

Алексей Колик



АЛЬТЕРНАТИВА: МЫ или конкуренты



Книга «Альтернатива: мы или конкуренты» Алексея Колика — это незаменимое пособие по успешному ведению бизнеса. Современный мир существует в условиях жесткой конкуренции, где не достаточно лишь изготовить качественный продукт — необходимо уметь его правильно подать, проявить находчивость, чтобы выделиться среди множества конкурентов.

Книга подробно и доходчиво описывает правила и стратегии ведения конкурентной борьбы, помогает составить четкий план по продвижению продукта к потребителю, который поможет вывести его на лидирующие позиции. В книге читатель найдет массу ответов на интересующие его вопросы: как грамотно вести конкурентную разведку и как защититься от незаконного шпионажа, как лучше представить свою продукцию на мировом рынке и не проиграть.

Книга будет полезна прежде всего маркетологам, специалистам в области конкурентной разведки и бенчмаркинга, а также для широкого круга читателей, заинтересованных в успешном ведении собственного бизнеса.

Алексей Колик

Альтернатива: мы или конкуренты

Об авторе



Колик Алексей — бизнес-консультант, бизнес-тренер. Автор 3 книг и более 100 публикаций в профессиональных журналах по маркетингу, менеджменту, организации продаж, PR. Автор учебных программ, статей по маркетинговым исследованиям и конкурентной разведке. Принимал участие или руководил более чем 100 консалтинговыми проектами на территории России, Беларуси, Казахстана, Украины и других стран.

Предисловие

Книга, которую вы сейчас держите в руках, является продолжением книги «Морская звезда» завоевывает жизненное пространство». Первая книга вышла уже шесть лет назад, за это время ее прочли тысячи читателей. Еще в той книге я задал вопрос читателям о том, какой теме посвятить новую книгу. Ответы от читателей поступали разные, но многие из них написали мне, что для них интересно продолжение линии, связанной с изучением конкурентов, которая была только немного обозначена в «Морской звезде». Тема, действительно, интересная, ведь в условиях возрастания конкурентной борьбы все большее значение приобретает конкурентная разведка, конкурентный анализ. Поэтому я согласился со своими читателями и взялся за работу. В книге рассмотрены разные аспекты конкурентной разведки (КР): сбор информации в ходе маркетинговых исследований, поиск информации в Интернет, получение информации от физических лиц. Также уделено внимание противодействию нападения на информацию со стороны конкурентов с использованием незаконных технологий промышленного шпионажа.

Искренне надеюсь, что книга «Альтернатива: мы или конкуренты» не оставит равнодушными

читателей, будет читаться на одном дыхании. В первую очередь она будет интересна специалистам в области конкурентной разведки, бенчмаркинга, маркетологам, бизнесменам.

Книга написана благодаря помощи моих коллег и близких людей. Выражаю благодарность за помощь в подготовке книги моему сыну Даниле, а также Ирине Манютиной, Светлане Петуховой, коллективу кафе «Жан-Жак». В книге использованы материалы ведущих специалистов в области конкурентной разведки: Евгения Ющука, Николая Баяндина, Генриха Лемке, Елены Лариной, Андрея Глебовского и других.

Все совпадения, которые встретятся в книге, прошу считать просто совпадениями. Также не следует главного персонажа книги отождествлять с автором. Фамилии, имена, названия компаний и некоторых торговых марок вымышлены.

Для читателей, которым неизвестно содержание первой книги, сообщаю, что в ней рассказывается о компании, выпускающей косметическую продукцию широкого ассортимента на основе натуральных продуктов моря под брендом «Морская звезда». Главного героя книги зовут Олег, повествование ведется от его лица. Олег — начальник отдела продаж компании. В компании он работает недавно, в первой книге рассказывается о том, как Олег развивал дистрибуцию, отлаживал работу отдела продаж.

Глава 1. Что такое конкурентная разведка



Первый день после командировки всегда тяжелый. Еще вчера утром я ехал по трассе и слушал любимую музыку, вечером приводил себя в порядок после долгой дороги, а сегодня утром мне уже нужно в офисе решать кучу вопросов, оформлять документы, разговаривать со своими ребятами в отделе и начальством, отвечать на массу звонков, количество которых почему то всегда увеличивается в то момент, когда совсем нет времени. Во время обеда мимо меня пробежал наш начальник службы безопасности Виктор Иванович, тот самый отставной Джеймс Бонд с красным носом и веселыми глазами. Пробегая, он крикнул мне:

— Зайди к вечеру, хорошо?

— Обязательно, Виктор Иванович, — ответил ему я.

Я, в общем-то, и сам собирался встретиться с ним, чтобы обсудить последние новости, но не очень хотелось делать это в первый же день возвращения, думал перенести разговор на последующие дни. Но, если человек просит зайти, то откладывать не стоит. Тем более, что посещение его кабинета имеет такое большое преимущество как наличие великолепного набора чаев, которыми он непременно угощает своих гостей. А что может быть лучше, чем выпить хорошего чая вечером?!

Около пяти часов вечера я наконец справился с большей частью неотложных дел и зашел в кабинет Виктора Ивановича.

— А это ты, проходи! — приветствовал меня он.

— Наверное, у вас, Виктор Иванович, есть какие-то новости? — спросил я.

— Да, ты очень проницателен, ничего не скажешь. Сейчас чай заварю, и тогда будет о чем поговорить.

Он не спеша заварил чай, имеющий какой-то уникальный запах, поставил на стол тарелку с печеньем, после чего начал разговор.

— Пока вы там по командировкам ездили, появилась новая информация. Все о тех же наших конкурентах, которые покоя нам не дают.

— Это вы про «Темную линию» говорите? — спросил я.

— Говорю я и про них сейчас. Тут, смотри что получается. Они начинали со сбора конкурентной информации о нас, вначале в принципе легальными средствами, но дальше они стали переходить черту законных методов и фактически скатились в элементарный промышленный шпионаж.

— Но, я не очень понимаю, где эта черта, почему вы говорите, что вначале все было законно?

— Дело в том, что существует серьезное отличие в средствах конкурентной разведки и промышленного шпионажа.

— Ну, я то не разбираюсь в этих нюансах.

— Разобраться тут несложно, конкурентная разведка в основном предполагает аналитику по открытым источникам. Например, мы изучаем публикации о конкурентах, отслеживаем их Интернет-сайт, посещаем выставки с их участием. Это все законно, все в рамках кодекса, который мы чтим, как и положено приличным людям. А вот промышленный шпионаж незаконен, потому что тут задействуются такие криминальные средства как хищение информации, документов, или даже материальных объектов, работа через агентов, вербовка персонала. Если цель конкурентной разведки состоит в повышении собственной конкурентоспособности, то промышленный

шпионаж нередко направлен на нанесение серьезного урона конкуренту, вплоть до его разорения. Все это и незаконно и аморально.

— Да, интересно. Вот оказывается в чем дело.

