак, цель дезинформации - навязанное решение. В идеале дезинформация должна затрагивать все органы чувств. Если то, что составляет основу дезинформации, можно потрогать, увидеть, услышать, понюхать и попробовать на вкус, то успех гарантирован. К сожалению, в жизни это практически невозможно. Но стремиться действовать максимально возможное количество органов чувств действительно надо.

Дезинформация обязательно должна строиться на правдивых и проверяемых фактах, куда надо вкраплять нужные вам дезинформирующие сведения так, чтобы они побуждали к нужным действиям.

Важно достичь такого соотношения правды и лжи, чтобы ложь была размыта в правде и не поддавалась проверке.

Фон должен быть абсолютно правдивым. Тогда (и только тогда!) адресат вашей акции может принять нужные вам решения, даже если между строк спрятана дезинформационная начинка.

Правдивые факты, которые служат для маскировки лжи, могут, в частности, подбираться из реально существующих ситуаций, перемещенных во времени.

Можно также специально создавать правдивые факты, которые будут подтверждаться, когда конкурент попытается перепроверить вашу дезинформацию. Нередко такие искусственно созданные, но реально существующие события осуществляются руками людей, которые не посвящены в то, что они выполняют своего рода операцию прикрытия. Это не значит, что людей вовлекают во что-то противозаконное. Например, в книге Маргарет Митчелл есть эпизод, когда несколько бывших мятежников имитировали пьяный дебош в салуне, чтобы как можно больше людей подтвердили факт их нахождения в этом месте в это время.

Дополнительные подробности не являются определяющими, однако в том случае, если они подтверждают мнение, уже сложившееся в голове у человека, на которого направлена дезинформация, они полезны.

Эффективно работает прием, когда объекту дезинформации дают возможность "случайно подслушать" нужные факты или "нечаянно перехватить" их. Тогда в случае, если мнения специалистов разделяются, поскольку у кого-то из них появятся сомнения, руководитель при прочих равных шансах, скорее всего, будет доверять собственной интуиции, основанной на подсознательном доверии к лично полученной им информации или сведениям, которые перехвачены.

Специалисты многих разведок пользовались фразой "Лист лучше прятать в лесу". Именно поэтому коммерческое предприятие, не дающее о себе

никакой информации, не только рискует быть заподозренным в том, что оно занимается чем-то противозаконным или непристойным с точки зрения морали. Такое предприятие будет испытывать трудности, когда под видом информации оно решит выдать дезинформацию.

Есть еще один способ дезинформации, который мы назвали "принципом Али-Бабы". Если на вашей двери нарисован крестик, а стереть его не представляется возможным, нарисуйте крестики на всех дверях, какие найдете вокруг. Так же поступал в годы Второй мировой войны и пилот самолета, который попал в зону действия радиолокационной станции. Он выбрасывал тысячи кусочков фольги и просто терялся на их фоне.

Если в вашем предприятии произошла утечка информации и вы не можете предотвратить ее распространение, создайте и отправьте в "свободное плавание" еще десятка полтора разных версий происходящего, как правдоподобных, так и вовсе фантастических, и пусть аналитики конкурента тщетно ломают голову, пытаясь сориентироваться в ситуации.

И еще рекомендация: не нужно бороться с определенной тенденцией развития, даже если она не нравится вам. Надо находить способ извлечь выгоду из этой ситуации.

Конкурентная разведка = промышленный шпионаж?

Посмотрите на карту и найдите Охотское море. Теперь найдите Тихий океан. Нашли? Очень хорошо. Теперь покажите точную границу между ними. Получилось? Вряд ли. Но если среди читателей есть такие, кто считает, что им это удалось, то им - задание "на засыпку": выходите в море и покажите эту границу на местности.

У конкурентной разведки и промышленного шпионажа, несомненно, есть общие черты. У них общая задача - помощь в выработке решений и достижении конкурентных преимуществ. Но вот методы решения этой задачи различны.

Отличие конкурентной разведки от промышленного шпионажа заключается в том, что конкурентная разведка работает строго в рамках закона, а промышленный шпионаж выходит за эти рамки. Кроме того, конкурентная разведка работает еще с одной категорией ограничителей. Речь идет об этике. Конкурентная разведка должна проводиться не только законно, но и этично.

