

# Новейшие практики информационной поддержки стратегий повышения конкурентоспособности

**Ниша Сьюдасс**

Профессор, sewdan@unisa.ac.za

Университет Южной Африки (University of South Africa), Preller St., Muckleneuk, Pretoria, 0002, South Africa

**Джонатан Кэллоф**

Профессор, Школа менеджмента Телфера (Telfer School of Management)<sup>a</sup>; внештатный профессор<sup>b</sup>; ведущий научный сотрудник<sup>c</sup>, calof@telfer.uottawa.ca

<sup>a</sup> Университет Оттавы (University of Ottawa), Канада, 55 Laurier Avenue East, Ottawa, Ontario, K1N 6N5, Canada

<sup>b</sup> Северо-Западный университет (North-Western University), ЮАР, 11 Hoffman St, Potchefstroom, 2520, South Africa

<sup>c</sup> Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 101000, Москва, Мясницкая ул., 11

## Аннотация

**В** фокусе статьи — практики, подходы к оценке, процедуры и прикладные аспекты конкурентной разведки (КР). В основу исследования положен опрос практикующих специалистов КР, проведенный в 2019 г., результаты которого сравниваются с итогами аналогичного обследования 2006 г. Установлено, что время, отводимое на эту деятельность, компаниями затрачивают преимущественно на процессы, выходящие за рамки сбора информации, включая планирование, анализ, коммуникации и менеджмент. Большинство предприятий располагают официальными подразделениями и профильными менеджерами. Полученные результаты используются при выполнении разнообразных стратегических и тактических задач.

Источниками информации для КР выступают интернет, сотрудники компании, клиенты и отраслевые эксперты. По сравнению с 2006 г. появился новый

ключевой ресурс — социальные сети. Из аналитических методов чаще всего используются SWOT-анализ и изучение конкурентов. Для распространения полученных сведений применяются одновременно несколько каналов коммуникации, прежде всего электронная почта и презентации. Ключевыми критериями эффективности служат удовлетворенность клиентов и число решений, принятых с учетом собранной информации.

Сравнительный анализ выявил, что за период, разделяющий обследования 2006 и 2019 гг., функция КР стала более формализованной. Выросла доля компаний, располагающих централизованными подразделениями и менеджерами по КР. В настоящее время эта деятельность чаще выходит за пределы простого профилирования и оценки конкурентов. Активнее практикуются оценка технологий, экономический и политический анализ.

**Ключевые слова:** конкурентная разведка; стратегическое управление; анализ рынка; конкурентоспособность; инновации; технологии

**Цитирование:** Sewdass N., Calof J. (2020) Contemporary Practices of Intelligence Support for Competitiveness. *Foresight and STI Governance*, vol. 14, no 3, pp. 30–39. DOI: 10.17323/2500-2597.2020.3.30.39

# Contemporary Practices of Intelligence Support for Competitiveness

**Nisha Sewdass**

Professor, [sewdan@unisa.ac.za](mailto:sewdan@unisa.ac.za)  
University of South Africa, Preller St, Muckleneuk, Pretoria, 0002, South Africa

**Jonathan Calof**

Professor, Telfer School of Business<sup>a</sup>; Extra-ordinary Professor<sup>b</sup>; Leading Research Fellow<sup>c</sup>, [calof@telfer.uottawa.ca](mailto:calof@telfer.uottawa.ca)

<sup>a</sup> University of Ottawa, 55 Laurier Avenue East, Ottawa, Ontario, K1N 6N5

<sup>b</sup> North-West University, 11 Hoffman St, Potchefstroom, 2520, South Africa

<sup>c</sup> National Research University Higher School of Economics, 11, Myasnitskaya str., 101000, Moscow, Russian Federation

## Abstract

This paper focuses on the practices, assessment approaches, procedures, and applied aspects of competitive intelligence (CI). The study relies upon a survey of CI practitioners conducted in 2019 and a comparison of its results with a similar survey in 2006. It was found that companies spend the time devoted to this activity mainly on processes that go beyond collecting information, including planning, analysis, communications, and management. Most enterprises have official divisions and profile managers. The results are used to perform a variety of strategic and tactical tasks.

The main sources of information are the Internet, company employees, customers, and industry experts. Compared to 2006, a new key resource has emerged — social networks.

Of the analytical methods, SWOT analysis and the study of competitors are most often used. Several channels of communication are used simultaneously to disseminate the received information, mainly email and presentations are used. Key performance criteria are customer satisfaction and the number of decisions made based on the information gathered.

A comparative analysis revealed that over the period separating the surveys of 2006 and 2019, the function of the CR has become more formalized. The share of companies with centralized divisions and CI managers has grown. Currently, this activity more often goes beyond the simple profiling and evaluation of competitors. Technology assessment, economic, and political analysis are more actively practiced.

### Keywords:

competitive intelligence; strategic management; market insight; competitiveness; innovation; technology

**Citation:** Sewdass N., Calof J. (2020) Contemporary Practices of Intelligence Support for Competitiveness. *Foresight and STI Governance*, vol. 14, no 3, pp. 30–39. DOI: 10.17323/2500-2597.2020.3.30.39

Глобальные рынки напоминают «бурное море рисков и возможностей для многих компаний» [Stanat, 2008, p. 6]. В таких условиях необходимость в конкурентной разведке (КР) обусловлена задачей обеспечить не только рост продаж, но и, по сути, выживание компании независимо от ее размеров [Crayon, 2019]. Для индустрии КР стремительная трансформация мировой экономики порождает ряд вызовов, в частности [Crayon, 2019, 2020]:

- трудности с отбором точных и достоверных источников для получения максимально качественной информации;
- обеспечение актуальности данных;
- стимулирование внутренней вовлеченности команды и организации в целом;
- распространение результатов КР среди заинтересованных сторон и их преобразование в практические рекомендации.

