
ВЪЗНИКВАНЕ И РАЗВИТИЕ НА КОНКУРЕНТНОТО РАЗУЗНАВАНЕ ВЪВ ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Валентина ХОРОЗОВА*

In this paper the objective is to perform detailed survey of available literary sources in the field. The author analyzed the evolution of the overall process of emerging and evolution of competitive intelligence in The UK. The main distinctive characteristics of competitive intelligence in the UK, are derived and described in details.

Възникването и развитието на конкурентното разузнаване в Обединеното кралство бележи началото си през 1985 г. От този момент се забелязва процес на постепенно осъзнаване, приемане, утвърждаване и развиване на термина. Водещите експерти и специалисти с принос в тази област във Великобритания са Ан-Мари Ланг, Робин Киркби, Шейла Райт, Джоната Гордан-Тил, Иян Търнър, Джейн Атууд, Матю Благ, Артур Вайс, Андрю Поланд, Гари Хамел, Крис Уест, Гордън Донкин и редица други.

Първоначално конкурентното разузнаване във Великобритания се свързва само с проучване на пазара. Впоследствие попада под категорията на маркетинговите проучвания или бизнес информационните научни изследвания. Но независимо от неговото тълкуване и приемане то непрекъснато разширява обхвата си.

Свидетелство за това е обстойното проучване на научните изследвания по конкурентно разузнаване (КР) във Великобритания. Още през 1988 г. при проверка в архивите на списания и издания на електронен и хартиен носител са открити 489 свързани статии. Под „свързани“ се имат предвид такива, които съдържат ключовите думи „конкурентен разузнавач“ или „конкурентно раз-

* Авторът е доктор в Академията на МВР – София.

узнаване“ и които са вписани като научни статии в реферирани списания.¹

През 1998 г. е представена хронологична разбивка, която илюстрира зачестили случаи на проникване на конкурентното разузнаване в управленското мислене във Великобритания от 1984 г. Четири години по-късно този анализ се преразглежда и допълва (Wright, Pickton & Калоу, 2002)². Резултатите са представени в Таблица 1.

Таблица № 1. Хронологичен анализ на статии, свързани с конкурентно разузнаване

Година	Брой статии
2003	6 (първата четвърт)
2002	43 статии
2001	38 статии
2000	40 статии
1999	61 статии
1998	56 статии
1997	51 статии
1996	28 статии
1995	20 статии
1994	41 статии
1993	26 статии
1992	27 статии
1991	22 статии
1990	7 статии
1989	15 статии
1988	1 статия
1987	1 статия
1986	1 статия
1985	1 статия
1984	4 статии

Няма рационално обяснение защо 1989 г. очевидно не е в съответствие с предишните пет години или защо през 1990 г. отново спадат само до 7 статии. Въпреки това от 1991 г. насам се забелязва

¹ *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Vol. 2, No. 2, Summer 2004, p. 68 – 87.

² **Wright, S., D. W. Pickton, J. Callow.** (2002). Competitive Intelligence in UK firms: A Typology. – In: *Marketing Intelligence & Planning*, 20(6).

увеличаване на базата по конкурентно разузнаване в академичната и в научната литература.

Изследванията доказват, че съществува интерес от развитието на конкурентното разузнаване във Великобритания. Проблемът редовно се разглежда в бизнес и търговски издания в една или друга форма. Когато конкурентното разузнаване се коментира в търговската преса, тонът е като цяло положителен.

На следващо място прави впечатление, че британските компании рядко признават съществуването на конкурентно разузнаване или разработването на конкурентни разузнавателни единици в рамките на своята организационна структура.

Повечето автори подкрепят тезата, че самото естество на конкурентното разузнаване насърчава фирмите да не докладват за съществуването на този вид дейност и да са по-предпазливи в даването на информация за себе си пред конкурентите си.

Този извод се подкрепя от специализирано изследване, проведено в началото на 2000 г. в над 178 британски компании.³ То е насочено към изучаване на начините на реализиране и отношението към конкурентното разузнаване във Великобритания.

