

Подножка для конкурента

Бизнес-разведка становится все более опасным оружием

Ринат Сагдиев

Елена Виноградова

Ведомости 13.12.2005, №234 (1515)

Времена, когда компании боролись с конкурентами с помощью криминальной крыши или административного ресурса, прошли, уверяют бизнесмены. Сейчас преимущество получает тот, кто ведет бизнес-разведку и знает подноготную своих соперников. В условиях, когда участники рынка пристально следят друг за другом, неосторожное заявление или даже простая неаккуратность сотрудников может обернуться для компании потерей доли на рынке.

Термином “конкурентная разведка” (competitive intelligence) около 20 лет назад в США стали обозначать сбор информации, необходимой компании для успешного развития. В Европе больше распространено определение business intelligence – бизнес-разведка. Задачи конкурентной разведки – сбор информации о рынке, бенчмаркинг (изучение товаров, услуг или методов работы конкурентов для использования в своей деятельности), защита конфиденциальной информации, поиск и изучение объектов для поглощения и др. В отличие от промышленного шпионажа, конкурентная разведка решает эти задачи легальными, хотя и не всегда этичными методами.

Конкурентную разведку сейчас ведут компании из самых разных секторов рынка, утверждает Роман Ромачев, гендиректор компании “Р-Техно” и руководитель интернет-проекта “Технологии разведки для бизнеса”. Причину он видит в усилении конкуренции и большей цивилизованности бизнеса. “Если 10 лет назад конкурентные разведчики в первую очередь проверяли наличие у бизнес-партнеров криминальных связей, то сейчас они, как и на Западе, в большей степени добывают коммерческую информацию”, — говорит Ромачев. Многим достаточно узнать о сильных и слабых сторонах своего соперника и его репутации, чтобы скорректировать свое поведение, согласен Игорь Печенкин, гендиректор компании “Информбюро”, специализирующейся на бизнес-разведке. Это подтверждают и данные исследования, проведенного в этом году Международным центром конференций OnConference: большинство российских компаний используют конкурентную разведку для изучения состояния рынка (74% респондентов) и конкурентов (64%).

По оценке Сергея Дрыкина, эксперта компании CI Consulting, сейчас только в Москве действует более 10 крупных компаний, специализирующихся на бизнес-разведке. Их услуги обходятся клиенту в среднем в \$1000 в месяц, говорит Ромачев, а вот содержание собственного разведчика в штате он оценивает минимум в \$20 000 в год. А разовый заказ, по словам Печенкина, обходится и вовсе недорого — \$50-200 в зависимости от объема данных.

Слово — не воробей

Основной объем информации разведчики получают из открытых источников, уверяет Андрей Бобров, управляющий партнер консалтинговой группы MD. Александр Савельев, пресс-секретарь группы “Сигма”, признается, что 90% данных об объекте поглощения его компания добывает из СМИ и Интернета. Особенно полезна бывает региональная пресса. “Например, мы долго не могли выяснить, кто такая Юлия Конкина, владеющая 9% акций сотового оператора СМАРТС. (“Сигма” пытается поглотить эту компанию. — “Ведомости”.) О том, что она дочка основного владельца компании Геннадия Кирюшина, мы узнали из одной самарской газеты”, — рассказывает Савельев. Поэтому разведчики внимательно читают и заводские многотиражки, и корпоративную периодику.

Крупные компании отслеживают состояние конкурентов и через информацию, поступающую от государственных органов: статистические и регистрационные данные, налоговую отчетность, сообщения о существенных фактах акционерных обществ. А также приобретают информационные базы с данными по объемам промышленного производства или внешнеэкономической деятельности предприятий, рассказывает Печенкин из “Информбюро”. Кроме того, как неоднократно писали “Ведомости”, на черном рынке легко можно купить базы данных по банковским проводкам или доходам частных лиц.

