

Коммерческая разведка. Сущность и содержание

Генрих Лемке

Данная статья является результатом обработки многих вопросов участников практических тренинг – семинаров и некоторых последующих консультаций. Надеюсь, что мне удастся прояснить некоторые ключевые моменты рассматриваемого вида деятельности применительно к российским условиям рынка.

Однако, «Ближе к телу....», как говорил Мопассан. Итак, в чем же сущность и содержание коммерческой разведки? Вопрос неоднозначен и ответить на него кратко не получится. Разведка, к сожалению, не точная наука, поскольку условия ведения исследований (разведки) в каждом конкретном случае весьма уникальны и практически не повторяются, что особенно проявляется при сборе информации активными методами. И все же.

Тезис первый. На что ориентирована коммерческая разведка?

Прежде всего, вернее в первую очередь, она нацелена на добывание стратегической информации. Информации рассчитанной на долгосрочную перспективу, информации позволяющей составить представление о будущем и тех изменениях (тенденциях) которые затронут рынок (непосредственно Вашу сферу деятельности) в ближайшем и более отдаленном будущем. Одним словом оценке разведки (итоговой выводной информации вашего специального подразделения) подлежат события, и обстоятельства которые произойдут через Однако Ваша организация будет готова к этим событиям и изменениям, а следовательно сможет действовать адекватно складывающимся условиям агрессивной рыночной среды.

Кто главный заказчик и потребитель такой информации? Естественно владельцы и высшие управляющие организации.

Тезис второй. К чему необходимо стремиться?

Из первого тезиса можно понять, что коммерческая разведка осуществляет сбор и обработку исключительно стратегических разведанных, однако, не все так однозначно. Обратимся к первоисточникам. К примеру, Боевой устав сухопутных войск (части III и II), свидетельствует, что в боевых условиях разведку ведет практически каждый военнослужащий от рядового до командира подразделения, это помимо штатных разведывательных подразделений. Действительно в бою каждый солдат ведет разведку в своем секторе (обстрела, обороны или наступления), от этого напрямую зависит его жизнь, жизнь товарищей, а в целом и живучесть всего подразделения.

В принципе аналогичные процессы свойственны и коммерческим структурам. В самом деле, ежедневно любая компания преодолевает различного рода трудности и встречается с самыми разными вызовами, угрозами и возможностями. На переднем крае капиталистического фронта в каждодневном преодолении препятствий линейные подразделения фирмы (каждое на своем месте) творят компоненты прибавочной стоимости и прочие составляющие прибыли предприятия, описанные еще Карлом Марксом. Каждый линейный отдел (подразделение) сталкивается, и, в силу специфики своей деятельности, добывает информацию. Информацию «сегодняшнего» или «завтрашнего» дня или, выражаясь другими словами тактическую информацию. Данная информация весьма актуальна и важна для разрешения стоящих перед организацией текущих проблем и задач.

А что же разведка? В нашем случае коммерческая разведка также добывает и разведывательную информацию тактического характера. ПОЧЕМУ??? Да потому что, как правило, любые глобальные изменения в стратегии оппонента (изменения на рынке) можно отследить на этапе раннего обнаружения по изменению тактики его действий или деятельности. Такая информация (естественно после соответствующей обработки и проверки) также позволяет сделать выводы стратегического характера (информация даже не завтрашнего, а после послезавтрашнего дня), однако она, кроме всего прочего, весьма ценна и полезна для тактического звена компании.

Активными потребителями тактической информации являются менеджеры среднего уровня, линейные отделы, конкретные сотрудники и т.п., эта же категория сотрудников (отделов или подразделений) является одним из основных источников ее получения. Именно они, активно соприкасаясь с внешней средой в процессе повседневной деятельности способны первыми выявить признаки изменений и довести (если есть куда) эту информацию до подразделения коммерческой разведки.

К чему же следует стремиться? В процессе становления и развертывания исследовательской (или, если угодно разведывательной) деятельности необходимо стремиться к тому, чтобы каждый сотрудник на своем рабочем месте знал куда, в случае необходимости, можно сообщить свежую и важную информацию, был заинтересован в этом (возможны меры материального стимулирования) и осознавал важность данного процесса для организации. Такая система сбора информации (в единый информационно – исследовательский центр) позволяет:

- расширить базу источников информации;
- существенно сократить время на обнаружение важных изменений рыночной (и не только) среды;
- а в конечном итоге повысить качество собираемой разведывательной информации, позволяющей принимать адекватные управленческие решения стратегического и тактического характера.

Таким образом, в идеале, все сотрудники организации и вся организация в целом должна быть нацелена на сбор необходимой информации, ее обработку и использование в интересах всей организации (стратегические и тактические цели), а не отдельного подразделения или сотрудника.

Тезис третий. Какая информация необходима?

