



## **БИЗНЕС-РАЗВЕДКА**

Татьяна Рютина

Building Business №1 (11) январь-февраль 2006г.

**НЕСМОТРЯ НА ТО, ЧТО ПОНЯТИЕ «БИЗНЕС-РАЗВЕДКА» (ИЛИ «КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА») АССОЦИИРУЕТСЯ У УЧАСТНИКОВ РЫНКА С ЭКОНОМИЧЕСКИМ ШПИОНАЖЕМ, УСПЕХ ДЕВЕЛОПЕРСКОГО И СОПРЕДЕЛЬНЫХ БИЗНЕСОВ НА 80-90% ЗАВИСИТ ИМЕННО ОТ ГРАМОТНОЙ РАБОТЫ СЛУЖБЫ БИЗНЕС-РАЗВЕДКИ. ПРИ ЭТОМ ЗАТРАТЫ НА НЕЕ СОСТАВЛЯЮТ ДО 5% ОТ ПРИБЫЛИ КОМПАНИИ.**

На вопрос, занимается ли компания бизнес-разведкой, одни собеседники ВВ из девелоперских компаний смущенно признавались: «Да, конечно, у нас есть своя служба безопасности». Но многие в ужасе восклицали: «Как вы могли о нас такое подумать?!!» Впрочем, немного подумав, начинали рассказывать, как они анализируют статьи в СМИ, какими способами проверяют благонадежность поставщиков и подрядчиков и как переманивают сотрудников у конкурентов. Налицо явное недоразумение и подмена понятий, так как на самом деле бизнес-

разведка в девелопменте и сопредельных бизнесах — явление столь обыденное, что его и за разведку-то не считают. Так, обычная работа...

## **Классика**

Бизнес-разведка — это анализ информации о внешнем окружении (потребителях, конкурентах и происходящих изменениях), позволяющий компании успешно развивать свой бизнес и в итоге добиться превосходства над конкурентами. Она опирается на маркетинговые методы, но при этом использует принципы разведки. В отличие от промышленного шпионажа, функционирует в рамках действующих правовых норм, но методы получения информации не всегда этичны. Бизнес-разведка имеет два взаимодополняющих направления — защиту и нападение. Нападение призвано обеспечить достижение конкурентных преимуществ за счет наблюдения за конкурентами, анализа собранной информации. Защита включает разработку и применение контрмер, которые должны противодействовать устремлениям конкурентов.

По словам специалистов, профессионально занимающихся сбором и анализом данных, около 90% необходимой для успешного развития бизнеса информации находится в открытом доступе. И для того, чтобы ее получить, совершенно не нужно вскрывать чужие квартиры, устанавливать подслушивающие устройства и снимать данные с электронной почты конкурентов. Достаточно иметь в компании профессиональную службу бизнес-разведки. В классическом варианте она состоит из трех отделов: информационно-маркетинговый (работа с открытыми источниками), служба безопасности (получение информации из закрытых источников, в том числе по «серым» схемам) и аналитический (анализ полученных данных от двух первых подразделений).

По словам гендиректора компании «Почетный легион» Вадима Макуева, ведущего семинары по бизнес-разведке, различают два способа получения информации. Первый — законно из открытых источников (СМИ, распорядительные документы городских и федеральных властей, открытые документы компаний — отчеты, сайты, научные публикации и лекции топ-менеджеров), а второй — получение информации с помощью

## **По данным опроса ВВ лишь 12,5% компаний пользуются услугами агентств, специализирующихся на поиске информации**

специфических мероприятий. «Такие действия не подпадают под Уголовный кодекс, то есть не запрещены законом, хотя могут выглядеть и не совсем этично», — объясняет он. К ним относится имитация приема на работу, проведение лже-интервью, компрометация носителя информации перед руководством или конкурентами и т.п.

«Впрочем, сбор информации — это лишь 10% успеха, главное — иметь в компании профессионального аналитика, знающего рынок и подноготную основных игроков, который сможет по обрывочным данным представить себе картину целиком и сделать правильные выводы», — напоминает Макуев.