Но даже из официальных сообщений компаний хорошие аналитики способны вытащить очень ценную информацию. Например, топ-менеджер крупного кондитерского холдинга рассказывал “Ведомостям”, как из сообщения о растаможке американской корпорацией Mars производственного оборудования он узнал о планах компании начать в России производство шоколадных конфет и даже смог вычислить время его запуска и мощность. Урон от обязательного раскрытия информации превышает все плюсы, которые компании может дать публичное размещение акций, пожаловался как-то “Ведомостям” президент одного из агрохолдингов. А руководство крупной подмосковной птицефабрики, чтобы соблюсти максимальную закрытость, даже собралось перерегистрировать

компанию из ЗАО в общество с ограниченной ответственностью, заявил “Ведомостям” на условиях анонимности член совета директоров этого предприятия.

Волк в овечьей шкуре

Другим простым и эффективным способом бизнес-разведки Бобров из группы MD считает mystery shopping — общение с конкурентами “под легендой” потенциального клиента. С помощью этого приема MD помогла одной компании, торгующей отделочными материалами, выиграть заказ стоимостью в \$1 млн. “Наш клиент узнал, что его конкурент будет участвовать в конкурсе с очень интересным для заказчика предложением, — рассказывает Бобров. — Нужно было разведать, какие именно козыри есть у соперника”. MD договорилась с одним из крупных девелоперов о проведении от его имени фиктивного тендера на закупку такого же продукта. Конкуренты попались на удочку и прислали свою заявку, из которой заказчик узнал всю нужную информацию. Предложив на настоящем тендере более выгодные условия, он и получил подряд.

Андрей Коркунов, владелец одноименной кондитерской компании, признается, что, собираясь строить свой завод в Подмоскowie в 1999 г., он направил сотрудников на крупнейшие кондитерские предприятия России под видом покупателей. Они смотрели, как построены эти фабрики и чем оснащены. “Эта информация была использована, чтобы поставить правильное техническое задание для наших проектировщиков”, — рассказал “Ведомостям” Коркунов.

Этим методом изучения конкурентов постоянно пользуются розничные торговцы, признается представитель одной из крупных сетей супермаркетов. По его словам, “разведка местности” начинается еще до открытия нового магазина, его сотрудники обходят все торговые точки в округе, списывают ценники и фотографируют с помощью мобильных телефонов выкладку товара и интерьер. Не прекращается разведка и после открытия магазина: в обязанности персонала входит ежедневный обход конкурентов и сравнение цен на сто самых продаваемых и скоропортящихся продуктов. “Это делается всегда, каждый день и всеми сетями”, — утверждает собеседник “Ведомостей”.

Нередко разведчиков привлекают для того, чтобы точнее оценить оборот конкурентов. Например, выполняя один из подобных заказов, маркетолог из MD закупил товар в одной из компаний, поехал на ее склад и там из беседы с кладовщиком узнал, сколько товаров тот отпускает в месяц, рассказал Бобров.

С помощью mystery shopping можно определить и уязвимые места у конкурентов. Ромачев из “Р-Техно” рассказал “Ведомостям”, как по заказу торгующей мобильными телефонами компании его сотрудники купили мобильник в магазине конкурирующей сети, а затем со скандалом начали предъявлять претензии к качеству товара. Это представление помогло выяснить, что торговая сеть нарушает права потребителя, а значит, ей можно создать проблемы с помощью судебных исков от обиженных покупателей. Заодно разведчики узнали, представители какой силовой структуры работают в службе безопасности конкурента. Эта информация крайне важна, когда конкурентная борьба грозит обернуться корпоративным конфликтом. “Если в службе безопасности работают выходцы из МВД, то вас ждут ежедневные проверки участкового или даже “маски-шоу” ОМОНа. Если “эсбэшники” — бывшие сотрудники Службы внешней разведки (СВР) или ФСБ, то все будет более цивилизованно”, — рассказывает Ромачев.