Проблема в том, что этика в разных обществах понимается по-разному. То, что неприемлемо в одной стране или профессиональной группе, может быть нормой жизни для другой. Проблеме этики в конкурентной разведке посвящено огромное количество публикаций.

В конечном счете, удастся вырабо-

тать некоторые общие выводы, понятные человеку, воспитанному и живущему в постсоветском пространстве.

Прежде всего общество регулируется традициями, моралью, и только в последнюю очередь (и по наиболее значимым вопросам) - законом. Государство вмешивается не во все вопросы и (если речь не идет об уголовном праве) после того, как другими средствами вопросы решить не удалось.

Во-первых, этические принципы соблюдать выгодно. Как сказал один из специалистов конкурентной разведки, надо тратить на воспитание детей, чтобы потом не нести расходов на их содержание в тюрьме. Как ни странно, это признают даже преступники. Правда, они понимают это по-своему. Многим известна история, когда одного криминального авторитета, прошедшего много лет в заключении, спросили, как бы он отнесся, если бы все могли делать все, что захотят, не было бы никаких правил жизни и структур, которые следят за соблюдением этих правил. Тот ответил, что придется подаваться в леса, потому что жить в таком обществе очень опасно.

Во-вторых, если кто-то начинает регулярно нарушать моральные принципы, принятые в обществе, то это общество постепенно отторгает такого человека или такую организацию. Это настолько мощный механизм, что компания "Проктер энд Гэмбл" будучи формально права предпочла извиниться и выплатить компенсацию компании "Юнилевер".

Речь идет о "мусорном скандале", который произошел в 90-е годы прошлого века. Сотрудники "Юнилевер" обнаружили, что в их мусорных баках рождаются какие-то мужчины, не похожие на нищих. Приехавшая полиция установила, что это сотрудники частного детективного агентства, нанятые "Проктер энд Гэмбл" для того, чтобы узнать планы компании по продвижению нового мыла. С середины 80-х в США существует судебное решение, согласно которому копание в мусоре промышленным шпионажем не является.

Логика этого решения понятна: помойка - публичное место, а промышленный шпионаж - незаконный доступ к коммерческим секретам. Если у вас есть секреты, держите их при себе, а не выносите на помойку.

Однако "Проктер энд Гэмбл" предпочла в этой ситуации признать свою вину и выплатить компенсацию "Юнилевер", решив, что такое поведение нанятых людей противоречит этическим принципам и наносит ущерб компании.

Развитие конкурентной разведки на Западе тоже не проходило гладко. Недаром защитники этики упирают на то, что специалистов конкурентной разведки и так называют шпионами, поэтому не надо давать лишний повод для подобных утверждений.

И недаром при входе на некоторые

корпоративные сайты надо подтверждать, что вы не являетесь сотрудником конкурентной разведки конкурента. Известно, что у большинства российских специалистов подобная защита сайта от проникновения нежелательных элементов вызовет усмешку, но это действительно имеет место быть. Зато этичным считается попросить кого-нибудь, кто не является сотрудником вашей компании, войти на сайт и поделиться с вами увиденным. Воистину, этика очень неоднозначна и серьезно зависит от культурных традиций. И, в отличие от законности, не поддается однозначной идентификации.

Нам наиболее близко такое решение: поступайте так, чтобы вам и вашей компании не было стыдно, если завтра ваш портрет с указанием имени и места работы появится в газетах с описанием вашего поступка.

Рекомендуется всегда продумывать пути отхода еще на этапе планирования подхода.

В реальной жизни грань между конкурентной разведкой и промышленным шпионажем зависит от умения того, кто ее проводит, не вступать в противоречие с уголовным кодексом.

Угроза не обязательно исходит от врагов

Говоря об угрозах предприятию, хотелось бы затронуть один малоизвестный аспект работы СМИ и в особенности "желтой прессы".

"Желтая пресса" - это нормальное рыночное явление. С одной стороны, она безотказно эксплуатирует в своих интересах цепочку "скандал - рост числа читателей - удорожание рекламы - рост прибыли".