— Я тебе пару книжек на эту тему сейчас выдам, считаешь вечерком, быстро разберешься с нюансами. Ну, так вот, я тебе уже говорил, что у нас есть факты попыток хищения информации из компьютерной сети, также по имеющимся источникам мне сообщили, что у нас работает «крот», завербованный «Темной линией». Его кодовое имя «Сатурн». Но, последние новости еще более тревожные. Поступила информация о том, что столкнувшись с трудностями по нападению на наши коммерческие секреты, они решили действовать с привлечением фирмы, специализирующейся на промышленном шпионаже. Получается, что они идут ва-банк, готовы тратить большие деньги, чтобы вывести нас из игры.

— А что есть даже фирмы, которые специализируются на промышленном шпионаже?

— Есть, конечно. Они очень законспирированы, работают, как правило, под легендой легального бизнеса. Сам я знаю несколько таких фирм, но знаю далеко не всех. Давай с тобой сейчас обсудим, с какими фактами встретился лично ты. Начнем с загадочной девушки Оксаны.

Чего она хотела, как ты считаешь?

— Она хотела познакомиться с нами, а что дальше предполагала предпринять я не могу сказать.

— Понятно, что не просто так она появилась в одной гостинице с вами и начала голову морочить. Судя по почерку, она агент высокого класса, неожиданно появилась, неожиданно растворилась неизвестно куда. Я тут через своих друзей предпринял попытку установления ее личности, ничего не получилось. Как я уже тебе говорил, телефон был зарегистрирован на другого человека, но сразу после ее исчезновения, он перестал выходить на связь. Паспорт, по которому она зарегистрировалась в гостинице, вероятно, тоже не ее. А самое интригующее в том, что она откуда-то узнала о моем приезде к вам и мгновенно среагировала.

— Да, исчезла она быстро.

— В том-то и дело, что вроде она выполнила первую часть задачи, познакомилась с вами. Дальше должна была начаться вторая фаза операции, и тут она неожиданно ушла. Значит, точно знала, что я буду с вами, что ей нельзя приходить на встречу. Что у нас есть еще?

— Мои вещи, в которых кто-то рылся.

— Да, вполне очевидный факт, но вот что странно. Смотри, рылись вроде осторожно, но ты

все равно обнаружил следы проверки сумки. О чем это говорит? А говорит это о том, что либо проверку делал человек со слабой подготовкой, либо специально хотели показать, что проверка была.

— А почему вы так думаете, Виктор Иванович?

— Поверь мне, что профессионалы смотрят вещи так, что ты и не заметишь следов проверки. Что-то говорит мне в пользу того, что не Оксана твои вещи смотрела, а кто-то другой. Думаю, что Оксана специалист с очень профессиональной подготовкой, и уже это свидетельствует о том, что они привлекли немалые финансы для проведения операции. Ставки очень велики. Как ты думаешь, почему?

— Не знаю, у меня пока предположений нет.

— Тогда расскажу тебе еще кое-что. Но, предупреждаю сразу, никому об этом не говори. Сообщаю совершенно секретную информацию, и делюсь с тобой только потому, что доверяю на все сто процентов. Также надеюсь на твою помощь. У меня в штате только один человек, который занимается вопросами защиты информации, да и то он в основном с компьютерами дело имеет. Фактически я сейчас в одиночку должен противостоять группе квалифицированных промышленных шпионов, а наш шеф вовсе не

стремится увеличить штат моего отдела, все деньги экономит. Ты знаешь нашего технолога Ключева?

— Знаю слегка.

— Так вот приходит он домой, а соседка ему рассказывает, что вышла она на площадку из своей квартиры и видит, что незнакомый мужчина крутится возле двери Ключева и что-то там с его замком делает. Увидел ее и побежал вниз по лестнице. Ключев мне позвонил, я приехал вместе со знакомым криминалистом, тот изучил замок и говорит, что пытались дверь открыть, действовали очень профессионально. Что скажешь?

— Ну, наверное, вор решил чем-то поживиться в квартире Ключева.

— В квартире Ключева, поживиться, говоришь? А ты знаешь, что там нечем поживиться, потому что он заселился туда всего три недели назад и стоит там только тахта и холодильник. Воровать то нечего пока. Воры ведь не лезут в пустые квартиры, они точно знают, куда лезть нужно, у кого есть чем разжиться.

— А что ж они там хотели сделать?

— Вот и думаю я, все, что они могли сделать — прослушку у него поставить, или думали, что, возможно, у него есть компьютер, который можно просмотреть.

— А Ключев то им зачем?

— Дело в том, что Ключев сейчас занят

созданием рецептур нашей новой линии супер-косметики, имеющей принципиально новый эффект. Она — наш важнейший коммерческий секрет. Вот что я думаю. Получается, что со всех сторон нас начали обрабатывать. То к вам красотку подослали, то в наши компьютеры в офисе полезли, а теперь уже до квартиры технолога добрались. А что будет дальше?

— Наверное, что-то будут еще предпринимать.

— Вот именно, что будут. Вот поэтому прошу тебя, во-первых быть внимательным ко всему, что вокруг тебя происходит, если заметишь что-то подозрительное, то сразу сообщай. Во-вторых, как я уже говорил, есть предположение, что «крот» работает в твоём отделе продаж. Еще раз проанализируй свой персонал, прикинь, кто из твоих ребят может работать на конкурентов. Я не могу точно утверждать, что «крот» работает в твоём отделе, но вероятность немалая.

— Думал я уже, никто из наших на «крота» не похож.

— А как, по-твоему «крот» выглядит, он, что ходит в черных очках и шпионской шляпе?

— Нет, я понимаю, что выглядит он, как и другие люди, но ведь для того, чтобы начать работать на конкурентов у него должна быть мотивация какая-то. Наверное, в первую очередь

финансовая.

— Вот и начни анализ с мотивации. В общем, подумай до вечера и тогда мы обсудим твои соображения.

На этом наш разговор был окончен, я пошел в свой офис, где обнаружил, что все уже разошлись по домам, поскольку часы показывали время 20.00. Я тоже собрался и поехал домой. Я решил подумать о «Сатурне» утром, ведь, как известно, «утро вечера мудренее».

Утром следующего дня мы в отделе провели небольшую летучку, где обсудили итоги прошлой недели, а потом все продавцы разошлись по своим рабочим местам. Я же решил начать разбираться со всеми трудными вопросами о конкурентах, промышленных шпионах, «засланных казачках» и прочем. Для начала отправился к нашему маркетологу Александру, у которого решил подробнее узнать про конкурентную разведку.

— Привет, Саша, чем занимаешься? — спросил я, входя в его офис.

— Готовлю информацию для нового каталога нашей продукции, — ответил он.

— Если у тебя есть минут десять свободного времени, то хочу спросить тебя про конкурентную разведку, которую мы проводим.