Повечето от анкетираните са на мнение, че е важно конкурентното разузнаване да съществува. Причините, които изтъкват, включват необходимостта от експертен център, в който информацията може да бъде канализирана, както и важността от безпристрастната ѝ обработка.

Анализът на резултатите показва, че:

- организациите със самостоятелен отдел по конкурентно разузнаване са тези с оборот над £10 млн.;
- 48 % от компаниите разполагат със специални отдели по конкурентно разузнаване;
- в над 40 % от случаите в тези отдели работят по двама специалисти.

Сред основните препятствия за създаването на самостоятелна единица по конкурентно разузнаване анкетираните посочват:

- липсата на ресурси – 12 % от всички по-големи предприятия;
- проблемите, свързани с интеграцията и приемането от други отдели и от мениджърите – 41 %;
- въпроса за местоположението и отговорностите – 44 %;

³ Ibidem.

- липсата на опит в сферата на конкурентното разузнаване и на модел на конкурентно разузнаване във Великобритания – 44 % от анкетираните.

СЪЩНОСТ НА КОНКУРЕНТНОТО РАЗУЗНАВАНЕ

Като исторически явления разузнаването и шпионажът, също както и войната, през различните исторически епохи приемат различни форми. Типът и характерът на разузнавачите и шпионите се променят в зависимост от обществения и държавния строй, на който те служат. Историята дава своя отпечатък – на мястото на една формация идват друга, като с времето се променя и самото понятие „тайни служби“. Всяка държава като организация на политическата власт, като устройство на обществото се нуждае от механизъм, който да я защитава от посегателства спрямо нейния суверенитет, цялост и власт, и най-важната част от този механизъм е разузнаването.⁴

Специфичността на разузнаването се дължи на използването и на негласни методи и средства, което му позволява да проникне в тайните на разузнаваната държава. Една от основните функции на разузнаването е освен да събира и обработва информация, и да доведе тази информация до държавните институции, които могат да вземат външнополитически решения.⁵

Бурното развитие на техниката и технологиите през последните десетилетия предизвиква още по-бързото развитие на техническите средства и системи в разузнаването. В създаването на средства и системи за водене на разузнаване във всички развити държави се влагат огромни средства. Стотици фирми в много държави работят в тази област. Този отрасъл на бизнеса отдавна е заел своето място в общата система на западната икономика и има своята здрава законодателна основа.⁶

⁴ **Иванов, М.** Инфраструктура на разузнаването. София: Профисек, 2012, с. 215. ISBN 978-954-32927-1-8.

⁵ **Савов, И.** Безлични механизми за връзка в разузнаването. – В: *Научни трудове*, Академия на МВР, 2016, с. 169 – 225. ISSN 1312-6415.

⁶ **Един** поглед върху методите за събиране на информация в сферата на националната сигурност. Сборник доклади от Годишната университетска научна конференция „Сигурност и отбрана“. Велико Търново: НБУ „Васил Левски“, 2016, с. 240 – 250. ISSN 1314-1937.

Конкурентното разузнаване във Великобритания се приема като систематична дейност, насочена към събиране, анализиране и управление на информацията, която може да повлияе и да подпомогне изпълнението на плановете, решенията и действията на компанията. То включва и обединява всички нива в организацията. Подпомага стратегическото планиране, процеса на вземане на стратегически решения и всяка друга дейност в бизнеса, която изисква вземане на информирано решение.

Специалистите по конкурентно разузнаване във Великобритания са твърдо убедени, че тази дейност коренно се различава *от промишления шпионаж*. Основните различия са свързани с източниците на информация и с методите, прилагани за получаването ѝ.

По същество КР е напълно легална дейност. Тя включва *легално събиране* на информация за конкурентите, за конкурентната среда, за клиентите, за продукти и услуги, за доставчици, за пазара чрез т.нар. „открити, публично достъпни източници“. Не трябва да се подценява и съществената роля на самата организация като източник на информация. Получените знания са ключови за подобряване на конкурентоспособността.