С другой стороны, "желтая пресса" - удобный канал для "слива" информации.

А с третьей стороны, информация - это обыкновенный товар, имеющий свои особенности производства, хранения, распространения и потребления.

Поэтому бояться надо не только конкурентов и прочих злопыхателей, которые хотят вам навредить, но и просто охотников за скандалами. Последним безразлично, будет причинен вам вред или нет. Они просто работают, меньше всего думая о вас.

Соответственно, недостаточно просто стараться не иметь врагов. Надо отслеживать и не имеющих никаких личных претензий к вам охотников за скандалами.

Российская специфика - секреты Полишинеля

В России сегодня сложилась довольно своеобразная ситуация с тайнами.

Если с государственной тайной все более или менее ясно: она охраняется государством на очень серьезном уровне и конкурентной разведке категорически не рекомендуется работать там, где есть гриф государственной секретности (нюанс есть и здесь, но о нем - немного позже), то с остальными

тайнами все гораздо сложнее.

С одной стороны, тайн много, так что не всегда понятно, почему вообще вопрос "немножко засекречен". С другой стороны, уровень коррупции чиновников и сотрудников частных компаний настолько высок, что компакт-диск с базами данных БТИ, ГИБДД, сотовых компаний, таможи продается с доставкой в офис. Не все эти базы полноценны, но и цена у них часто довольно доступная.

А история с базой Центробанка вообще стала предметом разбирательства Государственной думы. Причем в разгар скандала в СМИ прошла информация, что появилась уже обновленная версия - за следующий отчетный период. Эта база, как писали в прессе, позволяет посмотреть все транзакции всех предприятий.

В условиях, когда законный доступ к информации затруднен (или за счет бюрократических проволочек, или вообще не предусмотрен), многие встают на путь незаконного использования специальных технических средств для получения информации. Это не значит, что при наличии законного доступа к информации их бы не использовали. Тем не менее, масштабы были бы меньше.

По оценкам МВД РФ, годовой оборот рынка радиоэлектронных средств (к ним относятся и "жучки") в России в 2001-2002 годах составил от одного до двух миллиардов долларов в год (в 1995 году - всего 150-170 миллионов). В то же время оборот рынка средств защиты от наблюдения с помощью спецтехники составляет не более 100-200 миллионов.

В Москве весной 2004 года, по данным литературы, негосударственными структурами ежедневно использовалось от 300 до 600 одних только "закладок", к которым следует добавить средства для скрытого видеонаблюдения, прослушивания радиоэфира и другую шпионскую аппаратуру.

Стоимость оборудования такова, что доступна даже не самым большим и богатым предприятиям. Незаконность использования этой спецтехники редко останавливает тех, кто решает ей воспользоваться. Тем более они зачастую даже и не знают, что это незаконно.

Где и как взять информацию?

Тем и хороша конкурентная разведка, что защититься от нее полностью невозможно. Любое работающее предприятие оставляет множество следов. Надо только знать, где они находятся, как их увидеть и оценить, не нарушая закона и этических норм.

Чтобы предприятие перестало оставлять следы, у него есть лишь один выход - прекратить работу.

Сбор сведений о фирмах и частных лицах, как указывает Ларри Каханер, ведется самыми различными способами, причем большинство из них не являются тайными или секретными. Это

относится в первую очередь к открытым сведениям, то есть информации, почерпнутой из газет, книг, научных и технических изданий, официальных отчетов и рекламных материалов.

На каждом шаге оборота продукции имеют место различные сделки:

- кредитование в банках с возможными проверочными мероприятиями, которые также оставляют следы;
- патентные заявки;
- закупки оборудования и сырья;
- запросы различных разрешений в администрациях;
- наем персонала;
- реклама;
- шаги по формированию торговой и сервисной сетей;
- контракты с покупателями, перевозчиками и т.д.;
- посредники.

Большинство этих сделок оставляет следы: нотариальные копии, контракты, предложения по использованию, регистрации в администрациях, заявки на разрешение какого-то действия, заявки на участие в тендерах, объявления, рекламные статьи и пресс-релизы.