— Ну, конкурентной разведкой наши действия вряд ли можно назвать. Мы скорее

немного изучаем конкурентов доступными нам маркетинговыми методами.

— А в чем разница?

— Конкурентной разведкой можно назвать более системную работу по изучению конкурентов, а мы собираем только некоторую нужную информацию. Вот посмотрите список методов, которые могут использовать маркетологи для изучения конкурентов. ***К основным методам относятся:***

• опросы (специальные анкеты или отдельные вопросы);

• фокус-группы;

• глубинные интервью;

• тестирование;

• экспертные опросы;

• метод наблюдения;

• сбор информации на выставках;

• изучение средств массовой информации;

• изучение Интернет.

А мы реально только в прессе, в Интернет, на выставках и специализированных конференциях своих конкурентов изучаем. Хотя, это тоже часть конкурентной разведки.

— Подожди, мои продавцы тоже информацию о конкурентах собирают.

— Ну, да, еще забыл сказать о том, что вы делаете. Сбор информации персоналом тоже очень

важен для изучения конкурентов.

— Методы конкурентной разведки очень похожи на маркетинговые исследования? — спросил я.

— Да, такие методы как опросы, экспертные интервью, посещение выставок, изучение средств массовой информации, Интернет аналогичны, но есть и специфические методы, характерные в основном для конкурентной разведки. Я считаю, что для успеха обязательно необходимо взаимодействие маркетологов и узких специалистов по КР — ответил Александр.

— А что наиболее важно знать о конкурентах?

— На ваш вопрос ответить очень легко, вот смотрите, у меня есть перечень разделов информации о конкурентах, которую нужно собирать в первую очередь.

Александр открыл файл в компьютере и показал его. Заголовок назывался «Перечень необходимой информации о конкурентах», а далее по тексту было написано:

— цены и ценообразование конкурентов (сколько стоит продукт конкурента, сколько у конкурента прайсов, чем они отличаются друг от друга, какие скидки существуют, за что они предоставляются);

— построение дистрибуции (кто является дистрибутором, на каких условиях работает, кому

осуществляет поставки);

— как построена система трейд-маркетинга конкурента;

— как конкурент доставляет товар до потребителей;

— как конкурент рекламирует свой продукт, какие «фишки» использует;

— кадровый состав отдела продаж конкурента (сколько человек работает, как распределены обязанности, в чем состоят приоритеты);

— технологии продаж, какие приемы используют, в чем их сильные и слабые стороны;

— мнение клиентов о конкуренте, каковы перспективы их сотрудничества;

— каковы стратегические цели конкурента.

После прочтения документа я задал вопрос: «И что ты всю перечисленную информацию собираешь?».

— По правде говоря, нет, тут написано, как должна выглядеть идеальная модель, но на все сил не хватает. Могу еще показать форму таблицы, которую я заполняю для нашего шефа, вот она, — ответил маркетолог.

Александр открыл еще один файл и показал мне следующую таблицу.

Дата получения	Содержание информации	Источник получения	Оценка достоверности по 10-балльной шкале	Вывод
10.10.	Планируется рекламная кампания	Рекламное агентство	8	Необходимо также проводить рекламные действия

Таблица 1. Стандартная форма заполнения информации о конкурентах

— Ты даже таким занимаешься? — спросил я после просмотра таблицы.

— Да, мы эту форму недавно с шефом утвердили, и я ему уже каждый месяц ее передаю после заполнения.

— Ты сам всю информацию собираешь?

— Нет, конечно, привлекаю для сбора всех, кого удастся.

— А кого нужно привлекать?

— Вообще, привлекать нужно по максимуму весь персонал. Ведь практически все тем или иным образом узнают что-то о конкурентах. Например, технологи встречаются с самими конкурентами или получают информацию о них на выставках и профессиональных форумах, узнают о них от своих коллег. Топ-менеджеры тоже постоянно пересекаются с менеджерами конкурентов и

людьми, которые имеют информацию о них. Поэтому нужно постоянно получать такую информацию у персонала. Я знаю, что существуют компании, в которых некоторые категории персонала обязаны заполнять таблицу, подобную моей.

— Я хочу больше узнать про конкурентную разведку, мне Виктор Иванович уже две книги для прочтения выдал, может и ты чего подбросишь?

— Конечно, я вам сейчас тоже подберу книги, которые у меня есть.

Получив от Александра новую порцию литературы, я отправился в свой офис и начал подробно разбираться с явлением под названием «КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА».

Информация к размышлению. Конкурентная разведка

Я открыл Интернет и положил перед собой полученные от Виктора Ивановича и Александра книги. Вообще, люблю начинать изучение вопроса с Википедии, там я прочел что:

«Конкурентная разведка (англ. Competitive Intelligence, сокр. CI) — сбор и обработка данных из разных источников, для выработки управленческих решений с целью повышения

конкурентоспособности коммерческой организации, проводимые в рамках закона и с соблюдением этических норм (в отличие от промышленного шпионажа); а также структурное подразделение предприятия, выполняющее эти функции. Другое определение понятия «Бизнес-разведка» — это особый вид информационно-аналитической работы, позволяющий собирать обширнейшую информацию о юридических и физических лицах без применения специфических методов оперативно-розыскной деятельности, являющихся исключительной прерогативой государственных правоохранительных органов и спецслужб.

Датой появления первой документально подтвержденной конкурентной разведки принято считать конец XIV века. Тогда Дом Фуггеров в германском Аугсбурге впервые в мире стал использовать элементы конкурентной разведки организованно и на постоянной основе. Фуггеры распространяли среди своих ключевых сотрудников на местах так называемый «новостной манускрипт». Этот документ содержал целенаправленно отобранную и проанализированную коммерческую и политическую информацию, поступавшую из всех пунктов, входивших в зону интересов компании, и позволял принимать управленческие решения.

Специалисты считают, что именно это позволило Фуггерам занять лидирующее положение в ключевых отраслях промышленности. Впоследствии Фуггеры создали первый в Европе банковский дом.

К более позднему периоду относится немного ярких примеров, которые можно отнести к конкурентной разведке в ее современном понимании. Американские авторы пишут, что Ротшильды в конце XVIII века располагали двумястами агентами. Результаты деятельности этой сети были предоставлены в распоряжение правительства Англии, воевавшей против Наполеона. Благодаря своим информаторам и их контакту с правительственными и военными структурами, Натан Ротшильд узнал о поражении Наполеона первым в Лондоне. Ротшильды владели этой информацией монопольно очень недолго, но этого было достаточно, чтобы они взяли под свой контроль самое передовое в технологическом плане направление того времени — текстильную промышленность.

Известным примером из современной истории является пример компании «Мицубиси», которая в течение многих лет имеет мощную службу конкурентной разведки, занимающую 2 этажа небоскреба на Манхэттене. В 1999 году ее численность достигла величины 13 тысяч человек,

работающих более чем в 200 офисах по всему миру.