В конечном итоге все зависит от вполне конкретных потребностей организации в информации. Данные потребности диктуются не только сферой бизнеса, но и иными угрозами и возможностями для конкретной организации. Как показывает практика, прежде всего российских компаний, правильное выявление и определение своих разведывательных потребностей способствует наиболее успешной работе исследовательского подразделения и обеспечивает до 40% эффективности данной деятельности. Методики выявления разведывательных потребностей в целом известны и в дополнительном описании не нуждаются.

Здесь необходимо отметить, практический опыт показывает, что даже у двух совершенно однотипных фирм или организаций (к примеру, одинаковых дочерних компаний работающих в одной сфере бизнеса) находящихся в разных административных округах Москвы, а тем более в разных регионах, разведывательные потребности существенно различаются, поскольку их определяет, в том числе, масса местных условий и обстоятельств.

Тезис четвертый. Кто пойдет в разведку?

Успешный опыт российских компаний (от крупных холдингов до предприятий среднего и малого бизнеса) свидетельствует, что наиболее успешно исследовательскую деятельность осуществляют профессионалы. Профессионалы в бизнесе. В целях обеспечения эффективности исследовательской деятельности необходимо соблюдение несколько условий.

Специалисты (осуществляющие исследования) должны быть профессионалами в сфере исследуемых проблем (конкретных рисков, угроз и возможностей);

Указанные специалисты должны иметь устойчивые обратные связи с профильными отделами (работающими в сфере исследуемых рисков, угроз или возможностей) и специалистами (менеджерами) этих отделов;

Специалисты должны обладать правом беспрепятственного доступа непосредственно к главному «телу» организации (впрочем, возможно через своего непосредственного начальника).

Каким образом указанные ранее организации решили эти проблемы? Для начала они выявили свои потребности в информации, после чего установили отделы (подразделения) работающие по данным направлениям и собирающие требуемую (или близкую к требуемой) информацию. После этого наиболее опытные сотрудники данных отделов были сведены в специально созданное информационно – аналитическое подразделение. Это позволило решить целый комплекс проблем.

Во первых специалист, работавший ранее в каком либо отделе, всегда мог зайти в свой «родной» отдел с целью получения или передачи важной информации. Теперь представьте когда в рабочий линейный отдел «заглянет», с целью получения информации сотрудник СБ, даже снабженный соответствующими полномочиями. Думаю реакцию сотрудников линейного отдела на такое посещение нетрудно представить.

Во вторых различные специалисты, собранные в одном коллективе, с течением времени смогли организовать плотное взаимодействие и взаимозаменяемость между собой, что послужило некой универсализации и повышению грамотности сотрудников в смежных областях.

В третьих выводная информация (в том числе прогнозного характера) данного подразделения не только пользовалась высоким доверием руководства, но действительно была актуальной, значимой и достоверной, причем с минимальным временным разрывом по времени от начала деятельности данного подразделения.

Тезис пятый. Почему разведка не терпит гласности?

В отличие от апологетов отечественной «конкурентной» разведки возьму на себя смелость утверждать, что разведка дело не публичное. При этом не имеет значения, какими методами Вы осуществляете свои исследования активными или пассивными (методами конкурентной разведки).

Я не стану приводить примеры военной или иной разведки, однозначно свидетельствующие о том, что разведка допустившая «роскошь» своего обнаружения не способна выполнить свою задачу качественно и эффективно. Разберем другой пример.

Предположим, что Вам известно о том, что Ваш оппонент (работающий в одной с Вами сфере бизнеса) осуществляет в отношении Вашей фирмы этичную, моральную и законную конкурентную разведку. Другими словами Ваш оппонент для получения информации о Вас использует определенные источники и каналы циркуляции информации. Насколько тяжело для Вас просчитать и вычислить эти каналы и источники? Практика показывает, что это вполне посильная задача. С момента как Вы выяснили эти источники и каналы, Вам станет очень многое известно об устремлениях и направленности Вашего оппонента, его тактики и стратегии. Кроме того, за редким исключением, ничто не может помешать Вам, оказать спланированное воздействие на упоминавшиеся источники и каналы информации для того, чтобы слегка исказить (в выгодном для Вас направлении) объективную реальность. Фактически Вы берете Вашего оппонента под контроль и можете продвинуть ему практически любую, выгодную для Вас, информацию. Естественно, что эта информация должна быть вполне достоверна и правдоподобна, но главное отвечать чаяниям и ожиданиям Вашего оппонента. Учтите, все это может быть использовано и против Вас (если молва о ваших исследованиях разошлась в бизнес сообществе).

Теперь допустим, что Вам необходимо оказать целенаправленное воздействие на фирму, которая разведкой (исследованиями) не занимается. Уверяю, Вам придется затратить массу времени и, возможно, средств для создания каналов продвижения необходимой Вам информации. В то время как в первом случае рыбка сама уже готова проглотить наживку.

