

КОНКУРЕНТНО РАЗУЗНАВАНЕ В БИЗНЕСА

Доц. д-р **Валентина Макни,**
доц. д-р **Йордан Иванов,**
доц. д-р **Юлиан Нарлев,**
д-р **Цанко Иванов**



Въведение

Организацията и структурата на разузнавателната дейност следват промените в цялостното историческо развитие на човечеството и това предизвиква периодично предефиниране в нейните приоритети (Начев 2013). С преминаването от индустриалната към информационната епоха, а защо не и от информационната към познавателната, конкурентната бизнес среда значително се усложнява. Новият тип агресивни конкурентни отношения и глобалните хибридни заплахи влияят в изключителна степен върху бизнеса и постепенно изменят конкурентната борба в открита конкурентна война, в която победеният често изчезва от пазара. Подготвеният бизнес аналитик или предприемач трябва да притежава едновременно устойчив и гъвкав инструментариум от концептуални методи, модели и техники, чрез които да дава отговор на критичните въпроси по конкурентоспособността на компаниите не само в настоящето, но и в бъдещето (Fleisher, Bensoussan 2015).

На тази база класическите и модерните форми на конкурентно разузнаване предоставят широк спектър от възможности за подобряване на процеса по вземане на стратегически управленски решения. Основната цел на конкурентното разузнаване е да се създаде и интегрира работеща система за събиране, обработка, анализ и използване на критична за предприемача/ком-

панията информация. Нарастващата роля на подобна интегрирана система за частно разузнаване се усеща най-вече при големия брой негативни ситуации от нейното подценяване, което води до огромни загуби и/или срив в имиджа.

От 1990-те години насам в чуждестранната специализирана литература все повече се откриват публикации и емпирични проучвания, посветени на конкурентното разузнаване. Автори, които системно изследват темата, са L. Kahaner, J. McGonagle, C. Fleisher, E. Bensoussan, J. E. Prescott, Sh. Wright и др. В полза на бизнес средите в глобален мащаб вече три десетилетия активно действа Глобалното общество на професионалистите по конкурентно и стратегическо разузнаване (SCIP)¹, чиято цел е обучаване на специалисти и предоставяне на специфична информация за целите на бизнеса.

Анализът на най-добри практики в международното образователно пространство показва, че през последните две десетилетия конкурентното разузнаване все повече се утвърждава в учебните програми на водещи университети както в западния свят, така и в азиатските икономики, като целта му е подготовка на специалисти, отговарящи на специфичните изисквания на бизнеса в тази сфера (CIEN 2017).

Учудващо е, че при все по-нарастващата популярност на концепцията в световен мащаб – и като практика в средите на бизнеса, и като поле за изследване сред научната общност – в българската специализирана литература конкурентното разузнаване все още не е затвърдило своето място. Налице са спорадични публикации и единици автори (Й. Начев, Ал. Петров, Т. Бояджиев), които пишат по темата, но емпирични изследвания не се откриват. Това е показател за слабата връзка между българската наука и практика в областта на конкурентното разузнаване и отваря възможности, от една страна, за изграждане на теоретична рамка и подходящ инструментариум, а от друга, за изследване на практическото му приложение в българския бизнес.

Предварителни резултати от проучване на част от авторския колектив сред 60 компании в България, в периода април-май 2018 г., което е предмет на отделна публикация, показва, че едва 40% от изследваните предприятия разбират същността на конкурентното разузнаване, 53% посочват, че правят такава, а близо 65% не си служат със специализирани информационни сис-

¹ Strategic and competitive intelligence professionals; <https://www.scip.org/>

теми за целите на конкурентното разузнаване. Изложеното дотук изисква прилагане на системен подход в изучаването и изследването на засегнатата концепция.

Изследователският обект на тази студия е конкурентното разузнаване. Предмет на анализ са теоретико-приложните аспекти на конкурентното разузнаване в бизнеса. Целта на разработката е, чрез критичен анализ на възгледите в специализираната литература по темата и синтез на фундаментални постановки, да се представят, под формата на систематизирано знание, важни направления, методи и инструменти на конкурентното разузнаване, които да открият неговата значимост за извоюване на стратегически предимства за бизнеса. С оглед изпълнение на поставената цел задачите на изследването се свеждат до: разкриване на особеностите и еволюцията на конкурентното разузнаване, проследяване на етапите на информационно-аналитичния цикъл и акцент върху ключови аспекти като етично разузнаване, технологично разузнаване и контраразузнаване.