В съвременните условия конкурентното разузнаване е изключително необходима и полезна управленска дейност. Твърдението се потвърждава от факта, че почти винаги съществуват други организации, предлагащи продукти или услуги, сравними и/или конкурентни на нашите. На следващо място тези компании преследват същите или сходни крайни цели като нашите. В този ред на мисли спокойно можем да приемем сравнението на бизнеса с воденето на война,⁷ в която победителят печели клиенти, пазарен дял, репутация и т.н.

Още около 500 г. пр.н.е. великият китайски военен стратег Сун Дзъ е написал книгата си „Изкуството на войната“. Прозренията в нея са толкова релевантни и уместни за военните плановици и генерали в миналото, колкото и за бизнес мениджърите днес:

- Ако не познаваш себе си и не познаваш врага, то тогава ти си глупак и ще търпиш поражение във всяка една битка.
- Ако познаваш себе си и не познаваш врага, за всяка победа ще получиш страхотно поражение.

⁷ <http://marketing-intelligence.co.uk/resources/competitive-intelligence-a-brief-guide/>

• Ако познаваш врага и познаваш себе си, не трябва да се страхуваш дори от хиляди битки.⁸

За спечелването на съвременната бизнес война е изключително важно опознаването на врага (всяка конкурентна фирма). За целта трябва да се получат отговори на следните въпроси:

- Каква е стратегията на конкурентната фирма?
- Кои са силните ѝ страни?
- Кои са слабите ѝ страни?

• Къде и кога могат да бъдат атакувани (под „атака“ трябва да се разбира използването на бизнес методи и инструменти – пускане на нов продукт, стартиране на промоционална кампания, изтегляне на продукт от пазара, навлизане на нов пазар и т.н.)?

- Кога рисковете за *атака* са твърде големи?
- И какви действия ще бъдат предприети след това?⁹

Сериозна трудност е разпознаването на истинския конкурент. Историята е пълна с примери, които показват как погрешното определяне на основния конкурент може да доведе до приемане и изпълнение на напълно грешна стратегия, до подценяване на реалния опонент и впоследствие до загуба на клиенти, на пазарен дял, а понякога дори и до фалит.

Според специалистите по конкурентно разузнаване във Великобритания потенциалните конкуренти могат да бъдат класифицирани в четири основни вида:

• организации, предлагащи същите или подобни продукти или услуги към момента;

• организации, предлагащи алтернативни продукти и услуги към момента;

• организации, които биха могли да предложат същите, подобни или алтернативни продукти или услуги в бъдеще;

• организации, които могат да премахнат необходимостта от нашите продукти или услуги (т.нар. „стоки заместители“).¹⁰

Компаниите трябва да разполагат с капацитет и възможности за наблюдение на всеки един от посочените варианти, за да осигурят конкурентното си предимство. В допълнение ефективното конкурентно разузнаване трябва да обхваща цялата бизнес среда,

⁸ Сун Дзъ. Изкуството на войната. Библиотека „Лаври“. 2003.

⁹ <http://marketing-intelligence.co.uk/resources/competitive-intelligence-a-brief-guide/>

¹⁰ <http://marketing-intelligence.co.uk/resources/competitive-intelligence-a-brief-guide/>

всяка промяна – нови технологии, законодателство, икономически условия, социални нагласи, потребителски предпочитания и т.н.¹¹

Специалистите от SCIP¹² (професионалистите в областта на стратегическото и конкурентното разузнаване) описват процеса на конкурентното разузнаване чрез разузнавателен цикъл, който се състои от следните етапи:

- планиране и управление;
- придобиване на информация;
- анализ на данните;
- предоставяне на информационния продукт;
- прилагане на резултатите от разузнавателната дейност.

Ключов момент на този модел е подчертаната роля на информацията, получена чрез конкурентното разузнаване, която *трябва да се* използва в процеса на вземане на решения в компанията.