К началу 1990-х годов сформировались международные и национальные общества профессионалов конкурентной разведки, которые за счет выпуска периодических изданий, проведения конференций и тренингов позволили организовать обмен опытом между специалистами. Наиболее известны в мире такие общества как SCIP со штаб-квартирой в США (создано в 1986 году) и Comperia со штаб-квартирой в Канаде.

В России существует Российское общество профессионалов конкурентной разведки РОПКР и Сообщество Практиков Конкурентной разведки (СПКР).¹

Сообщество Практиков Конкурентной разведки (СПКР) существует и эффективно работает с 2004 года. Изначально Сообщество Практиков Конкурентной разведки (СПКР) было де-факто создано на Интернет-Форуме Бизнес-разведчиков. Затем Сообщество расширилось, принимая в свои ряды новых специалистов из России, Украины, Беларуси. Одним из приоритетов в деятельности Сообщества Практиков Конкурентной разведки (СПКР) стала активная пропаганда и продвижение конкурентной

¹ <http://ru.wikipedia.org>

разведки в России и странах СНГ. Члены сообщества публикуют статьи в авторитетных бизнес-изданиях, рассказывают о конкурентной разведке на многочисленных семинарах, проводят обучение специалистов, пишут и издают книги, которые уже стали признанными, базовыми учебниками по конкурентной разведке и смежным дисциплинам. Сообщество Практиков Конкурентной разведки (СПКР) — это, действительно, клуб, который объединяет довольно узкий круг людей. Не только коллег, но и единомышленников».²

Также мое внимание привлекло определение конкурентной разведки, которое дал Евгений Ющук: «Систематический, непрерывный процесс по этичному и законному сбору информации об основных составляющих бизнеса, таких как покупатели, конкуренты, противники, персонал, технологии и вся окружающая бизнес-среда».³

Далее я узнал, что в штате ведущих зарубежных и российских компаний работают специальные подразделения или отдельные

² <http://razvedka-open.ru>

³ Ющук Е.Л. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей. — М.: Вершина, 2006.

специалисты, профессионально занимающиеся вопросами конкурентной разведки. Как правило, такие подразделения носят названия аналитических, стратегических, маркетинговых, а работают в них бизнес-аналитики, маркетологи, бывшие специалисты спецслужб, в общем, все те, кто по роду своей деятельности собирает и анализирует информацию. Во многих крупных зарубежных компаниях работают подразделения, которые занимаются исключительно конкурентной разведкой.

Существуют даже компании, которые специализируются на вопросах конкурентной разведки. Так, например, автор известной книги «Конкурентная разведка. Как распознавать внешние риски и управлять ситуацией» Бенджамин Джилад является руководителем такой организации под названием Academy of competitive intelligence, inc. (Келлогг, США). Компания работает с 1991 года и позиционируется на так называемых «Военных играх в бизнесе». Такая специализация выбрана Джиладом совсем не случайно, ведь он в прошлом офицер, и отлично знает, как важна разведка для принятия военных решений. Джилад считает, что самое главное в конкурентной разведке — выявлять стратегические риски и создавать систему конкурентного раннего предупреждения, то есть формировать представление о том, что собирается

предпринять конкурент в ближайшей перспективе. Понимая намерения конкурента, руководитель имеет возможность предпринять собственные действия, позволяющие быть более эффективным, чем он.

Считается, что первое корпоративное подразделение конкурентной разведки в США в 1985 для компании Motorola создал бывший сотрудник ЦРУ Ян Херинг.

Российский специалист Генрих Лемке высказал свое мнение по данному вопросу следующим образом: «Боюсь разочаровать, но в коммерческой разведке конкуренты вовсе не являются основными или приоритетными объектами изучения. В коммерческой разведке основными целями выступают риски, угрозы и возможности, препятствующие или же наоборот, способствующие достижению заранее намеченных целей бизнеса компании, а также те риски/возможности, которые активно влияют на текущую повседневную деятельность компании». Во всех случаях коммерческая разведка работает на упреждение. Разведка любого объекта — будь то компания конкурента, тренд рынка, новая технология или товар — начинается со сбора сведений в открытых источниках. Это наиболее дешевый метод работы. Если сведений, полученных в открытых источниках достаточно для

аналитических выводов прогнозного характера, то прибегать к другим методам просто не имеет смысла. Иными словами, разведка собирает сведения до тех пор, пока не накопится достаточное их количество для решения поставленной задачи с приемлемыми результатами. Другое дело, что часто только открытых (вторичных) источников информации недостаточно.⁴

В США, Великобритании, Франции немало аккредитованных академий *competitive intelligence*, обучение в которых проходят бизнесмены, работающие в различных сферах. Нередко курсы *competitive intelligence* включаются в программы MBA, при этом конкурентная разведка является привычной бизнес-практикой на Западе. Выяснилось, что конкурентной разведке учат и в российских вузах. С 2010 года в Высшей Школе Корпоративного Управления АНХ при Правительстве РФ азы конкурентной разведки постигают в рамках курса MBA. С 2011 года открыта магистратура по конкурентной разведке Уральского государственного Экономического университета.

По мнению специалистов, на сегодняшний день доля предприятий, использующих

⁴ <http://www.orenfinance.ru/business/detail.php?ID=5445>

возможности конкурентной разведки, составляет:

- Япония — 97–99 %;
- США — около 82 %;
- Великобритания — около 75 %;
- Германия — 65–68 %;
- Франция — 47–52 %;
- Испания — около 35 %;
- Россия — 7–9 %;
- Украина — 5–3 %;
- Казахстан — около 2,5–4 %.⁵

Лидерство японцев неудивительно, ведь с давних времен искусство политической и военной разведки развито в Японии. В наши дни оно было применено для экономики, бизнеса, что позволило японцам получить дополнительные преимущества в своем развитии. Характерно то, что среди лидеров также находятся такие страны как США, Великобритания, Германия, где разведке также всегда уделялось повышенное внимание! Отсутствие в приведенном списке Китая вовсе не говорит о том, что китайцы не уделяют внимания данному вопросу. Уделяют, и еще как! Правда, данные настолько закрыты, что оценить конкретные цифры не представляется возможным.

⁵ Лемке Г.Э. Секреты коммерческой разведки. — М.: Ось-89

Но, вполне очевидно, что китайцы находятся среди лидеров. А вот цифры по России близки к реальной ситуации. В основном конкурентной разведкой заняты самые крупные компании и компании из больших городов. А вот на периферии дело обстоит совершенно иначе. Безусловно, в той или иной степени конкурентами интересуются практически весь бизнес. Дело другое, что действия в основном несистемные и часто мало профессиональные.