Имеется и масса других причин не публичности данной деятельности. В целом же требование скрытности является основным требованием к деятельности разведслужбы любого государства. Более того, разведка должна приложить максимум усилий для того, чтобы не только не «засветить» свою активность, но также, чтобы сам факт получения информации о том или ином объекте остался вне поля зрения разрабатываемого оппонента. Это обеспечивает Вас стратегическими и тактическими преимуществами.

Ну не используется информация, добытая разведкой для иных целей, например для доказательств и представления их, например, для судебных разбирательств и т.п., поскольку это раскрывает Ваши разведывательные возможности и их использование.

Если же продолжить разговор об этичном и законном добывании сведений из открытых источников, то думается, что последнее дело Игоря Сутягина наглядно показывает отношение к такой деятельности со стороны наших доблестных правоохранительных служб и органов безопасности.

Тезис шестой. Кто отражает вызовы и угрозы?

Часто задают вопрос, а кто же должен отражать угрозы или иные осложнения в повседневной деятельности? О каких угрозах идет речь в данном случае? Например, деятельность (возможно направленная против Вас) конкурентов, изменения (возможно глобальные) на рынке, противоправная деятельность криминальных структур, факты промышленного (коммерческого) шпионажа, иные действующие риски.

Давайте определимся, с чем мы имеем дело и расставим все по местам. Итак, Ваша организация имеет стратегические (долгосрочные) цели и задачи или, выражаясь фигурально, стратегию. Каким образом можно реализовать стратегию организации и достичь желаемых целей? Путем реализации тактических (близлежащих и краткосрочных) целей и решения тактических задач. Никаких других способов человечество, до сегодняшнего дня, не изобрело.

Когда в повседневной деятельности Ваша организация сталкивается с изменениями на рынке, направленной на Вас активностью конкурентов и т.п., Вы сталкиваетесь с фактами и факторами тактической группы риска. Линейные отделы Вашей организации с той или иной долей успеха решают возникающие проблемы, но иногда не могут их решить в силу неподготовленности или иных оснований. Тоже относится и к деятельности СБ.

Возникает вполне законный вопрос, а где же (и в чем) роль разведки, тем более разведки стратегической?

Как мы уже обсуждали ранее коммерческая разведка, являясь, в первую очередь, разведкой стратегической добывает и вырабатывает информацию (и рекомендации) касающуюся после послезавтрашнего дня. Когда этот послезавтрашний день наступает, руководство организации имеет заранее подготовленный и скорректированный прогноз о наиболее вероятных тенденциях, угрозах и возможностях и рекомендации по их преодолению или использованию с выгодой для организации. Таким образом во первых имеется запас времени для организации адекватных мер противодействия (использования), а во вторых это не просто запас времени – это реальный выигрывш по времени по сравнению с остальными участниками рыночных отношений.

В процессе повседневной деятельности Вы столкнулись с изменениями на рынке? Позвольте спросить, а кто мешал Вам при выявлении разведывательных потребностей Вашей организации включить в перечень проблем подлежащих исследованиям эти категории групп риска?

Активность конкурентов застигла Вас врасплох? Кто помешал Вам заблаговременно определить (выявить) приоритетных конкурентов и начать отслеживать их рыночную деятельность, особенно если эта деятельность направлена на Ваше подавление и вытеснение с рынка?

В целом эти претензии распространяются и на иные, значимые для Вас, группы риска. Конечно, мне возразят и скажут, что всего предусмотреть невозможно, кроме того ситуация на рынке и в околорыночном окружении подлежит изменениям иногда весьма быстротечным. Отвечу. Никто не запрещает Вам время от времени пересматривать перечень разведывательных потребностей, более того это необходимо делать в целом ряде случаев (изменение ситуации на рынке, появление новых технологий, смена приоритетов и бизнес интересов компании и т.п.).

Возвращаясь к теме нашего шестого тезиса необходимо отметить, что отражать угрозы (вызовы) и использовать возможности в любом случае будут линейные отделы (подразделения) Вашей организации. Вся разница в том, будут ли они встречать эти угрозы внезапно и вслепую и решать их в авральном режиме, или же Ваши подразделения будут заранее предупреждены, подготовлены и иметь пространство и резерв времени для маневра.

Заключение.

Завершая свои апрельские тезисы, хочу отметить, что конечно не все возникающие вопросы нашли отражение в данной статье. Однако я всегда готов к сотрудничеству и буду рад поделиться своей точкой зрения на различные аспекты исследований предпринимательских рисков. Признаю, что моя точка зрения не является истиной в последней инстанции, но давайте обсуждать, мыслить, спорить, ведь не зря говорят, что в спорах рождается истина.