Преди да се премине към събирането на информация, е изключително важно да бъдат дефинирани точно конкретните разузнавателните нужди, защото от тях зависи реализацията на разузнавателния цикъл. Когато говорим за конкурентното разузнаване, това са т.нар. „ключови теми на разузнаването“ (KIT – key intelligence topics). Те могат да бъдат систематизирани в три основни категории:

- *за стратегически решения и действия* – обхваща всички видове бизнес дейности, които са насочени към подкрепа на вземане на решения на най-високо управленско ниво;

- *за ранно предупреждение* – насочени са към прилагане на превантивна политика спрямо евентуалните рискове и заплахи. Целта е да бъде неутрализирана евентуалната неприятна изненада. Примерите включват оценка на потенциала на технологичните развития, навлизането на нов или чуждестранен конкурент на пазара и статута на ключови клиенти, доставчици и т.н. Потенциални законодателни промени също биха могли да попаднат в тази категория, както и въздействието/влиянieto на съюзите или промени в собствеността между клиенти, доставчици и конкуренти;

- *за описания на ключови конкуренти* (конкуренти, клиенти, доставчици, партньори, регулатори и т.н.) – отразява необходи-

¹¹ Ibidem.

¹² <https://www.scip.org/>

мостта от по-добро познаване и разбиране на даден конкурент. Класически подход е да състави пълен профил на конкурента, покриващ неговите продукти, операции, финансови възможности, силни страни, слабости и общ подход.¹³

ОРГАНИЗАЦИОННИ СТРУКТУРИ ПО КОНКУРЕНТНО РАЗУЗНАВАНЕ ВЪВ ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

През 1988 г. Андрю Полард създава първата специализирана консултантска фирма по конкурентно разузнаване във Великобритания – EMP.¹⁴ EMP е новатор в развитието на конкурентното разузнаване във Великобритания. Мисията ѝ е насочена върху това как конкурентното разузнаване може да подобри ефективността на бизнеса, а не просто върху преработване на стари идеи. Сред дейностите ѝ са организиране на образователни курсове и семинари, публикуване на статии и книги по конкурентно разузнаване.

През 1989 г. е създадена втората организация от значение за професионалистите по конкурентно разузнаване във Великобритания – City Information Group (CiG)¹⁵ със седалище в Лондон. Въпреки че CiG не е насочена конкретно към конкурентното разузнаване, членовете ѝ са информационни специалисти, изследователи и анализатори, много от които признават и използват способите на конкурентното разузнаване в своята дейност.

Ключовата характеристика на развитието на конкурентното разузнаване в рамките на Обединеното кралство е създаването на отдел във Великобритания на професионалистите в областта на стратегическото и конкурентното разузнаване (Strategic and Competitive Intelligence Professionals – SCIP) през 1992 г. SCIP е глобална общност от бизнес експерти от различни сфери и направления, които се обединяват, за да изграждат и споделят стратегическо разузнаване, инструменти за подпомагане на процеса на вземане на решения и възможностите за анализ. SCIP има представителство с САЩ и в 16 други държави. Професионалистите от SCIP приемат конкурентното разузнаване като законна дейност, насочена към събиране и обработка на информация *само с легални и ети-*

¹³ <http://marketing-intelligence.co.uk/resources/competitive-intelligence-a-brief-guide/>

¹⁴ EMP Intelligence Services (2003)

¹⁵ City Information Group (CiG). (2003). [online]. <<http://www.cityinformation.org.uk>>.

чески методи. Те категорично признават ролята на конкурентното разузнаване при вземането на важни решения и връзката му със стратегията на компанията.¹⁶

През 1995 г. е основана AWARE. Тази компания е специализирана в конкурентното и маркетинговото разузнаване и е призната от световните експерти в тази област. Основната ѝ стратегия е насочена към опознаване на конкурентите – техните слаби и силни страни, и към прогнозиране на действията им. Мисията на AWARE е да помогне на организациите да станат най-добрите,¹⁷ като в основата на успеха стоят креативността и иновативното мислене.