### **БИЗНЕС-РАЗВЕДКА В ДЕВЕЛОПМЕНТЕ. ЗАЩИТА:**

1. Проверка истории объекта или участка при его покупке на вторичном рынке (сроки договора аренды земли; оплачена ли аренда; функциональное назначение участка и возможность его изменения; проверка владельцев и арендаторов строений, находящемся на участке и рядом; наличие обременений и т.д.);

2. Оценка инвестиционной привлекательности участка, выставленного на городские торги (выявление не указанных в лотовой документации обременений; выявление ситуации с коммуникациями и электроэнергией; определение потенциального круга соперников на торгах, оценка их ресурсов и финансовых возможностей и т.д.);

3. Отслеживание административной и политической ситуации вокруг своих объектов и объектов конкурентов.

### **БИЗНЕС-РАЗВЕДКА В ДЕВЕЛОПМЕНТЕ. НАПАДЕНИЕ:**

1. Притормозить развитие проекта конкурента (через административный ресурс — префектура, управа, Москомархитекрута и т.д.; через организацию «очага народного гнева»; через слив информации о проекте на ранней стадии его развития в СМИ и др.);

2. Получить информацию о возможном поведении конкурентов во время тендера (через административный ресурс; через внедрение в компанию своего человека; через подкуп сотрудников компании-конкурента и др.);

3. Получить новые участки под застройку (через заказ недружественного поглощения компании, владеющей привлекательной для девелопмента участком; через подключение административного ресурса и др.).

### **И ПРАКТИКА**

Создание и содержание классической службы — удовольствие не из дешевых. «Девелоперу образовывать бизнес-разведку имеет смысл лишь в том случае, если убыток от ее отсутствия превышает средства, необходимые на создание и функционирование», — считает владелец рейдерской компании. По его мнению, служба бизнес-разведки в классическом виде сегодня существует в инвестиционных компаниях и самых крупных девелоперских структурах, а также в 3-5 строительных холдингах, учрежденных выходцами из спецслужб. «Они

просто иначе не умеют работать», - объясняет собеседник ВВ. Впрочем, согласно опросу ВВ, имеют такую службу 62% респондентов, а у 34% бизнес-разведкой занимается служба безопасности.

«В случае с девелоперами было бы уместнее говорить об информационно-маркетинговом мониторинге рынка, который по умолчанию присутствует в работе любого профессионала», — уверен руководитель отдела РК и маркетинга компании «КРТ» Валех Рзаев. По его словам, в КРТ каждое подразделение проводит мониторинг



своей сферы деятельности, и руководители обмениваются результатами наблюдений в рабочем режиме. Причем отслеживаются не только отечественные информационные ресурсы, но и западные. «Наиболее важные наблюдения и факты с комментариями специалистов поступают президенту, который принимает решения. Однако это в значительной степени относится к стратегическим и тактическим задачам развития бизнеса и, в особых случаях, когда компании что-то угрожает», — говорит Рзаев.

#### ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА:

- 1.Электронные базы данных СМИ,
- 2.Аналитические информационные системы,
- 3.Маркетинговые агентства,
- 4.Собственные аналитические службы.

#### СТРУКТУРА СЛУЖБЫ БИЗНЕС-РАЗВЕДКИ:

- 1.Информационно-маркетинговый отдел (работа с открытыми источниками информации – СМИ, сайтами компании и официальных структур; базами данных; аналитическими информационными системами);
- 2.Служба безопасности (получение информации из закрытых источникам по «серым» и «черным» схемам);
- 3.Аналитический отдел (анализ данных, полученных из двух первых служб).

#### **Разведчик на аутсорсинге**

По данным опроса ВВ, лишь 12,5% компаний пользуются услугами агентств, специализирующихся на поиске информации. По словам гендиректора компании «Р-Техно» Романа Ромачева, наиболее популярен запрос об идентификации юридического лица. Клиенту предоставляется полный отчет о деятельности интересующей его компании: регистрационные данные, ее реквизиты, информация об учредителях и руководителе, в том числе и негатив, информация о клиентах, поставщиках, персонале, выписка балансовых показателей, анализ бизнес-структуры компании и т.д. Стоимость такой услуги — от \$200. Подстраховаться пытаются все. «Компания-подрядчик проверяет