Как выследить чужого клиента

Компании, как правило, много внимания уделяют защите компьютерной сети и баз данных от внешнего вторжения, но при этом нередко забывают о других возможностях IT-технологий. Корпоративные сайты могут рассказать о компаниях намного больше, чем иногда хотели бы их владельцы, утверждает гендиректор компании “Р-Техно”. Практически на любом из них стоят счетчики числа посетителей: владельцам это греет душу, ведь чем больше посетителей, тем выше интерес к компании. Но разведчику счетчик посетителей сдаст ваших потенциальных клиентов. С его помощью можно узнать IP-адреса (от англ. Internet Protocol) компьютеров, с которых заходили на этот сайт. Многие из них окажутся компьютерами потенциальных клиентов, которых можно попробовать переманить, говорит Ромачев. По его признанию, для одного из своих клиентов “Р-Техно” проводит постоянный мониторинг сайта конкурирующей компании.

Другой распространенный прием “вычисления” клиентской базы конкурента начинается с отправки к офису конкурента “счетчика”, который в течение дня переписывает номера всех подъезжающих к зданию машин. “С помощью баз ГИБДД и телефонных компаний можно узнать адреса и телефоны людей, на которые зарегистрированы эти автомобили. И таким образом составить базу активных клиентов компании”, — делится специалист по разведке. Вычислить чужих клиентов можно и с помощью данных о грузоперевозках, рассказывает Игорь Печенкин из “Информбюро”. Многие компании используют эту информацию, чтобы выйти на крупных грузополучателей своих конкурентов и предложить им услуги на более выгодных условиях. Например, металлотрейдеры регулярно “мониторят” объемы перевозок железнодорожным транспортом, утверждает Печенкин.

Внутренний враг

Но даже с помощью технических приемов и засылки мнимых клиентов из компаний утекает не так много информации, как от ее же собственных сотрудников. По оценке начальника отдела информационных систем Газпромбанка Игоря Кадошука, 70% утечек конфиденциальной информации из компаний проходит через персонал.

“Зачем придумывать сложные схемы, если любые данные можно просто купить у сотрудников, особенно у малооплачиваемых”, — констатирует он. Можно и просто “вытащить” из чужих работников информацию под прикрытием разных легенд. Например, под видом приглашения на новую работу или, наоборот, заслав своего сотрудника на собеседование к конкуренту. Иногда разведчик может замаскироваться даже под журналиста, желающего взять интервью у топ-менеджера, утверждает Печенкин. Но сам он считает эти приемы сложными и малоэффективными — на его взгляд, они не дают точной информации.

Защитить от внутренней угрозы может только постоянная работа с персоналом, утверждают эксперты. Бизнесмены, согласно исследованию OnConference, считают самым эффективным способом предотвращения утечек разграничение уровней доступа к информации в соответствии со служебным положением. Так думают 60% респондентов. На втором месте по популярности — “повышение лояльности персонала к собственной компании” (40% респондентов). Еще 27% считают, что лучшей защитой является доверие к персоналу, а 20% — ограничение возможности копирования информации. Такое же количество высказалось в пользу просмотра личной и служебной почты сотрудников, 13% опрошенных признались, что в их компаниях прослушиваются телефонные разговоры, а 2% — что у них используется детектор лжи.

Подавляющее большинство респондентов заверяют, что лучший метод укрепления лояльности сотрудников — материальный. Зарплаты ниже средних по рынку повышают вероятность появления “крота”. Важны и моральные поощрения, “пропаганда корпоративного духа” и помощь сотрудникам в решении их личных проблем. Кадошук из Газпромбанка считает, что методы “положительной” мотивации более эффективны, чем ограничения. “В России привыкли обходить любые запреты”, — констатирует он. Ведь если в компании запрещено пользоваться ICQ, отключена электронная почта или ограничен доступ в Интернет, сотрудники могут тайком подключать к компьютеру внешний модем. А он уже открывает для промышленных шпионов удобное “окошко” в локальную корпоративную сеть, предостерегает специалист.

Другую потенциальную лазейку для разведчиков создают неаккуратные сотрудники, они выдают не меньше информации, чем предатели. Например, во многих офисах накопившиеся за день бумаги не уничтожают, а просто выбрасывают. Если собрать мусор хотя бы за один день, можно обнаружить много интересного — телефоны клиентов, внутренние распоряжения или схемы, констатирует Кадошук.