Успех организации не в последнюю очередь зависит от того, насколько эффективно специалисты по КР отслеживают эволюцию и изменения соответствующей практики по всему миру [Du Toit, 2015]. Для того чтобы понять, как КР адаптируется к перечисленным факторам, и составить представление о современном состоянии рассматриваемой сферы, исследователи, консультанты и профессиональные ассоциации проводят регулярные опросы профильных специалистов. Подобные обследования помогают ученым и практикам точнее оценивать такую деятельность. Первый масштабный проект подобного рода был осуществлен в 2006 г. для выявления текущей ситуации, отраслевой специфики и передового опыта КР [Fehring et al., 2006]. В настоящем исследовании частично воспроизводятся блоки обследования 2006 г., которое заложило основу для оценки и выявления тенденций, изменений и общих характеристик глобальной практики КР. Инструментарий упомянутого обследования, разработанный экспертами и учеными — членами Ассоциации профессионалов стратегической и конкурентной разведки (Strategic and Competitive Intelligence Professionals, SCIP), пересматривался с учетом изменений в сфере КР за прошедший период. Рассматриваются различные аспекты практики КР, включая ее структуру и организацию, направления, источники информации, аналитические методы, коммуникационные каналы и менеджмент. Проведенное обследование позволило обновить существовавшие представления о практике КР, использовании компаниями собираемых сведений и оценке этой деятельности. Как и в исследовании 2006 г., выборка ограничивалась членами SCIP.

## Перспективный взгляд на КР

Единого общепринятого определения КР не существует [Brody, 2008; Fleisher, Bensoussan, 2007; Bulger, 2016; McGonagle, 2016; Calof et al., 2018]. Тем не менее обзорные исследования показывают высокий уровень совпадений между дефинициями, предложенными разными авторами [Du Toit, 2015]. Одна из первых попыток предпринята

в работе [Calof, Skinner, 1998, pp. 38–39], где КР описывается как подготовка практических рекомендаций в рамках упорядоченного процесса, включающего планирование, сбор, анализ и распространение информации о внешней среде, для идентификации возможностей или событий, способных повлиять на конкурентное положение компании (страны). КР представляет собой системную программу сбора и анализа сведений для поиска новых возможностей и сохранения конкурентоспособности. Немногим более 15 лет спустя в работе [Du Toit, 2015, p. 15] были изучены актуальные тенденции в области исследований КР на материале 338 публикаций по теме за период с 1994 по 2014 г. Анализ эволюции существующих дефиниций позволяет сформулировать авторское определение, в котором КР понимается как процесс получения и распространения полезной информации на основе планирования, этического и легального сбора, анализа данных о внутренней, внешней или конкурентной среде для поддержки принятия решений и обеспечения конкурентного преимущества. В такой формулировке определение оказывается близким к приведенному выше [Calof, Skinner, 1998], и если на уровне дефиниций КР не претерпела значительных изменений за многие годы, то практические аспекты этой деятельности преобразовались весьма существенно. Глобализация, огромные объемы данных в открытом доступе и технологические достижения меняют характер КР, открывая перед специалистами в данной и смежных областях, а также перед организациями-заказчиками возможность укрепить конкурентные позиции [Bulger, 2016, p. 57].

Применительно к динамичной среде Нанетта Балджер (Nanette Bulger) предложила концепцию «комплексной разведки» [Bulger, 2016], которая не противоречит вышеназванному определению, но расширяет его охват и спектр необходимых навыков. Изначально КР фокусировалась непосредственно на изучении конкурентов. Впоследствии в концепцию были интегрированы новые компетенции, требуемые для оценки текущей экономической и политической ситуации в конкретных регуляторных условиях. Сегодня для конкурентной и рыночной разведки требуются понимание маркетинговых особенностей, сегментирования рынков, формирования конкурентной среды и оценка соперников [Calof, 2016]. Для целей настоящего исследования и с учетом сходств предлагаемых определений в качестве рабочего нами была выбрана формулировка SCIP, опубликованная на сайте ассоциации:

КР — это этическая часть бизнеса и/или набор навыков для принятия решений, исходя из понимания конкурентной среды, нацеленных на обеспечение конкурентного преимущества на рынке. Сотрудники любой организации, в той или иной форме выполняющей КР, собирают или анализируют информацию о внешнем контексте (конкурентах, среде, клиентах, поставщиках, технологиях и т. д.) в целях использования ее при выборе стратегии действий. КР помогает принимать решения на основе структурированного системного подхода не только к сбору, но и к анализу информации и распространению выводов о состоянии внешней среды в интересах приобретения организацией конкурентного преимущества<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Режим доступа: <https://www.scip.org>, дата обращения 19.03.2020.

Табл. 1. Примеры исследований практики КР, выполненных после обследования [Fehring et al., 2006], 2006–2016 гг.

Исследование	Географический охват	Отраслевой разрез	Размер выборки	Фирмы	Определение КР
[Badr et al., 2006]	Европа	Фармацевтическая отрасль	79	Всех размеров	Технологический Форсайт
[Dishman, Calof, 2008]	Канада	Технологии	1025	Всех размеров	Техническая КР, анализ конкурентов
[Du Toit, Sewdass, 2014]	Марокко	Все отрасли	25	Всех размеров	Экономическая разведка, социальная разведка, техническая КР
[Sewdass, Du Toit, 2014]	Южная Африка	Все отрасли	24	Всех размеров	КР, стратегическая разведка
[Sewdass, Du Toit, 2015]	Бразилия и Южная Африка	Все отрасли	37	Всех размеров	КР, стратегическая разведка, экономическая разведка
[Barnea, 2016]	Израиль	Все отрасли	39	Крупные	КР, военная разведка

Источник: составлено авторами.