Все больше людей оказывается в курсе происходящего. Нередко специалист может отследить источник происхождения информации.

Мы не будем здесь говорить об интернете и поиске в нем, так как этому вопросу посвящен отдельный раздел. Скажем лишь, что интернет дает 80% информации, но данные в интернете спрятаны внутри большого количества "информационного шума", поэтому могут быть найдены только при помощи специальных методов поиска, о которых мы также поговорим подробно позже. Другая проблема связана с тем, что в интернете много устаревшей информации, причем установить, что информация устарела, иногда бывает довольно трудно.

Источники информации (по классификации, предложенной А. Дороным):

1. **Доклады на конференциях, симпозиумах и т. д.** Значение имеет не только то, о чем в докладах говорится, но и то, о каких темах прошлых периодов вдруг перестали говорить.

2. **Вопросы, осторожно задаваемые специалистами конкурента на этих мероприятиях.** Ярмарки, салоны и конференции позволяют не вызывая настороженности обновить контакты с клиентами, конкурентами и т. д. Кроме того, они позволяют увидеть различную продукцию, представленную на рынке. Научные и технические выставки дают возможность определить страну или фирму, превосходящую остальных в своих достижениях.

Часто на выставочных стендах присутствуют лично разработчики продукции, которые настолько в нее влюблены, что рассказывают абсолютно все, забыв об осторожности.

3. **Попытки пригласить на работу специалистов и заполнение ими с этой целью специальных вопросников.** Надо отметить, что во многих странах притворные переговоры о найме персонала считаются неэтичными. С другой стороны, те, кто практикуют этот метод сбора информации, утверждают, что никого силой на переговоры не тащили и информацию также всего лишь спрашивали, не применяя запрещенных законом методов воздействия. Кроме того, нередко переговоры о трудоустройстве, начавшиеся как притворные, заканчивались настоящим трудоустройством.

Судя по тому, что дискуссии по этой проблеме идут уже много лет, вероятно, нет и не будет однозначного решения этого вопроса.

Профессионалы рекрутинга в один голос уверяют, что хорошо составленные вопросы позволяют вытянуть всю нужную информацию из любого соискателя примерно за два часа. Особенно если действительно важные вопросы разбить на составляющие и задавать попеременно с ничего не значащими вопросами.

4. **Беседы со служащими конкурирующих фирм (без нарушения закона).** Артур Вейсс [1-3] описывал ситуацию, когда сотрудник конкурента рассказал о технологическом приеме, принятом на его предприятии, своему товарищу по футбольной команде. Каждый из этих футболистов знал, что его приятель работает в конкурирующей организации.

5. **Наем на работу служащего конкурирующей фирмы для получения требуемой информации.** Важно знать, что во многих странах уголовно наказуем переход на работу к конкуренту в течение определенного времени без согласия предыдущего работодателя. В России такого ограничения нет. Во всяком случае, пока нет.

6. **Изучение выставочных образцов или покупка образцов серийных изделий.** Например, в отраслях промышленности России, производящих высокотехнологичные продукты, хорошо известно упорство, с которым китайские компании стремятся уклониться от массовых закупок нужных им изделий и делают все возможное, чтобы получить единичный образец для последующего копирования.

7. **Притворные переговоры с конкурентом якобы для приобретения лицензии или для совместной деятельности.** Этот прием был очень распространен как у иностранных предпринимателей, так и у иностранных государственных спецслужб в начале 90-х годов, когда СССР распался и открылся полный доступ к секретным доселе вопросам.

8. **Базы данных:**

- широкая публикация: местная, национальная и международная пресса;
- специальные издания и платные

базы данных: обработанные и обновляемые материалы любых, в том числе конфиденциальных изданий, попадающих в научные, технические и профессиональные сборники; могут содержать и тезисы конференций, издаваемые мизерными тиражами для отраслевых нужд;

- базы данных на компакт-дисках, нелегально взятые в официальных учреждениях.

9. **Просто внимательное наблюдение.** Это действительно источник, который трудно переоценить, поскольку на это обычно не требуется значительных средств.