Авторите защитават тезата, че в съвременния свят на ожесточена конкуренция и изключително динамична глобална бизнес среда, за да оцелеят и още повече – да се развиват и усъвършенстват – организациите трябва системно да използват конкурентното разузнаване като стратегически инструмент за управление на бизнеса.

В хода на изложението се прилагат дескриптивен и сравнителен метод, исторически подход, методите на анализ и синтез. Ограниченията на разработката се свеждат до конкурентното разузнаване за целите на частния бизнес с присъщите му концепции, постановки и основен инструментариум, необходими за осъзнаване на неговата значимост.

Направените изводи и препоръки могат да послужат, както за последващи емпирични изследвания по темата, така и за изостряне на вниманието на българския бизнес към обективната необходимост от конкурентно разузнаване.

Глава първа

Теоретични основи и еволюция на конкурентното разузнаване (КР) в бизнеса

1.1. Роля и значение на конкурентното разузнаване

От началото на ХХІ в. конкурентното разузнаване (КР) като теория и практика бавно но сигурно се развива като важен световен стратегически инструмент за управление на бизнеса. Оцеляването на съвременните организации зависи от придобиването на детайлна картина за пазара, както и за конкурентната среда. Практиката показва, че прилагането на процесите на разузнаване увеличава способността на компаниите да избягват непредвидими ситуации в процеса на идентифициране на заплахите и възможностите от външната среда (Weiss 2002).

Преди 80-те години на ХХ в. в литературата рядко се срещат публикации, посветени на КР. Първоначално то е институционализирано като формална бизнес функция в САЩ през 70-те и 80-те години (Du Toit 2015). Преди да се превърне в цялостен, завършен бизнес процес, в първата си вълна на развитие (60-те, 70-те години) КР се свежда само до *събиране* на разузнавателна информация, нужна за вземането на бизнес решения; във втората вълна (80-те години) еволюира в *анализ на индустрията* и *конкурентен анализ*. Днес етапът му на развитие е достигнал до интегрирането му като системен *бизнес процес* за целите на стратегическия мениджмънт, продиктувано от необходимостта на компаниите за сканиране, изследване и проактивно действие спрямо комплексната външна среда. (Prescott 1999)

През последните две десетилетия практики като Vedder и Guyness (2009), Tyson (2008) и други с научните си изследвания и публикации популяризират интересуващата ни дисциплина. Kahaner (2015) и Tyson (2008) обединяват разбиранията си около идеята, че компаниите ще се възползват от прилагането на КР, като го интегрират съвместно с процесите на стратегическо планиране в организациите. Според други изследователи, като Mc'Kinnon и Burns (2015), ролята и обхватът на КР през последните няколко десетилетия все повече нарастват. В резултат на тези и други концепции

днес КР като системен бизнес процес е неразделна и важна част от управлението на повечето големи организации.

Нарастващата потребност от прилагане на идеите и принципите на КР кореспондира с факторите на съвременната бизнес среда – развитието на технологиите, ускоряването на научно-техническия процес и вътрешно-организационните промени, многообразието от предлаганите продукти и услуги, съкращаването на жизнения цикъл на стоките, появата на много и конкурентни организации, скоростта на получаване на информация (интернет), новите знания и др. Причините за появата и развитието на КР в бизнеса следва да се търсят и в критичните точки на т.нар. традиционна управленска практика. Тези критични точки се отнасят до насърчаване на стандартни процедури, избягване на риска, слабо конкурентно предимство, блокиране на иновативни решения, пропускане на пазарни възможности, загуба на важна информация и т.н., както и негативните ефекти от тези критични точки върху организационното развитие и просперитет (Sykes, Block 2017).

Бурното развитие на концепцията през последните десетилетия се дължи на все по-широко разпространеното разбиране, че добрата информация има пряко въздействие върху постигането на крайните цели и желаните бизнес резултати. Въпреки че предимствата и ползите от КР са значими в развития свят, редица проучвания доказват, че понятието все още не е достатъчно широко прието в развиващите се страни (Weiss 2002). Причините за това произтичат от дълбоки социални, политически, икономически фактори, от институциите и от образованието в тези страни. Независимо от причините обаче, въздействието на КР като управленска теория и практика има еднозначен и положителен икономически ефект.

Значимостта на темата е силно повлияна и от икономическото развитие на много страни по света в преследване на свободните пазари. Страни като Китай, Индия, Бразилия, Турция и Южна Корея вече са главни играчи в глобалния бизнес. Много компании от тези държави се стремят в международен план към нови клиенти, нови пазари, нови континенти. Растежът и влиянието им в световната икономическа сфера в съвременната действителност се засилва все повече от използването и прилагането на принципите, методите и подходите на КР като съвременна управленска технология за растеж и развитие (Fleisher, Wright 2009).