В российском праве отсутствует специальный закон регулирующий деятельность в области конкурентной разведки. Однако, деятельность по сбору и анализу информации регулируется целым рядом законодательных и нормативных актов, которыми являются:

- Закон «О средствах массовой информации», от 27.12.1991. № 2124-4 (ред. от 11.07.2011). Ст. 4, 40, 41, 47, 49–52;

- Закон «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации», от 11.03.1992. № 2487-1 (ред. от 03.12.2011). Разделы 2–3;

- Федеральный закон «О коммерческой тайне», от 29.07.2004. № 98-ФЗ (ред. от 11.07.11);

- Федеральный закон «Об информации, информатизации и защите информации», от 27.07.2006. № 149 (ред. от 06.04.2011). Ст. 10, 11, 12, 20.

В России уже сложился круг специалистов, которые серьезно занимаются вопросами конкурентной разведки. В Интернете я нашел имена наиболее известных персон, коими являются:

Баяндин Николай Иванович — заведующий кафедрой информационной безопасности Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ). Эксперт российского общества конкурентной разведки, эксперт международной антитеррористической тренинговой Ассоциации, профессор Академии проблем безопасности, обороны и правопорядка. Закончил радиотехнический факультет МЭИ, 2-х годичные курсы научно-технического перевода ВКШ им. Держинского, прошел профессиональную переподготовку по специальности «Информационная безопасность». Более 30 лет работал в государственных структурах по направлениям, связанным с информационной безопасностью и информационно-аналитической деятельностью. Написал более 20 статей по проблемам безопасности бизнеса, конкурентной разведки, информационной безопасности, автор книги «Технологии безопасности бизнеса: введение в конкурентную разведку».

Доронин Александр Иванович — окончил факультет систем автоматического управления

Тулского политехнического института по специальности «Роботы и робототехнические системы». Занимался исследованиями в области искусственного интеллекта. Проходил службу в погранвойсках КГБ СССР. С 1991 года работает в негосударственных структурах безопасности. Сфера научных интересов — технология принятия оптимальных управленческих решений в условиях системной неопределенности. Тема диссертации — «Создание системы информационно-аналитической поддержки процесса принятия управленческих решений на промышленном предприятии». Имеет более 80 публикаций по проблемам обеспечения безопасности негосударственных субъектов экономики. Автор монографии «Разведывательное и контрразведывательное обеспечение финансово-хозяйственной деятельности предприятия» и учебно-методических пособий «Основы экономической разведки и контрразведки», «Психология манипуляций в сфере обеспечения безопасности», автор книги «Бизнес-разведка». Преподает в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ и Институте повышения квалификации информационных работников (г. Москва), ведет спецкурс «Экономическая разведка и контрразведка»; в Тульском государственном университете читает курс лекций «Экономическая и

информационная безопасность».

Лемке Генрих Эрнстович — независимый эксперт по вопросам исследований предпринимательских рисков и использованию разведывательных методик в предпринимательстве, автор книг «Нелинейный менеджмент или искусство конкуренции», «Секреты коммерческой разведки», «Конкурентная война: нелинейные методы и стратагемы», «Коммерческая разведка для конкурентного превосходства». Автор и разработчик специализированных образовательных программ по нелинейному менеджменту и конкурентной разведке. Разработчик специализированных программ для МВД, ФТС, ФСБ (в прошлом кадровый сотрудник и преподаватель в специализированных учебных заведениях МВД, ФСБ, ФТС).

Масалович Андрей Игоревич — кандидат физико-математических наук, президент Консорциума Инфорус, член Сообщества Практиков Конкурентной разведки (СПКР). Руководитель ряда успешных проектов по аналитическому оснащению банков, ФПГ, крупных торговых сетей, государственных организаций. В прошлом — подполковник ФАПСИ, лауреат стипендии РАН «Выдающийся ученый России» (1993). Разработчик известной программы для мониторинга Интернета «Аваланч» (Avalanche).

Автор многочисленных публикаций и ведущий семинаров по проблемам поиска и анализа данных в ряде университетов России и США (АНХ, МГУ, МАИ, Harvard University, Stanford University, Georgia Tech University, Texas A and M). Эксперт РФФИ, INTAS, МТЦ ООН, АТЭС.

Ющук Евгений Леонидович — автор книг «Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей», «Интернет-разведка: руководство к действию», соавтор книги «Дезинформация и активные мероприятия в бизнесе», член Международного общества профессионалов конкурентной разведки SCIP, член Сообщества Практиков Конкурентной разведки (СПКР), консультант Российского общества Профессионалов конкурентной разведки (РОПКР), профессор Кафедры мировой экономики Факультета мировой экономики и финансов Уральского государственного Экономического университета УрГЭУ-СИНХ, доцент Высшей Экономической Школы — бизнес-школы при Институте Экономики Уральского отделения Российской Академии наук (УрО РАН), директор ООО «Маркетинг рисков и возможностей», конкурентной разведкой занимается с 1994 года.

Все перечисленные персоны не только специалисты-практики, но и авторы книг, статей, программ обучения и самое главное — очень

интересные люди!

В одной из публикаций я прочел вывод, привлечший внимание. В публикации было указано, что:

1. Конкурентная разведка (КР) использует только легальные средства работы, существует в рамках законодательства страны.

2. КР пользуется открытыми источниками.

3. КР в первую очередь представляет собой аналитически-информационную деятельность.

Помимо проведения мероприятий по конкурентной разведке собственными силами, также ряд работ проводится на основе аутсорсинга (привлечения сторонних специалистов). Согласно В. Светозарову, существуют следующие положительные стороны, связанные с приглашением сторонних организаций для осуществления деятельности, связанной с КР:

1. Объективность независимого эксперта в оценках.

2. Так как договоры о КР имеют строго конфиденциальный характер, а исполнитель хранит в тайне имя заказчика, риск того, что конкуренты заметят активность фирмы-заказчика, минимален.

3. Аутсорсинг услуг КР позволяет взглянуть и оценить собственную деятельность со стороны, что позволяет обнаружить то, что было скрыто по тем

или иным причинам.⁶

А вот что, касается промышленного шпионажа, то в той же Википедии я прочел, что: *«Промышленный шпионаж — форма недобросовестной конкуренции, при которой осуществляется незаконное получение, использование, разглашение информации, составляющей коммерческую, служебную или иную охраняемую законом тайну с целью получения преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности, а равно получения материальной выгоды»*.⁷

Нужно отметить, что конкретные фамилии или названия компаний, занимающихся промышленным шпионажем, в Интернете не указаны. Впрочем, это и неудивительно. Имена шпионов никто не афиширует, не зря их называют «рыцари плаща и кинжала». Публично известными они становятся после провалов, когда оказываются на скамье подсудимых или удачно скрываются от правосудия. Таков их удел. Поэтому всегда необходимо четко разделять грань между

⁶ Светозаров В. Зачем нужна разведка? // Управление компанией. — 2002. — № 9.

⁷ <http://ru.wikipedia.org>

легальным исследованием в области конкурентной разведки и незаконным промышленным шпионажем, не допуская участия в последнем.