Именно определение SCIP, глобальной ассоциации и аккредитующего органа в сфере КР, выглядит наиболее релевантным. В него, как и в другие упомянутые дефиниции, включены два измерения, базирующиеся на «структурированном системном подходе»:

- организация процессов, в частности планирование проектов КР, нацеленных на получение информации для принятия решений, сбор данных, анализ, коммуникацию и менеджмент;
- использование организационных структур и требований к персоналу, например положение о том, что КР ведут штатные сотрудники.

Столь широкий взгляд, объединяющий процессное и организационное измерения, представляется оптимальным для изучения глобальной практики КР. Вместе с тем зачастую КР рассматривается по преимуществу как деятельность по поиску данных. Подобный подход отражен, в частности, в литературе по маркетингу [Tanev, Bailletti, 2008]. На сайте ForLearn Форсайт характеризуется как «системный совместный сбор разведывательной информации о будущем...»<sup>2</sup>. Для того чтобы преодолеть столь однобокое понимание КР, в работе [Sharp, 2000] особое внимание уделено дифференциации данных на «данные» как таковые («данные материальны и выражаются в цифрах или фактах»), сведения («данные в контексте») и данные КР («проанализированная информация, которая предназначена для разработки планов мероприятий, стратегии или решения»). В других исследованиях рассматривались лишь отдельные аспекты КР либо то, как она могла бы способствовать совершенствованию тех или иных направлений деятельности организации [Nasri, 2011], сбора, восприятия и использования информации [Bisson, Tang Tong, 2018], но не КР в целом.

Применяемый в настоящей статье подход основан на том же широком взгляде на КР, как и в исследовании

2006 г. [Fehring et al., 2006]. Позднее появилось множество других работ в русле указанного подхода. В табл. 1 представлены источники, авторы которых оперируют именно таким холистическим определением при анализе КР на национальном или региональном уровне. Для целей нашего исследования существующие публикации дополнены выводами о современном состоянии глобальной (не региональной) практики КР и деятельности компаний всех размеров (не только крупных).

С момента разработки инструментария обследования в 2016 г. были проведены многочисленные исследования практик КР на региональном и национальном уровнях, например на европейском [Calof et al., 2018] и мексиканском материале [Ojinga, 2018], или в отраслевом разрезе. Однако ни в одном из них не рассматривается глобальный масштаб. Доклады о современном состоянии КР регулярно выпускают консалтинговые компании, в частности Crayon (за 2018, 2019 и 2020 гг.)<sup>3</sup> или M-Brain<sup>4</sup> (ежегодные доклады на протяжении последних десяти лет) [M-Brain, 2019]<sup>5</sup>. Обследования Crayon и M-Brain методологически близки к представленным в табл. 1 научным исследованиям: респондентов опрашивают об инструментах, структуре, направленности, коммуникациях, управлении и других аспектах КР, применяя описанный выше комплексный подход к такой деятельности. Исследования КР не содержат гипотез и нацелены на ознакомление организаций с этой практикой. Несколько возникших после 2006 г. глобальных тенденций усиливают потребность в КР и, возможно, обуславливают некоторые ее изменения [Bulger, 2016, p. 58; Stanat, 2008; M-Brain, 2015], включая:

- глобализацию рынков при сохранении специфических потребностей каждого из них;
- обилие данных, легко доступных и не требующих значительных затрат благодаря современным технологиям;

<sup>2</sup> Режим доступа: <http://www.foresight-platform.eu/community/forlearn/what-is-foresight/>, дата обращения 19.03.2020.

<sup>3</sup> Режим доступа: <https://www.crayon.com>, дата обращения 19.03.2020.

<sup>4</sup> Прежнее название — Global Intelligence Alliance.

<sup>5</sup> Режим доступа: <https://www.m-brain.com>, дата обращения 19.03.2020.



- сокращение инновационного цикла — ускоренный вывод продуктов на рынок, снижение издержек, усиление конкуренции;
- комплексные подходы, разработанные для углубленного анализа не только конкурентов, но также клиентов и макросреды;
- учет других функциональных направлений для получения более полного представления о рынке.

В глобальной конкурентной среде люди, рынки и бизнес-процессы становятся все более взаимосвязанными. Однако глобализация не означает, что все организации стандартизируют свои внутренние процессы, напротив — они адаптируют глобальный опыт и практику к своей традиционной локальной среде [Stanat, 2008]. Другими словами, при реализации КР на внутренних рынках компании опираются на местное регулирование, а действуя на глобальных рынках, ориентируются на мировые стандарты.

## Методология

### Характеристики исследовательского инструментария

Как было отмечено, методология нашего обследования опирается на работу [Fehring et al., 2006]. Предложенный в ней инструментарий признается комплексным, основанным на широком понимании КР и соответствует определению, разработанному профильной профессиональной ассоциацией. Упомянутая работа считается первой попыткой системно оценить современное состояние КР. При разработке анкеты учитывался опыт предыдущих обследований, выполненных SCIP, консалтинговыми агентствами и подрядчиками. Лауреатам премии SCIP Meritorious and Fellows и членам консультационных советов Фонда конкурентной разведки (Competitive Intelligence Foundation) было также предложено сформулировать свои варианты вопросов [Fehring et al., 2006, p. 5–6].