Същностни аспекти на конкурентното разузнаване

КР е концепция от интегрални практики и знания, която се нуждае от прецизно дефиниране на нейната теоретична и приложна рамка, обхват, принципи, методи на въздействие. В съвременната практика за КР съществуват над 50 определения, което води до липса на единна, точна и универсално приета дефиниция (Pellissier, Nenzhelele 2013; Maune 2014).

Така например Gordon (2002) определя КР като процес на получаване и анализ на обществено достъпна информация за постигане на целите на компанията чрез улесняване на организационното обучение, усъвършенстване, диференциране и посочване на конкурентите. McGonagle го дефинира като процес от действия за определяне, събиране, анализ и разпространение на разузнавателна информация за продукти, клиенти, конкуренти и всички аспекти на обкръжаващата фирмена среда, необходими за подпомагане на ръководителите при вземане на стратегически решения за развитието на организацията (McGonagle 2003). Rouach и Santi го отъждествяват със своеобразен „радар“ за действията както на преки, така и на непреки конкуренти в много направления като цялостна бизнес стратегия, бизнес развитие, технологии, стратегия и тактика и др. (Rouach, Santi 2001: 553). От друга страна, Vedder и Guyness (2002) го интерпретират като системна и етична програма за събиране, анализ и управление на информация за настоящото и бъдещото поведение на конкурентите, доставчиците, клиентите, технологиите, правителството, придобиванията, пазарната и общата бизнес среда. Според едно от най-използваните определения на Global Intelligence Alliance (покъсно преименуван на M-Brain) КР може да се дефинира като познания или предварително познание за външната оперативна среда, чиято крайна цел е подобряване на процесите по вземане на решения в компаниите (GIA 2004).

Тези дефиниции са показател за широката гама виждания по въпроса и аргументират твърдението, че КР представлява стройна дисциплина, която осигурява инструменти за прогнозиране и надеждна основа за планиране на развитието на организациите. Важни за цялостния процес на КР са ясно формулираните искания и реалистичните очаквания при вземането на стратегически решения за бъдещето на компаниите и ефектите върху организационното развитие. Изведените определения предопределят съществуването

на различни подходи към дефиниране на КР: *процесен, функционален, системен, етичен*. То се представя като процес, функция, продукт или комбинация от трите (Maune 2014).

Независимо от подхода извеждаме следната дефиниция, която приемаме за работна: процес на легална и етична разузнавателна дейност за придобиване на нужната информация относно средата с цел пълно и своевременно подпомагане на вземането на решения за бъдещите перспективи пред компанията. В това отношение можем да обобщим, че разглежданото понятие е сложна и многопластова концепция, фокусирана върху организационни резултати и решаване на организационни проблеми по иновативен път. Поради това конкурентното разузнаване е хибридна форма – теория, практика и научна дисциплина – институционализирана в съвременната икономика като инструмент за целенасочено въздействие върху средата и като управленски механизми за осъществяване на икономическа промяна (трансформация) на организацията с реален и стабилен във времето ефект.

Разграничаване между конкурентното разузнаване и други сходни понятия

Анализът на естеството на КР е важен от гледна точка на разграничаването му от други видове разузнаване. Някои автори (Štefániková, Masárová 2014) слагат знак за равенство между понятията *конкурентно разузнаване, бизнес разузнаване, корпоративно разузнаване, икономическо разузнаване, промишлен шпионаж*, на въпреки че имат допирни точки, този подход е принципно грешен.

Бизнес разузнаването (business intelligence) (БР), макар да не е нова концепция, става популярен термин сред бизнес и ИТ средите едва през 90-те години (CIEN Project 2017), а в края на ХХ в. *бизнес анализът (business analytics)* се утвърждава като негов ключов аналитичен компонент (Davenport 2006). БР обхваща дейности по мониторинг най-вече на вътрешните бизнес процеси (Albescu, Pugna, Paraschiv 2008; Bose 2008), чиято цел е, използвайки добре структурирани вътрешни данни и съдържание, да се анализира представянето на собствения бизнес (CIEN Project 2017). От своя страна КР се фокусира върху външната бизнес среда (в т.ч. конкуренти, клиенти, доставчици, пазари и др.), използвайки отворени, общодостъпни (по-

лу- или неструктурирани) източници на информация (open source) и в този смисъл едното не може да замести другото и обратно (Olszak 2014).