Это подтверждает пример инвестиционной компании “Вашь финансовый попечитель”. Ее директор по стратегическому развитию Кирилл Савицкий рассказал “Ведомостям”, что однажды его сотрудники нашли на свалке в одном городе целую сумку старых финансовых документов местного завода, активами которого как раз интересовалась компания. Даже из бумаг 10-15-летней давности можно узнать много интересного, например, о наличии у завода побочных бизнесов. Затем проследить их историю, найти несколько нарушений законодательства при приватизации и продаже этих предприятий и, купив несколько акций приглянувшегося завода, оспорить в суде старые сделки по давно не существующим “дочкам”, объясняет сценарий атаки Савицкий. Однако он не рассказал, как именно использовал “Вашь финансовый попечитель” бумаги со свалки. Таких примеров немало, уверяет Кадошук. И советует предпринимателям обязательно уничтожать ненужные документы в конце каждого рабочего дня.

Неудивительно, что на Западе изучение мусора конкурента запрещено. Например, в 2001 г. компания Uniliver обвинила Procter & Gamble в том, что ее детективы собирали содержимое мусорных баков Uniliver. По итогам переговоров, занявших полтора года, стороны заключили мировое соглашение, обошедшее P&G, по оценкам экспертов, в десятки миллионов долларов. Похожие обвинения в 1991 г. выдвигал производитель косметики Avon против Mary Kay Cosmetics, а в 2000 г. — Microsoft против Oracle.

Тайные диверсии

Бизнес-разведчики не ограничиваются в своей работе сбором и анализом информации. Как и их коллеги в погонах, они иногда прибегают к настоящим диверсиям и занимаются дезинформацией своих противников.

С помощью провокации NCA Group (торговая марка iRU) обогнала своего конкурента на рынке ноутбуков — Rover Computers, утверждает Геннадий Социлин, бывший директор по развитию NCA Group. Он рассказал “Ведомостям”, что NCA в 2003 г. опубликовала свое исследование рынка карманных компьютеров, из которого следовало, что самым перспективным сегментом рынка в скором времени станут смартфоны — гибриды карманных ПК и мобильных телефонов. “Нам было ясно, что на российский рынок этот продукт имело смысл выпустить не ранее 2005 г., однако на одной из пресс-конференций наш представитель сообщил, что iRU планирует начать производство смартфонов, правда, не назвав сроков. После этого заявления Rover начала разработку собственного смартфона и его активную рекламную кампанию”, — говорит Социлин. Из-за спешки первый смартфон Rover, появившийся в продаже в феврале 2004 г., оказался сырым и не пользовался спросом, а NCA Group заставила конкурента потратить большие деньги на разработку и рекламу нового продукта и отвлечься от основного бизнеса — выпуска ноутбуков. После этой конкурентной диверсии ноутбуки iRU увеличили свою долю рынка с 16% до 21%, обогнав Rover, рассказывает Социлин. Правда, успех был недолгим: осенью 2005 г. NCA прекратила производство компьютеров в России. В Rover комментировать эту историю не стали, назвав ее “бредом”.

САМЫЕ ПОПУЛЯРНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ



Примечание: общая сумма может быть больше 100, так как респондентам предлагалось выбрать три варианта ответа.

Источник: ON CONFERENCE

САМЫЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ МЕТОДЫ СБОРА ИНФОРМАЦИИ О КОНКУРЕНТАХ



Примечание: общая сумма может быть больше 100, так как респондентам предлагалось выбрать три варианта ответа.

Источник: ON CONFERENCE

Удачно проведенная диверсия помогла одному московскому производителю мороженого остановить рост продаж у конкурента, вспоминает Печенкин из “Информбюро”. У противника было обнаружено уязвимое место: его мороженое развозила по торговым точкам всего одна транспортная компания. “Диверсант” предложил этому перевозчику более выгодный контракт, полностью загружающий его мощности, а конкурент в разгар летнего сезона остался “без колес”. Имена участников этой истории Печенкин не называет, а московские мороженщики также утверждают, что не слышали об этом случае. Один из участников рынка предположил, что такая затея была под силу лишь группе “Рамзай”, известной своей агрессивной политикой на рынке. Однако в “Рамзае” это отрицают.

Постоянный адрес материала: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2005/12/13/100709>