Благодаря комплексному подходу и методологии работа 2006 г. послужила надежной отправной точкой для нашего опроса, в котором применялись аналогичные инструменты анкетирования. Опросник, предложенный в работе [Fehring et al., 2006], был скорректирован с учетом упомянутых ранее тенденций и глобальных трансформаций, обуславливающих расширение спектра необходимых навыков и сферы охвата концепции КР. Анализ анкет из публикаций, упомянутых в табл. 1, и ряда других исследований, проведенных после 2006 г., позволил зафиксировать важные изменения. Изучение статей *Journal of Intelligence Studies in Business* выявило, что во многих случаях в КР активно используется аналитика социальных сетей, не отраженная в исследовании 2006 г., но требующая учета сегодня. В новую анкету вошли вопросы о значении социальных сетей для КР и выборе методов их анализа. По итогам дискуссий с экспертами КР, учеными и сотрудниками профессиональных ассоциаций анкета была дополнена вопросом о привлечении в качестве источника информации для

КР торговых площадок, значимость которых существенно возросла с 2006 г. Скорректированную анкету проверяли пять ведущих профильных специалистов. После внесения изменений она тестировалась на членах SCIP и вновь уточнялась с учетом их отзывов.

### Выборка и ответы

Целевой группой выступили члены SCIP из числа практиков КР, представляющих разные отрасли и страны, а выборка соответствовала методологии, описанной в работе [Fehring et al., 2006]. Об обследовании сообщалось в нескольких информационных бюллетенях и на сайте SCIP, а руководители отделений ассоциации были оповещены по электронной почте с просьбой проинформировать всех членов и предложить им заполнить анкету. Опросник распространялся также на различных мероприятиях SCIP, включая конференции и совещания отделений. В итоге были получены 436 заполненных анкет. Из них 264 содержали полные сведения об используемых организациями методах КР. Остальные включали информацию общего характера: отрасль, размер, расположение компании, некоторые подробности ее деятельности в сфере КР, что оказалось недостаточным для целей нашего исследования. Таким образом, в статье представлены данные по 264 респондентам. Фактический процент отклика трудно рассчитать по двум причинам:

- SCIP не раскрывает общей численности своих членов, поскольку считает ее конфиденциальной информацией, но в ассоциации сообщили, что число респондентов составило не менее 30% членов.
- Хотя сведения об обследовании, включая соответствующие гиперссылки, предназначались только для членов SCIP, в конференциях и мероприятиях ассоциации участвуют не только они. Лишь 63% из 264 анкет были заполнены членами SCIP.

Глобальный охват нашего исследования и включение в него фирм всех размеров восполняют пробел в существующей литературе. С точки зрения географии 41% респондентов находятся в Европе, 43% — в США, 4 — в Южной Америке и 12% — в других регионах. Штат 16% компаний насчитывает менее 100 работников, 22 — менее 500, 9% — от 500 до 999, остальные предприятия более крупные. Такое соотношение соответствует структуре членства в SCIP и, что более важно, обеспечивает глобальный масштаб и разнообразие выборки.

### Результаты

Поскольку методология нашего исследования близка к использованной в работе [Fehring et al., 2006] с точки зрения инструментария, выборки и процедуры (члены SCIP и помощь ассоциации в распространении анкеты), далее сравниваются ответы лишь на некоторые вопросы. При том что результаты не подтверждены статистически, они дают представление о том, как изменилась практика КР с 2006 г.

Табл. 2. Доля времени, затраченного на конкретные направления КР

Направление КР	Доля ответов (%)
Планирование проектов КР	13
Сбор информации, необходимой для реализации проектов КР	29
Обобщение и анализ собранных данных	23
Передача полученных результатов пользователям (структурирование информации, подготовка отчетов и т. п.)	18
Управление проектами КР, включая встречи с клиентами	10
Оценка результатов проектов КР	7
<i>Источник: составлено авторами.</i>	

### Создание информации vs сбор данных

Как мы уже отмечали, если некоторые специалисты считают, что суть КР ограничивается сбором сведений, то другие опираются на более комплексный подход, при котором соответствующая информация не собирается, а создается. Как и в ряде упомянутых выше исследований (см. табл. 1), в расчет принимались разные подходы. Респондентов попросили уточнить, как распределяется время между сбором данных и иными мероприятиями КР. Ни один из опрошенных не оценил долю сбора информации в своей организации в 100% времени, посвященного КР. Максимальные значения, встречающиеся в 264 заполненных анкетах, варьируют между 61 и 80%, причем в этот диапазон попали всего 2% респондентов. Десятая часть опрошенных тратят на сбор информации от 41 до 60% совокупного времени, отведенного на КР (в среднем — 29%) (табл. 2). Анализ собранной информации респонденты в среднем уделяют 23% времени КР.

Табл. 3. Организационная структура КР

Тип структуры	Доля организаций (%)
Централизованная: одно подразделение КР обслуживает всю (или почти всю) организацию	42
Децентрализованная: каждое подразделение или функциональное направление компании выполняет КР самостоятельно	10
Функция КР организована по веерному принципу, но с централизованным управлением	1
Неформальная: функция КР в фирме никак и ни на каком уровне не структурирована. КР осуществляется по мере необходимости и может обозначаться или не обозначаться соответствующим образом	13
Смешанная: одни формы КР выполняются централизованным подразделением, другие — специализированными структурными звеньями или функциональными направлениями предприятия	34
<i>Источник: составлено авторами.</i>	

Табл. 4. Названия подразделений, ответственных за выполнение КР

Варианты ответа	Доля организаций (%)
Отдел КР	27
Отдел рыночной разведки	15
Отдел маркетинга/рыночных исследований	12
Отдел стратегического планирования	11
Несколько подразделений	10
Отдел бизнес-разведки	7
Отдел рыночной аналитики	5
Отдел анализа конкурентов	3
Другое название	10
<i>Источник: составлено авторами.</i>	

Результаты, отраженные в табл. 2, соответствуют расширенному холистическому пониманию КР, применяемому в настоящем исследовании.