Глава 3. Появление Надежды Сергеевны



Начинать очередной рабочий день со встречи с Виктором Ивановичем уже стало традицией. Не успел я зайти в офис, как он позвонил мне и предложил слегка прогуляться в нашем внутреннем дворике, где у нас есть настоящий сад камней, располагающий к размышлениям. Есть мнение, что японцы такие умные по нескольким причинам, среди которых не только питание с акцентом на морепродукты, но и умение продуктивно размышлять благодаря таким изобретениям как сад камней. Вот мы и начали размышлять, используя японский метод.

— Как ты понял из моего вчерашнего звонка, Клюеву подмешивали наркотик ни то в питье, ни то в еду. В комплексе с его обработкой девушкой Аллой получился сильный эффект выведения его из

нормального состояния. Сегодня он меня с утра даже рассмешил слегка. Приходит и говорит, что уже сам не уверен, а была ли эта Алла вообще. Мол, возможно, она ему привиделась под воздействием наркотика. Вот, как он переживает! — начал разговор Виктор Иванович.

— А что вы ему ответили?

— Ответил, что мы все проверим. Вчера вечером состоялся разговор с нашим шефом, удалось убедить его потратить немного дополнительных денег на привлечение помощи, поскольку уже понятно, что один я точно в новой ситуации не справлюсь. Нужно подключать профессионала в области промышленного шпионажа.

— А кто она такой? — поинтересовался я.

— Человек один надежный будет нам помогать, скоро вас познакомлю. Сейчас они с Ключевым поехали по адресу, где он у так называемой Аллы бывал. Какие у тебя предположения по части результата их поездки?

— Не знаю, что ж тут предполагать?

— А я так считаю, выяснят они, что квартира была съемная и снимала ее вовсе не Алла, а кто-то другой. Но, с тобой я сейчас хочу поговорить по важному вопросу. Как ты понимаешь, если нас начали так конкретно обрабатывать, то методы будут применяться разные. Наверняка они еще

каких-то людей попробуют к нам внедрить. Поэтому сейчас нужно очень внимательное отношение ко всем, кто появляется у нас в офисе. Ведь у тебя в отделе намечаются изменения?

— Да, Сергея мы решили перевести в отдел снабжения, продавец из него никакой. И плюс еще одного человека хотим взять.

— Вот, кстати по поводу Сергея. Как ты думаешь, почему он в нашей фирме работает, хотя трудиться особо не любит, а желающих у нас работать полно?

— Не знаю.

— Причина ясна как белый день. Он старый друг нашего шефа, хотя они и совсем разные люди. Шеф наш человек талантливый и удачливый, а Сергей и неталантливый и неудачливый. У тебя никаких мыслей на сей счет не появляется?

— Вы хотите сказать, что он шефу может завидовать? Но шеф же его на работе держит, деньги ему платит.

— А слышал ли ты про комплекс Сальери?

— Вы имеете в виду, что он ему как Сальери Моцарту завидует?

— Может быть и так, я пока ничего не утверждаю, а размышляю. Мы же не зря с тобой среди сада камней гуляем. А у кого появилась идея Сергея в снабжение перевести?

— Да, он сам и предложил.

— Интересно, интересно, — сказал Виктор Иванович, потирая свой красный нос.

— А о чем вы подумали?

— А подумал я о том, что в снабжении информацию о новых разработках получить даже легче, чем у вас в сбыте. Согласен? Не потому ли он в отдел снабжения просится?

— Может и так. Но мне точно без него будет лучше, я надеюсь усилить отдел за счет новых продавцов.

— Вот о них давай и поговорим. Будем присматриваться ко всем, кто к нам хочет на работу поступить. Если среди них еще будут «засланные казачки», то нужно их обязательно выявить.

— А как же вы их выявлять будете, на детекторе лжи будете проверять?

— Идея неплохая, но, так, пожалуй, мы всех твоих кандидатов распугаем. Проверка на полиграфе может осуществляться только с согласия самого человека. А кто захочет проверяться? Ведь тут можно выявить много грешков всяких. Нет, мы будем действовать по-другому. С тобой вместе собеседование с кандидатами будет проводить моя знакомая, отличный психолог. Она специалист по распознаванию нервного, лживого, скрытного поведения людей.

— Типа доктора Лайтмана из сериала «Обмани меня»?

— А ты еще и сериалы смотреть успеваешь?

— Смотрел несколько серий, в целом мне понравилось, хотя и однообразно.

— Она очень опытный специалист по физиогномике, работала с криминальными личностями. Польза тебе будет обязательно, даже если она и не выявит «казачка», то в любом случае она тебе портреты кандидатов выдаст такие, что закачаешься! Когда у тебя интервью начинаются?

— Сегодня, в пятнадцать часов, — ответил я.

— Сейчас позвоню ей и узнаю, может ли она приехать, — сказал Виктор Иванович. Потом он достал из кармана мобильник и позвонил.

— Нина, это я, по моему вопросу сможешь в пятнадцать часов быть у нас? Отлично, жду, — сказал он.

— Сможет? — спросил я.

— Да, будет ровно в пятнадцать. Кандидатам скажи, что она наш специалист по кадрам. И не волнуйся, никто ее не вычислит, она еще и актриса отличная.

Из одной из книг, которую мне выдал почитать Виктор Иванович, я узнал, что нередко для изучения конкурентов используют незамысловатый, но эффективный прием, когда под благовидным предлогом в офис приходит человек, целью которого в действительности является получение различной информации. Для визита

используется так называемая «легенда». Она похожа на легенду разведчика-нелегала, который живет в дальних странах под видом торговца, ученого или еще кого-то. В списке, приведенном далее, указаны некоторые варианты легендирования.

Сценарии легендированной атаки на информацию

- «сантехник», «электрик»;
- «специалист по компьютерам»;
- «покупатель»;
- «специалист по рекламе»;
- «зашел случайно»;
- «ищет работу»;
- неожиданная проверка.

Вот, например легенда «сантехник». В дверь офиса звонит человек в одежде сантехника, он говорит, что ему нужно проверить все ли в порядке с трубами, возможно, они протекают. Как не пустить человека, имеющего такое важное дело?! Неопытный администратор офиса или охранник спокойно позволяют «сантехнику» войти. После ухода «сантехника» остается устройство для прослушки, именуемого на слэнге «жучок».

Еще большие проблемы возникают в том

случае, если посланник недобросовестных конкурентов приехал с легендой «специалист по компьютерам», целью которого является удаление вируса или переустановка операционной системы. Последствия посещения такого «специалиста по компьютерам» описаны в Главе 7.

В лихие 90-е годы сложился стиль изучения конкурентов через проверяющие органы. Конкуренты находили человека имеющего легальное право на проверку конкурентов и привлекали его к сотрудничеству. В те годы многие люди были не против заработать любыми способами, даже самыми сомнительными, вот и шли на такое сотрудничество. Сейчас подобные случаи тоже иной раз имеют место.