10. **Внедрение информатора в собственную фирму.** Сегодня появляются компании, которые специализируются на предоставлении такого рода услуг. Этот способ наиболее эффективен, когда собственник не имеет источников информации на своем предприятии, на котором при этом существуют два и более центра силы. Такой сотрудник выполняет свои штатные обязанности плюс сообщает об увиденном и услышанном заказчику. После того, как его миссия выполнена, этого сотрудника увольняют.

Этот перечень можно дополнить еще несколькими пунктами на основании публикаций в зарубежной периодической печати и личного опыта автора:

11. **Контрагенты конкурента:**

- клиенты, общие для вас и конкурента - отделы закупок клиентов, их инженеры и кадры (первые в основном не склонны обсуждать свои дела, опасаясь быть уличенными в коммерческом подкупе или не желая выслушивать нудные коммерческие предложения, зато последние более склонны к разговорам для создания впечатления о собственной значимости);

- поставщики, общие для вас и конкурента (поставщики сырья, конечно-го продукта, ризлтеры) - обычно достаточно болтливы, поскольку усматривают в этом способ продвижения своего продукта;

- банкиры - обычно умеют хранить секреты, но иногда делятся информацией о положении на рынке, в том числе в форме аналитических документов с рекомендациями о вложении денег. Их можно разговорить и они приведут вам массу примеров;

- внешние исполнители - рекламные агенты, PR-фирмы, "охотники за головами", компании по аутсорсингу, спамеры и др.; хотя разрозненность лежит в основе их коммерческой деятельности, они не могут скрыть свои крупные контракты и, кроме того, информированы в своей сфере: кто, сколько, зачем, куда;

- торговые представители - обычно очень разговорчивы; это связано обычно с двумя факторами: во-первых, необщительные люди не идут в торговые представители, а во-вто-

рых, для повышения объемов продаж как не пойти навстречу пожеланиям клиента и не сообщить ему дополнительную информацию о рынке;

- консультанты и эксперты - независимые или относящиеся к службам предприятия специалисты, продающие свои знания в форме советов или специальных разработок.

Куда "вливать" службу конкурентной разведки

Как мы уже говорили ранее, служба конкурентной разведки, если она отрабатывает в полном объеме как стратегические, так и тактические вопросы, должна быть подчинена руководителю предприятия или его заместителю. При этом она не должна иметь собственных интересов. Единственная ее задача - информировать руководство о реальном положении дел по тем вопросам, которые перед этой службой поставлены. При этом не име-

ет значения, приятные или неприятные данные сообщает конкурентная разведка. Информация должна быть достоверной, упреждающей и нужной.

По меткому высказыванию одного из руководителей стратегической разведки США периода Второй мировой войны, разведывательная информация должна отвечать на пять W:

- who - кто;
- what - что;
- when - когда;
- where - где;
- why - почему.

Положительный настрой руководителя не входит в компетенцию конкурентной разведки.

Хорошо. Подчинили ее, например, директору. Значит ли это, что надо написать на двери "Руководитель службы конкурентной разведки"? На наш взгляд, нет. Мы считаем, что афишировать наличие этой структуры на пред-

приятию не следует, ведь это может понизить эффективность работы конкурентной разведки. Можете при этом еще указать, чем именно конкурентная разведка интересуется в данный момент. Тогда ситуация ухудшится.

Мы считаем, что спрятать конкурентную разведку надо либо в отделе маркетинга, либо в отделе стратегического планирования. Но именно спрятать, то есть разместить территориально и вписать в ведомость по зарплате и в штатное расписание вообще.

Тогда специалисты конкурентной разведки могут выполнять свою работу, представляясь возможным собеседникам специалистами отдела маркетинга, каковыми они формально являются, но в то же время передавать наиболее деликатные целевые данные непосредственно руководству предприятия, сохраняя при этом необходимый уровень конфиденциальности.

Литература

1. Weiss A. Ask Arthur // Competitive Intelligence Magazine. V. 5. № 2. March-April 2002.
2. Weiss A. Competitive Strategies – the dog fight! SCIP online.
3. Weiss A. Identifying risk and opportunities for your company by effective use of SWOT analysis. SCIP online.