В обследовании 2006 г. отсутствовал вопрос о времени, затрачиваемом на те или иные направления КР. Предлагалось только ранжировать их по уровню временных затрат. Данный подход, признанный экспертами и наблюдателями устаревшим, был пересмотрен. Вместе с тем, в нашем исследовании, как и в работе [Fehring et al., 2006], сбор информации оказался на первом месте по объему затраченного времени, а анализ — на втором. Остальным направлениям КР, указанным в табл. 2, значительную часть времени, отведенного на эту деятельность, уделяют более 10% респондентов.

### Структура и процедура КР

Респонденты работали со списком из пяти форм организации КР (включая отсутствие формальной структуры) и восьми вариантов названий специализированных подразделений (при наличии таковых в организации). Полученные ответы представлены в табл. 3 и 4. Наиболее распространенными остаются централизованные подразделения КР (42% респондентов сообщили о наличии одного такого отдела в их компании), на втором месте — смешанная модель: централизованное подразделение есть, но некоторые формы КР реализуются другими структурными звеньями компании (34%). Об отсутствии в компании подобного формального подразделения сообщили 13%. Наши результаты сопоставимы с данными исследования [Fehring et al., 2006], в котором 20% респондентов отмечали отсутствие специализированного подразделения КР, а 34% компаний располагали централизованными структурами. Рост доли предприятий с формальными подразделениями КР за последнее десятилетие отмечен также в работе [Calof et al., 2018], выполненной на материале европейского бизнеса. В отношении названий подразделений оказалось, что чаще всего в их наименованиях встречаются упоминания КР и рыночной разведки соответственно. О наличии в их компании нескольких подразделений, ответственных за КР, сообщили 10% респондентов. Что касается штатной численности специ-

Табл. 5. Уровни формализации КР

Уровень формализации	Доли вариантов ответов респондентов (%)	
	«Да»	«Нет»
Наличие формальной стратегии КР	44.7	55.3
Наличие формальных процедур КР	42.3	57.7
Наличие этических принципов КР	56.5	43.5
Наличие менеджеров по КР	71.2	28.8

*Примечание:* сумма ответов по вертикали превышает 100%, так как респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.  
*Источник:* составлено авторами.

алистов по КР, то в большинстве случаев (37%) она составляет 2–4 чел., у 33% — не более одного, 16 — 5–9 чел. и 15% — свыше 10 чел.

### Процедуры КР

Анкета содержала вопросы, позволяющие оценить степень формализации КР в организациях: наличие формальной стратегии, процедур, этических принципов и профильных менеджеров. Результаты приведены в табл. 5.

Сравнение полученных результатов с данными исследования [Fehring et al., 2006] свидетельствует о росте значения и формализации КР. Так, 71.2% респондентов обследования сообщили о наличии в компании менеджера по КР (в исследовании 2006 г. соответствующий показатель составил 50.2%).

Оценивались также информированность сотрудников организаций о КР и их вовлеченность в эту деятельность. Лишь 1% респондентов сообщили, что в их компании никому не известно о существовании КР, 5% — что сотрудники компании никак в ней не участвуют (в обследовании 2006 г. таковых было 3.3%) (табл. 6). Эти результаты соответствуют расширенному холистическому пониманию КР, круг участников которой не ограничен специалистами профильного подразделения.

### Направления КР

Респондентам предлагалось перечислить бизнес-решения, которые принимаются на основе собранной информации, и продукты КР, подготавливаемые профильными специалистами (например, отчеты о выходе

Табл. 6. Информированность сотрудников компании о КР и степень их вовлеченности

	Доля сотрудников организации (%)	
	знающих о существовании КР	участвующих в мероприятиях КР
Нет	1	5
Незначительно	18	37
Небольшая доля	35	42
Большинство	26	11
Все	10	5

*Источник:* составлено авторами.

Табл. 7. Частота выдачи результатов КР различного типа

Формат	Среднее значение	Доля респондентов, выбравших ответ «часто» (%)
Рыночная аналитика/отчеты	2.4	54
Бенчмаркинг	2.2	39
Профили компаний	2.4	51
Ранние предупреждения	1.8	32
Оценка технологий	1.8	31
Экономический анализ	1.7	25
Профили клиентов	1.8	30
Профили руководителей	1.6	18
Политический анализ	1.4	15
Профили поставщиков	1.1	10

*Примечание:* ответы респондентов ранжировались по четырехбалльной шкале, где 0 — «никогда» и 3 — «часто». Сумма ответов превышает 100%, так как можно было выбрать несколько вариантов ответа.  
*Источник:* составлено авторами.