Безусловно, приведенные примеры встречаются не очень часто. Гораздо более распространены такие банальные истории как посещение офиса конкурентами под видом потенциального покупателя или клиента. Для чего он приезжает в офис? Конечно, вовсе не для того, чтобы поставить «жучок» (что является нарушением закона). Формально он действует в рамках существующего законодательства, но не в рамках этического кодекса поведения, поскольку не называет истинной цели своего визита. В действительности он изучает ассортимент, цены, технологии продаж, персонал, стратегию и тактику

конкурента. Он даже изучает офис, количество персонала и многое другое, что можно увидеть и услышать непосредственно на месте.

Одним из наиболее распространенных приемов является «мнимая закупка», легенда под знаменем покупателя. Наверное, такой прием применяли 99 % людей, которые хотели узнать хоть какую-то информацию о конкурентах. Чего проще, чем позвонить конкуренту и представившись покупателем, узнать цену, условия поставки и прочую информацию. Кто-то даже приезжает в офис конкурента, чтобы выглядеть убедительнее и узнать больше. Иной раз для того, чтобы «мнимый покупатель» был похож на настоящего, для сотрудничества привлекают реально существующие компании, которые вполне могут быть покупателями продукции. Они могут присылать запросы на сотрудничество, проводить несколько раундов переговоров, даже проводить небольшие пробные закупки.

Виктор Иванович проявил беспокойство по поводу возможного посещения нашего офиса человеком с легендой «ищет работу». Такой прием сейчас очень популярен, ведь что может быть проще, чем явиться к конкуренту под видом соискателя должности? Есть два варианта действий по данной легенде. Вариант 1 состоит в том, что соискатель хочет устроиться на работу, а в

дальнейшем будет передавать различную ценную информацию конкуренту. Это и есть вариант «крот». К одному моему знакомому на должность специалиста по продажам устроилась совсем молоденькая девушка, с виду тихая и незаметная. Кто бы мог подумать, что за ее безобидной внешностью скрывается «боец невидимого фронта», умело собирающий наиболее ценные коммерческие секреты для передачи конкуренту. В результате полугода ее работы компании был нанесен большой урон, а узнать о ее истинной роли удалось совершенно случайно.

Вариант 2 более прост. В данном случае не стоит задача внедрить своего человека в штат конкурента. Информация собирается в ходе мнимого трудоустройства. Благодаря ему возникает возможность быстро, пусть и на короткое время, оказаться внутри другой компании. Согласитесь, ведь так естественно, когда человек, который хочет поступить на работу, задает много вопросов, всем интересуется, хочет все увидеть, во все вникнуть?! Нередко агенты конкурентов готовы поработать с испытательным сроком за небольшую плату, а то и вовсе бесплатно!

Виктор Иванович исходил из того, что любой из данных вариантов может быть использован. Именно поэтому он и решил привлечь к собеседованию с кандидатами психолога Нину

Сергеевну, которая оказалась женщиной пенсионного возраста с невыразительной внешностью. Перед собеседованием она сказала, что во время встреч с кандидатами будет в основном слушать, а вопросы будет задавать только в случае необходимости.

У нас было запланировано интервью с тремя кандидатами. Первым был долговязый парень лет под тридцать, вторым шел невысокий крепыш немного постарше, а последней была молодая девушка. Каждый из них уже имел опыт работы в продажах, все они считали себя крепкими спецами. Всем им я задал примерно одинаковые вопросы. Самое лучшее впечатление на меня произвел крепыш по имени Станислав, держался он очень уверенно, производил впечатление профессионала, поскольку уже имел опыт продаж косметики. Долговязый парень раньше занимался продажами оргтехники корпоративным клиентам, но совершенно не представлял себе специфику работы с дистрибуторами. Девушка явно очень хотела поступить к нам на работу и поэтому всячески себя хвалила, иной раз, явно преувеличивая свои достоинства.

После завершения интервью мы остались вдвоем с Ниной Сергеевной. За все время интервью она задала всего три-четыре вопроса, а больше молчала, что называется «находилась в тени».

— Нина Сергеевна, какие ваши впечатления, можете поделиться? — спросил я.

— Конечно, расскажу, я для помощи вам здесь и нахожусь. Первый парень имеет преимущества в устойчивой психической организации, он сангвиник, довольно организован и привык доводить дело до конца. Он, скорее интроверт, чем экстраверт, хотя и не ярко выраженный. Парень привык играть по правилам, в ходе интервью давал честные ответы, он не любит обманывать, я уверена, что он пришел получить работу и никаких других замыслов не имеет. А вот двух других кандидатов стоит обсудить дополнительно. Станислав — человек с сильным характером, хотя довольно эмоционален, явно присутствуют креативные способности, скорее экстраверт, быстрая реакция. Но, вы заметили, что сам он задал девять вопросов, тогда как два других кандидата задали три вопроса. Вопросы были разнообразные, он явно изучает вашу компанию. Цель такого изучения непонятна, возможно, он просто хочет собрать как можно больше сведений, чтобы принять решение о работе у вас. Но, не исключено, что он имеет другую цель. Дело в том, что в моменты, когда он задавал вопросы, у него наблюдалось напряжение мышц, несмотря на стабильную нервную систему, он начинал терять самообладание. Если бы он проходил проверку на

полиграфе, то картина бы была точная, а так пока предположения.

— Значит, по поводу Станислава у вас есть подозрения?

— Да, они основаны на диссонансе между сильным характером с устойчивой нервной системой и излишне нервным поведением в то время, когда он задавал вопросы. Ведь, когда задавали вопросы ему, он не был так напряжен. А ведь все должно быть наоборот. Люди обычно напрягаются, когда им нужно самим реагировать на заданные сложные вопросы. Он практически был готов к ответам. Либо уже неоднократно проходил интервью либо репетировал заранее. Информацию о себе он выдавал как автомат, такое нечасто увидишь.

— А что вы скажете о девушке? — спросил я.

— Девушка по личным качествам уступает молодым людям, у нее все показатели на среднем уровне: скорость реакции, креатив, коммуникабельность и другое. По моему мнению, она продавец-середнячок, больших результатов не достигнет, да она и не ставит себе таких целей, но, она прагматична, ее цель — заработать ровно столько сколько нужно для комфортной жизни. Могу уверенно сказать, что по шкале лживости она имеет очень высокий показатель, многое из того, что она вам говорила — неправда.

— А как вы это определили?

— Вся та же физиогномика плюс ее закрытая манера ведения разговора. Вы обратили внимание, что на большинство вопросов она ответила не полно или не ответила по сути, а перевела разговор в другое русло. Она хотела выглядеть значительно лучше, чем есть на самом деле. Девушка думает, что она умеет сыграть ту роль, которую ей хочется, но у нее это не совсем получается. Артистизм у нее тоже на среднем уровне.

— Какой вывод вы делаете?