През 2000 г. започва дейността си Фулд & Со (Competitive Strategy Consultancy). Тя е дъщерно дружество във Великобритания на водещата компания по конкурентно разузнаване, базирана в САЩ.¹⁸ Според специалистите ѝ конкурентното разузнаване представлява събиране и анализиране на информация, насочена към предвиждане на конкурентната дейност, анализиране на минали сътресения на пазара и безпристрастно интерпретиране на събитията и процесите. Те приемат и оценяват конкурентното разузнаване като съществен компонент при разработването на бизнес стратегия.

Допълнение към дейността, свързана с конкурентното разузнаване във Великобритания, е издаването на специализирано списание, което е фокусирано върху конкурентното и стратегическото разузнаване в рамките на Европа – „Critical Eye“.¹⁹

Почти всяка от посочените консултантски фирми предлага специализирани курсове и семинари, свързани с актуални тенденции и препоръки в областта на конкурентното разузнаване.

Като отделна научна дисциплина конкурентното разузнаване се развива по собствен път. Практикуващите до голяма степен отхвърлят възможността за помощ и внасяне на идеи от американски консултанти и преподаватели поради особеностите на бизнес средата във Великобритания и нейните закони.

Водещият специалист по конкурентно разузнаване във Великобритания Артур Вайс²⁰ оприличава събирането на информация

¹⁶ <https://www.scip.org/>

¹⁷ <http://www.marketing-intelligence.co.uk>

¹⁸ <http://www.fuld.com/>

¹⁹ **Journal** of Competitive... Op. mem.

²⁰ <http://marketing-intelligence.co.uk/resources/competitive-intelligence-a-brief-guide/>

за конкурентните с търсенето на злато. Той е на мнение, че откриването на самородно злато е изключителна рядкост. Затова златотърсачът трябва да положи много усилия, да пресее много почва, за да успее да намери поне няколко златни зрънца, които ще увенчаят задачата му с успех.

По сходен начин откриването и събирането на *вярната точна и нужна информация* за конкурентите може да се окаже много трудна задача.

Понякога намерената информация може да бъде напълно погрешна или може умишлено да ни бъде предоставена, за да ни въведе в заблуждение. И именно тук е ролята и задачата на специалиста и анализатор по конкурентно разузнаване, който трябва да разпознае фалшивото злато и да предотврати компанията му да поеме по грешен път.

От направения преглед по темата можем да заключим, че конкурентното разузнаване е призната и развиваща се бизнес практика във Великобритания, която се характеризира със следните особености:

- законна дейност, извършвана *по легален и етически начин*;
- подобрява стратегическото планиране;
- подпомага разбирането и предвиждането на конкурентната дейност и състоянието на пазарните сили;
- генератор е на стратегически значими идеи;
- намалява риска при вземане на решения;
- намалява несигурността при реализирането на целите и стратегията на компанията.

Британските предприятия признават съществената роля и значение на конкурентното разузнаване за индивидуалното бизнес оцеляване. И считаме, че интересът към него непрекъснато ще расте.

Литература

1. **Един** поглед върху методите за събиране на информация в сферата на националната сигурност. Сборник доклади от Годишната университетска научна конференция „Сигурност и отбрана“. Велико Търново: НВУ „Васил Левски“, 2016, с. 240 – 250. ISSN 1314-1937.

2. **Костов, Д.** Световната икономика и новият икономически ред. София: Албатрос, 2017. ISBN 978-954-751127-9

3. **Савов, И.** Безлични механизми за връзка в разузнаването. – В: *Научни трудове на Академията на МВР*, 2016, с. 169 – 225. ISSN 1312-6415.

4. **Сун Дзъ**. Изкуството на войната. Библиотека „Лаври“. 2003.
5. ***Journal*** of Competitive Intelligence and Management, Vol. 2, No. 2, Summer 2004.
6. **Wright**, S., D. W. Pickton, J. Callow. (2002). Competitive Intelligence in UK firms: A Typology. – In: *Marketing Intelligence & Planning*, 20(6).