на рынок, бенчмаркинг и др. — см. табл. 7 и 8). Часто упоминались направления, связанные с инновационной деятельностью, включая исследования и разработки новой продукции. Подобные результаты схожи с данными обследования [Fehring et al., 2006], за исключением КР в области разработки технологий: в нашем опросе значимость этой тематики была оценена выше. В публикации 2006 г. 24% опрошенных назвали главной целью программы КР в их компании технологические разработки; в рассматриваемом обследовании таковых насчитывается 31%. Четверть сообщили, что практикуют экономический анализ, 15% — политический. В 2006 г. лишь 17%

Табл. 8. Частота принятия бизнес-решений в организации на основе результатов КР

Объект принятия решения	Среднее значение	Доля респондентов, выбравших ответ «часто» (%)
Наращивание продаж или развитие бизнеса	2.3	49
Корпоративная стратегия, бизнес-модель	2.3	47
Выход на рынки	2.1	39
Разработка продукции	2.1	39
Технологические или научно-исследовательские разработки	2.0	31
Слияния и поглощения, необходимые предварительные проверки, оценка совместных предприятий	1.8	27
Нормативно-правовые аспекты	1.6	17
Управление репутацией / коммуникации / связи с общественностью	1.5	19

*Примечание:* ответы респондентов ранжировались по четырехбалльной шкале, где 0 — «никогда» и 3 — «часто». Сумма ответов превышает 100%, так как можно было выбрать несколько вариантов ответа.  
*Источник:* составлено авторами.

Табл. 9. Временной горизонт проектов КР

Горизонт (годы)	Доля проектов с таким горизонтом (%)
<1	50
1–5	37
6–10	9
>10	4

Источник: составлено авторами.

респондентов сообщили о выполнении экономического и политического анализа (в совокупности). Более половины (54%) участников из нашего обследования упомянули подготовку рыночной аналитики (в 2006 г. — 32%). В целом комплексный подход к КР позволил расширить разнообразие форм этой деятельности по сравнению с прошлым десятилетием.

Наконец, оценивались горизонты устремленности программ КР в будущее. Временной прицел 50% проектов не превышает одного года, у 37% — от 1 до 5 лет и 13% — свыше 5 лет (табл. 9). В исследовании 2006 г. этот вопрос не поднимался, но в наше обследование был включен ввиду растущего значения проблематики технологического развития, предполагающего более долгосрочную перспективу.

Табл. 10. Значимость источников информации для КР

Источник информации	Средняя оценка (0–4)	Доля респондентов, оценивших источник как очень важный (%)
1. Интернет-сайты (бесплатные)	3.3	52
2. Публикации (печатные/онлайнные)	3.0	39
3. Коммерческие базы данных	2.9	38
4. Клиенты	2.9	30
5. Сотрудники компании	2.9	29
6. Отраслевые эксперты	2.8	28
7. Внутренние базы данных	2.7	27
8. Торговые площадки, конференции	2.4	18
9. Социальные медиа	2.3	14
• блоги, вики-платформы	2.2	18
• LinkedIn	2.7	33
• Twitter	2.0	19
• Facebook	1.7	15
10. Поставщики	2.0	10
11. Государственные служащие	1.5	8
12. Члены ассоциаций	1.5	4

Примечание: ответы респондентов ранжировались по пятибалльной шкале, где 0 — «абсолютно неважен» и 4 — «очень важен». Сумма ответов превышает 100%, так как можно было выбрать несколько вариантов ответа.

Источник: составлено авторами.

## Источники информации

Респонденты упоминали большой спектр источников данных, используемых в КР. С учетом роли интернета в поиске первичной и вторичной информации по широкому кругу вопросов неудивительно, что он был признан основным активом: средняя оценка значимости 3.3 по шкале от 0 до 4 (54% респондентов назвали интернет очень важным ресурсом; см. табл. 10). Далее следуют другие вторичные источники, в том числе публикации и базы данных компаний — 3.0 и 2.9, соответственно. Вместе с тем, признается значение первичных источников (клиенты, сотрудники и отраслевые эксперты) на уровне 2.9 и 2.8 баллов. Поскольку 95% респондентов сообщили об участии сотрудников компании в КР (см. табл. 6), их роль как ключевых информантов, выявленная в ходе нашего обследования, представляется закономерной. В работе 2006 г. не учитывались социальные медиа, однако общая пропорция источников информации оказалась сходной при несколько выросшей значимости сотрудников компаний.

## Аналитические методы и модели

По сообщению 83% респондентов, их организации применяют те или иные аналитические модели для обработки данных КР. В большинстве случаев используется более одной модели, в среднем — 5.4. Чаще всего это SWOT-анализ (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) и анализ конкурентов (по 83%), далее идут бенчмаркинг (69%), позиционирование конкурентов (49%) и отраслевой анализ (45%) (табл. 11). В исследовании [Fehring et al., 2006] ответы на такой вопрос продемонстрировали аналогичные доли первых двух позиций.

Табл. 11. Использование аналитических методов и моделей

Инструмент	Доля практикующих респондентов (%)
1. SWOT-анализ	83
2. Анализ конкурентов	83
3. Бенчмаркинг (передовой опыт)	69
4. Позиционирование конкурентов	49
5. Отраслевой анализ	45
6. Финансовый анализ и оценка	41
7. Сегментация клиентов	40
8. Сценарный анализ	40
9. Патентный анализ	23
10. Технологическое прогнозирование	22
11. Метод индикаторов и предупреждений	21

Примечание: сумма ответов превышает 100%, так как можно было выбрать несколько вариантов ответа.

Источник: составлено авторами.



Табл. 12. Частота применения форм представления результатов КР пользователям

Канал распространения	Среднее значение	Доля респондентов, выбравших ответ «часто» (%)
Электронная почта	2.6	68
Презентации/брифинги	2.3	48
Центральные базы данных	1.9	40
Печатные сводки или отчеты	1.8	39
Корпоративная сеть компании	1.8	38
Информационные бюллетени	1.7	37
Оповещения	1.6	22
Телеконференции	1.6	21
Личное информирование	1.5	22

*Примечание:* ответы респондентов ранжировались по четырехбалльной шкале, где 0 — «никогда» и 3 — «часто». Сумма ответов превышает 100%, так как можно было выбрать несколько вариантов ответа.  
*Источник:* составлено авторами.