— Я в любом случае не рекомендую вам брать девушку на работу, даже если она и не имеет никакого отношения к конкурентам. Лживая личность может подвести в любой момент, такие люди ненадежны. Всегда нужно иметь дело с людьми, играющими в открытую игру, вероятность, что они подведут гораздо ниже.

— Может ли она быть подослана конкурентами?

— Не думаю, она дилетант в искусстве лжи, распознать ее обман способен любой внимательный человек. Они не направили бы сюда такого человека, я же понимаю, что вас изучают профессионалы, иначе Виктор бы меня не стал привлекать. Профессионалы бы подготовили ее к прохождению интервью.

— Значит, на агента конкурентов похож

только Станислав?

— Да, он может быть агентом, но утверждать что-то определенное я сейчас не могу и не хочу. Мало ли кто на кого похож? Как известно, обезьяна похожа на человека, но человеком не является.

— Нина Сергеевна, а вы бы не могли бы пообщаться с моим персоналом, хочу узнать ваше мнение о людях.

— Я уже изучала ваш персонал, — ответила Надежда Сергеевна.

— Когда же вы успели его изучить?

— Пока вы были в командировке, мне удалось узнать кое-что о них. Подробности вам расскажет сам Виктор Иванович.

— Мне он ничего не говорил!

— Значит, считает, что пока рано вас ставить в известность.

Я пошел провожать Нину Сергеевну на улицу, где стояла ее скромная синяя «Лада». Логичнее было бы предположить, что она ездит на более дорогом автомобиле.

— Нина Сергеевна, а у вас какое звание? — нахально задал вопрос я.

— Мое главное звание сейчас — бабушка. А раньше была майором милиции, сейчас уже на пенсии.

— Наверное, люди вашей профессии никогда полностью не уходят на пенсию?

— Почему же, уходят, сейчас я занимаюсь только семейной психологией, криминальная психология осталась в прошлом. А вот люди профессии Виктора Ивановича всегда в строю, даже если они и работают на сугубо штатских должностях. А у вас тут каша заварилась густая, для того, чтобы расследовать дело нужно быть настоящим специалистом. Ну, до свидания, Олег!

Глава 2. Методы воздействия

После получения дополнительной порции информации я решил вновь вернуться к попыткам анализа своего персонала на предмет вычисления «крота» по имени «Сатурн». Размышления начались с поиска мотивации работы на конкурента «Сатурна», как и посоветовал Виктор Иванович. В этом он, безусловно, прав. Ведь человеку, зачем то нужно быть агентом конкурента?! Я начал раздумывать о возможной мотивации своего персонала, о том, что могло бы подтолкнуть кого-то из ребят к незаконной деятельности.

Во-первых, сильным мотиватором являются деньги. История промышленного шпионажа говорит о том, что большая часть хищений информации происходит из-за денег. Значит, я должен подумать о том, кому очень нужны деньги. Вообще, они нужны всем, вот в чем дело! Но, все же нужно подумать, кто из персонала в них нуждается больше всех. У Андрея самые большие заработки, он самый опытный и квалифицированный, получает самые большие бонусы. У него есть квартира и хороший автомобиль, жена тоже хорошо зарабатывает, вроде все у них нормально. Похоже, что особой мотивации продаваться врагу у него нет. Хотя, мне иной раз приходят в голову мысли, что я далеко не

все знаю об Андрее. За его открытой манерой общения вполне может стоять нечто другое.

Лена. Что можно сказать о ней? Есть некоторое подозрение, уж больно любит она тусоваться по ресторанам и дискотекам. А на тусовки нужны деньги! К тому же она не имеет своей квартиры, снимает жилье, за него в Москве нужно немалые деньги платить. Но, уж больно она не тянет на агента, легкомысленная Лена какая-то, а агент должен быть более расчетливым, осторожным, иначе его быстро вычислят. А может, я не верю, что она агент просто потому, что она девушка? Ведь агент обычно представляется широкоплечим мужчиной с квадратными челюстями.

Максим нуждается в деньгах даже больше, чем Лена. Пока он зарабатывает меньше всех, ему тоже приходится снимать квартиру, снимает он ее за городом, чтобы дешевле было. Каждый день он вынужден три-четыре часа тратить на дорогу. К тому же у него нет своего автомобиля, он ездит на машине, принадлежащей фирме. Мотивации хоть отбавляй, однако, трудно представить нашего «ботаника» в роли рыцаря плаща и кинжала. Он же вчерашний студент, неужели он уже способен на такое?

Сергея можно назвать невыразительным и посредственным человеком, он, что называется,

серая личность. Значительных успехов в жизни он не достиг, наверняка не против подзаработать, но не верится, что он способен вести тонкую игру промышленного шпиона. Уж у него-то точно ума на тонкую игру не хватит, он даже договор правильно не может подготовить или с клиентом нормально поговорить. Хотя, как знать, может образ серой личности всего лишь маска, за которой кроется матерый агентиче?

Наташа, как оказалось, является племянницей партнера нашего шефа по бизнесу, у него тоже есть доля в нашей компании. Ее папа тоже большой человек в каком-то городе, уж в деньгах она точно не нуждается, к нам работать пришла скорее, чтобы доказать родственникам свою самостоятельность и реализовать себя.

Во-вторых , в Интернете я прочел историю про девушку, которая работала секретарем директора и ее завербовали конкуренты из-за того, что она была обижена на директора, поскольку он не ценил ее как сотрудника. Оказывается, есть и такие случаи. Кто у нас обиженный? Вроде, никто не обижен, все получают зарплаты по заслугам. Максим вряд ли обижается, что у него самая маленькая зарплата, он же самый молодой. Правда, с обидами дело тонкое. Никогда не знаешь, кто и за что может затаить обиду. Наш шеф — человек не вредный, сильно не обидит, да и я еще не успел

кого-то задеть за живое. Тем не менее, насчет обид еще нужно подумать, вполне возможно, что отгадка кроется именно здесь.

В-третьих, человека можно запугать, шантажировать. Повод всегда можно найти. Но Андрея вряд ли запугаешь, он парень сильный. Если бы Лену запугали, то это сразу бы было видно. Она человек эмоциональный, веселый, сразу бы стала грустной, ходила бы с опущенной головой. А так у нее глаза постоянно горят и настроение отличное. Сергей — давний знакомый шефа, он с ним на короткой ноге, наверняка бы пошел и все сказал ему, если бы его запугивали или шантажировали. А уж шеф знает, как разбираться с шантажистами! С Наташей тоже все понятно. Максима запугать проще всего, у него психика тонкая, по молодости страхов много. Может быть, может быть.

Вообще, нелояльные действия персонала по отношению к работодателю разнообразны. Откуда появляется нелояльность персонала? Перечислю несколько основных причин появления нелояльности персонала к своей компании, которые прочел в одной умной книге. К ним относятся:

— возникшие между руководителями и персоналом конфликты;

— нелояльные действия самих руководителей в отношении персонала;