Терминът *корпоративно разузнаване* се използва за разузнавателните структури на корпоративно ниво, особено що се отнася до ТНК и се реализира посредством два начина – чрез собствено звено в структурата на корпорацията или чрез специализирана външна агенция (Начев 2007). *Икономическото разузнаване* представлява допълнение към политическото и военното разузнаване като по-голямата част от разузнавателните сведения са от открити източници (Полмър, Алън 2001).

Промисленият шпионаж цели кражба на ноу-хау – документи, патенти, технологии и др. Негова цел е вербуване на сътрудници от компанията конкурент, тяхното заплашване или шантажиране, придобиване на лични данни с цел използването им за престъпни цели, както и саботиране на производствени и информационни системи (Reinmoeller, Ansari 2016). В този смисъл промисленият шпионаж има за цел събиране на сведения изцяло извън законно установените средства – подход, изцяло противоречащ на КР. Други термини, с които се свързва КР, са стратегическо разузнаване, технологично разузнаване, пазарно разузнаване, разузнаване на конкурентите (McGonagle, Vella 2012: 9), но те имат по-специфичен и конкретен обхват и в по-голяма или в по-малка степен са негови съставни компоненти.

В крайна сметка всички разузнавателни термини се отнасят до използване на систематични методи за събиране, анализ и разпространение на информация, поддържаща процеса по вземане на решения. КР е с най-широк обхват на разузнавателни дейности, които обхващат цялата външна работна среда на компанията, и насочване на всички нива за вземане на решения, т.е. стратегически, тактически и оперативни. Основната цел на КР е осъществяване на по-ефективно стратегическо планиране и това го прави един от най-важните стратегически инструменти, които мениджмънтът на една компания може да притежава (GIA 2004).

Роля на конкурентното разузнаване за организационното развитие

През 70-те и 80-те години на миналия век разузнавателната дейност за организациите от възникваща концепция се превръща в интензивно прила-

ган стратегически инструмент за управление на бизнеса (Miller 2017). В този период за първи път се поставя важен акцент върху ролята на темата при анализа на структурата на промишлеността и стратегическите предимства на конкурентите. В този план Porter изтъква и значението на КР като неразделна и важна част от процеса на формулиране на бизнес стратегията и силно препоръчва приемането и легалното му прилагане за постигане на целите на организацията. Той описва методиката за приложение на управленската концепция, инструментите за анализ на конкурентите при оценка на техните силни и слаби страни (Porter 1980). Тук е уместно да отбележим, че още през 50-те години на ХХ в. д-р J. Howard Westing (от университета Wisconsin) създава „Военна стая“ за конкурентен анализ и определяне на стратегии в компанията General Electric (Pinkerton 1995: 23). КР е прието като формална дисциплина за първи път от фармацевтичната индустрия (Cronquist 2011).

По мнение на редица автори (Prescott 1999; Stefanikova, Rypakova, Moravcikova 2015) важната роля на КР в съвременния свят е да открие и да формулира ранно предупреждение за заплахи и проблеми в бизнеса. В тези случаи ролята на КР е да подпомогне формулирането и развитието на бизнес процесите в организацията, които се отнасят до намаляване на разходите, до по-ефективно управление на ценовите предприемачески и маркетингови стратегии на компанията, както и до създаването на нови продукти. През последното десетилетие КР има пряко отношение към принципите на съвременното предприемаческо управление на организацията и корпорациите.

Основно предизвикателство пред теоретици и практики е измерването на полезния ефект от КР за организацията. На езика на икономистите това означава да се оцени т.нар. „добавена стойност“ на концепцията. В повечето компании обаче предприемачите и ръководителите тълкуват концепцията за полезността в различни по обхват и съдържание граници. В широк смисъл полезността на КР се отнася до успешно функциониране на бизнес организации и намира ясен израз в постигнатите от тях организационни резултати (Maune 2014). Концепцията за полезността се отнася до редица не само икономически, но и социални полезности, известни в икономическата литература като „външни ефекти“. Тези ефекти кореспондират с ролята на КР върху образованието, върху иновационната обществена среда, върху проек-

тирането и развитието на процесите на интелектуалната собственост, върху формирането и разпространението на иновации в социалната действителност, в това число не само икономически, но и социални, технологични, управленски и др. В резултат на посоченото по-горе едва ли могат да бъдат определени универсални методи и инструменти за измерване на неговата полезност. Както Du Toit (2015) посочва, трудно е да се оцени количествено директният ефект от КР в една организация, доколкото измерването на ползите от него е по-скоро качествено отколкото количествено. Безспорно, темата е предизвикателство пред съвременната научна и по-прагматично ориентирана човешка мисъл.