### Представление результатов КР

Чаще всего данные КР распространяются среди пользователей по электронной почте, а также на презентациях и брифингах (табл. 12). Все респонденты сообщили об одновременном применении нескольких методов представления результатов. Сравнение материалов нашего обследования с работой 2006 г. ожидаемо показало, что раньше активнее применялись «неэлектронные» методы коммуникации. Так, по данным [Fehring et al., 2006], печатные материалы и отчеты были вторым по популярности каналом: ими часто пользовались 45% ре-

Табл. 13. Оценка эффективности КР

Показатель эффективности КР	Доля организаций, применяющих соответствующий критерий (%)
Удовлетворенность клиентов	34
Число решений, принятых/поддержанных с помощью КР	30
Продуктивность / «объем производства» КР	24
Число стратегий, скорректированных с помощью КР	22
Новые источники или рост прибыли	18
Разработка новых продуктов или услуг	14
Снижение или исключение затрат	13
Показатели эффективности КР не используются	10
Экономия времени	10
Увеличение прибыли	10
Выполнение финансовых планов	10
Рентабельность инвестиций	8

*Примечание:* сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать несколько вариантов ответов.  
*Источник:* составлено авторами.

спондентов (против 39% в нашем обследовании). О том, что данные КР регулярно распространяются в форме личного информирования, сообщили 37% респондентов (против 22% в нашем обследовании). О частом использовании центральных баз данных сообщили 40% респондентов нашего обследования против 32% — в 2006 г. Популярность электронной почты оказалась практически одинаковой.

### Управление и оценка эффективности КР

Эффективность КР чаще всего рассматривается сквозь призму удовлетворенности клиентов — конечных пользователей аналитических продуктов — и решений, принятых на их основе (табл. 13). Лишь 10% респондентов сообщили, что эффективность КР в их компании не оценивается. Это существенно расходится с результатами исследования [Fehring et al., 2006], в котором соответствующий показатель составил 30%, а 35% сообщили об отсутствии индикаторов оценки значимости КР. Вместе с тем в 2006 г. главными критериями эффективности такой деятельности также оказались удовлетворенность клиентов и решения, принятые и поддержанные с помощью собранных сведений. Как и данные об организационных структурах КР, высокая доля компаний, не оценивающих ее эффективность (35% выборки 2006 г. против 10% в настоящем обследовании), подтверждает, что сама эта функция в практикующих КР организациях стала более формализованной.

### Заключение

Фокусом нашей статьи стало изучение практики КР и подходов к ее оценке, используемых процедур и прикладных аспектов. Исследование опирается на результаты опроса 264 респондентов, представляющих компании разного размера из различных регионов мира. Поскольку выборка была сформирована из членов SCIP, все респонденты принадлежат к числу практиков КР. По их мнению, эта деятельность выходит за рамки простого сбора информации: 71% времени затрачивается на иные формы работы, включая планирование, анализ, коммуникации и менеджмент. С точки зрения организации КР становится более формализованной: свыше 70% компаний имеют профильных менеджеров, а 87% — официальные организационные структуры.

Тенденция к общекорпоративной формализации КР проявляется и в том, что лишь в 5% компаний ее работники не принимают участия в этой деятельности. Полученные данные служат для поддержки принятия широкого спектра стратегических и тактических бизнес-решений.

Ключевым источником информации КР выступает интернет. Далее следуют такие первичные источники, как сотрудники компании, клиенты и отраслевые эксперты. Чаще всего респонденты применяют набор из пяти аналитических методов. Наибольшей популярностью пользуются SWOT-анализ и анализ конкурентов. Полученные сведения распространяются по нескольким каналам коммуникации одновременно, прежде всего по электронной почте и посредством пре-

зентаций. Наконец, все большее значение приобретает оценка эффективности КР: лишь 1% компаний не применяют для этого никаких инструментов. К основным критериям эффективности относят удовлетворенность клиентов и число решений, принятых с помощью собранной информации.

Результаты нашего обследования в ряде случаев сопоставлялись с данными аналогичной работы 2006 г. [Fehringer et al., 2006]. Статистическая достоверность полученных выводов ограничена различиями в некоторых вопросах анкеты и тем фактом, что при сравнении не учитывались статистические показатели. При этом поверхностный анализ двух групп результатов подтверждает, что функция КР стала более формализованной по сравнению с 2006 г.: выросла доля компаний, располагающих централизованными подразделениями и менеджерами по КР. Кроме того, в соответствии с тенденцией к расширению мандата КР в рамках концепции «комплексной разведки» [Bulger, 2016] такая деятельность стала чаще выходить за пределы простого профилирования и оценки конкурентов. Сегодня активнее

практикуются оценка технологий, экономический и политический анализ.

Другое ограничение связано с тем, что практика КР рассматривалась только на примере членов ассоциации SCIP и участников организуемых ею мероприятий, причем полными и пригодными для анализа оказались всего 264 заполненные анкеты. В перспективе представляется целесообразным продолжение исследований на базе выборки, расширенной за счет профильных специалистов, не связанных с SCIP. Предстоит рассмотреть возможность применения аналитических и статистических методов для выявления связей и оценки практики КР в организациях. Наконец, для более эффективного определения параметров успешной КР следует использовать причинно-следственные модели и кластерные подходы.