платежеспособность инвестора, который, в свою очередь, интересуется деловой репутацией подрядчика, причем каждый выступает в роли заказчика», — рассказывает Ромачев. Вторая по количеству обращений услуга — оценка недвижимости при покупке-продаже бизнеса. Особенно если покупаемая компания владеет недвижимыми активами в регионах. Впрочем, бывают и весьма экзотические запросы. Одной из последних нестандартных задач для «Р-Техно» стал заказ, поступивший от строительной компании, заключившей с инвестором очень невыгодный договор подряда. Строители попросили составить психологический портрет руководителя инвестиционной структуры, объясняя это сложностью ведения переговоров. «Даже самые опытные переговорщики от строителей, едва зайдя к нему в кабинет, сразу терялись и сдавали позиции, несмотря на то, что и по закону, и по совести могли настаивать на изменении условий договора. Причину этого явления они не могли понять и обратились за помощью», — говорит Ромачев. Действительно, составленный портрет показал, что инвестор — человек настолько серьезный, что теряются переговорщики не зря. «Прочитав отчет, строители оставили идею пересмотра условий контракта, решив, на всякий случай, поработать себе в убыток», — добавил Ромачев.

Впрочем, иногда привлечение посредников может обернуться провалом. «Существует риск, что, передав вам запрашиваемую информацию о фирме-конкуренте и получив деньги за работу, этот специалист «сдаст» ему своего заказчика, то есть вас, удвоив свой гонорар», — объясняет Макуев. Ромачев из «Р-Техно» подтверждает, что такой подход практикуют многие компании, работающие на рынке информационных услуг.



### ***Нужна ли девелоперам разведка***

По словам финансового директора строительного концерна, девелоперский бизнес достаточно регламентирован, и получить информацию о любых проектах можно официальным путем: через Москомзем, Москомрегистрации и НИиПИ Генплана (особенно полезно иногда обращаться в территориальное отделение регулирования землепользования). «Это недорого, но долго. Значительно ускорить процесс сбора информации можно через посреднические структуры или знакомых, работающих в вышеперечисленных организациях», — утверждает собеседник ВВ.

«Конкурентная разведка — это громко сказано, электронную почту никто не перехватывает и за записными книжками конкурентов не охотится», — объясняет финансовый директор компании «Бенефит-инжиниринг» Анна Осина. Но все компании налаживают отношения с менеджерами среднего звена, бухгалтерами и юристами компаний-конкурентов, встречаясь на профильных выставках,

семинарах и пр. В неформальных разговорах, как правило, все свободно делятся своими корпоративными новостями, многие из которых являются весьма поучительными. Сложившиеся отношения могут быть полезными и в будущем. По словам Осиной, действительно важные схемы, как и сотни лет назад, вам предложат за деньги, так как самое эффективное разведывательное оборудование — это плотный заклеенный конверт, и речь не идет о взятке или шпионаже. «Человек, владеющий какой-то технологией, нанимается к вам на договорной основе и, выполнив определенную работу, получает свой гонорар, — говорит Осина. — А постоянное место работы специалиста вас будет интересовать мало, даже если это ваш непосредственный конкурент».

В строительном бизнесе все, конечно же, внимательно следят за информацией о новых объектах и площадках в своем сегменте. «Например, огромное количество компаний заявило о том, что идут в сферу коммерческой недвижимости, поэтому необходимо сегодня понимать, сколько бизнес-комплексов выйдет на рынок через семь лет. Это знание необходимо, чтобы правильно просчитать и спозиционировать те бизнес-проекты, строительство которых начинается сегодня», — говорит финансовый директор компании «КВ-Инжиниринг» Александр Калиниченко. А Осина, как и многие другие собеседники ВВ, считает, что в строительном бизнесе еще очень далеко до открытых конкурентных отношений.



### Аналитические инфосистемы для бизнес-разведки

Название	Стоимость установки	Вид (работа с сайта, установка на компьютер)	Плюсы	Сфера применения
Тренд	\$ 10000-80000	Установка	Система позволяет делать прогнозы развития ситуации	Бизнес-разведка, риск-менеджмент, политконсалтинг, журналистика
Семантический архив	\$ 20000-40000	Установка	Хорошо подходит для ведения досье, выявления связей	бизнес-разведка, журналистика
Айкумена	От \$ 25000	Установка/ работа с сайта	Система Интернет-мониторинга	Бизнес-разведка, управление знаниями
Галактика.Zoom	От \$ 10000	Установка	Анализ неструктурированной информации	Бизнес-разведка, журналистика
Астарт	От \$ 8000	Установка	Мониторинг Интернета	Мониторинг Интернета-СМИ
Web-observer	От \$ 12000	Установка/ работа с сайта	Мониторинг Интернет	Мониторинг Интернет-СМИ
КРИТ	От \$20000	Установка	Анализ неструктурированной информации	Бизнес-разведка