*Исследование выполнено в рамках Программы фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) и с использованием средств субсидии, предоставленной в рамках государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации «5-100».*

## Библиография

- Badr A., Madden E., Wright S. (2006) The contribution of CI to the strategic decision-making process: Empirical study of the European pharmaceutical industry // *Journal of Competitive Intelligence and Management*. Vol. 3. № 4. P. 15–35.
- Barnea A. (2016) Study on Competitive Intelligence in Israel // *Journal of Intelligence Studies in Business*. Vol. 6. № 2. P. 5–16.
- Bisson C., Tang Tong M.M. (2018) Investigating the competitive intelligence practices of Peruvian fresh grapes exporters // *Journal of Intelligence Studies in Business*. Vol. 8. № 2. P. 43–61.
- Brody R. (2008) Issues in defining competitive intelligence: An exploration // *Journal of Competitive Intelligence and Management*. Vol. 4. № 3. P. 3–16.
- Bulger N.J. (2016) The Evolving Role of Intelligence: Migrating from Traditional Competitive Intelligence to Integrated Intelligence // *The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs*. Vol. 18. № 1. P. 57–84. DOI: 10.1080/23800992.2016.1150691.
- Calof J.L. (2016) Government sponsored competitive intelligence for regional and sectoral economic development: Canadian experiences // *Journal of Intelligence Studies in Business*. Vol. 6. № 1. P. 48–58.
- Calof J. (2017a) Canadian competitive intelligence practices – a study of practicing strategic and competitive intelligence professionals' Canadian members // *Foresight*. Vol. 19. № 6. P. 577–589. Режим доступа: <https://doi.org/10.1108/FS-07-2017-0024>, дата обращения 26.05.2020.
- Calof J. (2017b) Reflections on the Canadian Government in competitive intelligence – programs and impacts // *Foresight*. Vol. 19. № 1. P. 31–47. Режим доступа: <https://doi.org/10.1108/FS-08-2016-0038>, дата обращения 26.05.2020.
- Calof J.L., Arcos R., Sewdass N. (2018) Competitive intelligence practices of European firms // *Technology Analysis and Strategic Management*. Vol. 30. № 6. P. 658–671. DOI: 10.1080/09537325.2017.1337890.
- Calof J., Skinner B. (1998) Competitive intelligence for managers // *Optimum*. Vol. 28. № 2. P. 38–43.
- Crayon (2019) State of Competitive Intelligence 2019. Режим доступа: <https://www.crayon.co/state-of-competitive-intelligence>, дата обращения 02.05.2019.
- Crayon (2020) State of Competitive Intelligence 2020. Режим доступа: <https://www.crayon.co/state-of-competitive-intelligence>, дата обращения 02.02.2020.
- Dishman P.L., Calof J.L. (2008) Competitive intelligence: A multiphase precedent to marketing strategy // *European Journal of Marketing*. Vol. 42. № 7/8. P. 766–785.
- Du Toit A. (2015) Competitive intelligence research: An investigation of trends in the literature // *Journal of Intelligence Studies in Business*. Vol. 5. № 2. P. 14–21.
- Du Toit A.S.A., Sewdass N. (2014) Competitive intelligence in Morocco // *African Journal of Library, Archives and Information Science*. Vol. 24. № 1. P. 3–13.
- Fehringer D., Hohhof B., Johnson T. (eds.) (2006) State of the Art Competitive Intelligence. Competitive Intelligence Foundation Research Report. Alexandria, VA: Society of Competitive Intelligence Professionals.
- Fleisher C.S., Bensoussan B.E. (2007) *Business and Competitive Analysis*. Upper Saddle River, NJ: FT Press.
- M-Brain (2015) Global Market Intelligence Survey 2015. Режим доступа: <https://www.m-brain.com/blog-posts/2015-market-intelligence-survey-report/>, дата обращения 12.02.2020.
- M-Brain (2019) Global Market Intelligence Survey 2019. Режим доступа: <https://www.m-brain.com/white-papers/global-intelligence-survey-2019/> дата обращения 17.03.2020.
- McGonagle J.J. (2016) Guide to the study of intelligence // *Journal of U.S. Intelligence Studies*. Vol. 22. № 2. P. 55–59.
- Nasri W. (2011) Competitive Intelligence in Tunisian Companies // *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 24. № 1. P. 53–67.
- Ojinaga E.R.P. (2018) Exploratory study of competitive intelligence in Mexico // *Journal of Intelligence Studies in Business*. Vol. 8. № 3. P. 22–31.
- Sewdass N., Du Toit A.S.A. (2014) Current state of competitive intelligence in South Africa // *International Journal of Information Management*. Vol. 34. № 2. P. 185–190.
- Sewdass N., Du Toit A.S.A. (2015) Competitive intelligence in emerging economies: A comparative study between Brazil and South Africa // *TD The Journal of Transdisciplinary Research in Southern Africa*. Vol. 11. № 1. P. 113–132.
- Sharp S. (2000) Truth or Consequences: 10 Myths that Cripple Competitive Intelligence // *Competitive Intelligence Magazine*. Vol. 3. № 1. P. 1–6.
- Stanat R. (2008) Global competitive intelligence blueprint // *Competitive Intelligence Magazine*. Vol. 11. № 3. P. 6–11.
- Tanev S., Baitetti T. (2008) Competitive intelligence information and innovation in small Canadian firms // *European Journal of Marketing*. Vol. 42. № 7/8. P. 786–803. Режим доступа: <https://doi.org/10.1108/03090560810877150>, дата обращения 16.04.2020.