Въпреки липсата на еднозначни критерии за оценка бурното развитие на концепцията за КР през последните десетилетия е ясен знак за широко споделяното схващане, че трансформирането на информацията в интелигентно знание има пряко въздействие върху крайните цели и приоритети на организациите.

1.2. Еволюционни аспекти на конкурентното разузнаване

От гледна точка на историческия подход интерес биха представлявали произходът и развитието на КР от появата му до наши дни. Действително, разузнаването съществува още от зората на човечеството и го съпътства през цялостното стопанско развитие, свидетелство за което дават редица археологически открития и исторически летописи от всички епохи. Чрез КР се адаптират голям брой методи и подходи, използвани в класическото военно и външнополитическо разузнаване както в отминали епохи, така и в настоящето. L. Fuld, B. Gilad и J. Herring², често са наричани „създатели” на КР, но „понятието не е скорошен феномен нито в бизнеса, нито в научните среди” (Fleischer, Vensoussan 2002: 9) В Таблица 1 може да се проследи авторската систематизирана интерпретация за развитието на концепцията през отделните епохи.

Първият известен автор по темата за всички аспекти на разузнаването е Сун Дзъ (Sun Tzu), китайски военачалник и стратег, живял около 500 г. пр.

² От т.нар. „Академия за конкурентно разузнаване” или Fuld-Gilad-Herring Academy. Виж повече на: <http://www.academyci.com/>

Хр. Неговият знаменит труд „Искусството на войната” се изучава и до днес както от военни експерти и държавни ръководители, така и от мениджъри и специалисти в различни области на бизнеса. В него Сун Дзъ се фокусира върху важността на разузнаването и широката осведоменост от средата при планиране на военни действия (Сун Дзъ и др. 2005).

Използваните от разузнаването подходи и методи се променят и разширяват в съответствие с характера на епохата. В Египет, Древна Гърция и Рим най-опитните търговци тайно придобивали информация, която да им помогне в преговори и сделки, като някои от тях паралелно предприемали и действия за zlepоставяне на конкурентите по множество начини (Начев 2013). Около 204 г. пр. Хр., в една от най-гениалните разузнавателни операции, Сципион Африкански разбива картагенската армия, дългогодишен и непобедим враг на Рим, като точно анализира събраната информация за икономическите центрове на врага (O’Leary 2004). По времето на Гай Юлий Цезар през I век пр. Хр. е изградена първата, близка до съвременните, действаща система за разузнаване (Хюз-Уилсън 2017). Тя е основана върху огромната мрежа от частни шпиони на един от менторите и съдружници на Цезар – Марк Лициний Крас. Чрез нея освен информация за заплахи към Римската империя Крас непрестанно търси и нови възможности за собствените си търговски и икономически начинания. Това го превръща в един от най-богатите хора не само за конкретния исторически период, но и в цялата история.

В средните векове се утвърждават закономерностите, описани по-горе – разузнаването е в основата на успехите и възхода на държавите, а неговото подценяване се отразява негативно върху тяхното икономическо, обществено-политическо и военно развитие (Асенов 2014). Според Fink „кражбите на търговски тайни и търсенето на начин за тяхното опазване са стари колкото самата търговия” (Fink 2002: 8). Като исторически пример може да се посочи, че китайски императори от всички династии са използвали най-различни методи за защита на монопола върху търговията с коприна и порцелан. В допълнение, в продължение на няколко столетия Византия има за приоритет опазването на най-ефективното си оръжие „гръцкия огън” от шпиони на различните разузнавателни служби на халифата. Начев приема за създател на икономическото разузнаване Чингис хан (около 1162-1227 г.), който не

предприемал поход без предварително изучаване на икономическата обстановка на територията на бъдещия противник, включваща природни богатства, наличие на полезни изкопаеми, равнище на технологиите в различните стопански дейности, съдържание на хазната и др. (Начев 2007).

На по-късен етап, през XII-XIII в., се утвърждава водещата търговска роля на Венеция и Генуа. Именно благодарение на италианските компании от този период се появява частното разузнаване, като продължение на държавното икономическо разузнаване. При честите служебни пътувания на дипломати и търговци към Арабския изток те работят и като агенти за своите правителства и компании. Първата частна финансово-икономическа разузнавателна служба, която е логичното еволюционно продължение на тези практики, е създадена през XIV в. от флорентински банкери, като техният пример е последван през XV и XVI в. от фамилията Fugger в Аугсбург – едни от най-големите индустриалци за посочения период (Начев 2013).

По време на Великите географски открития най-развитите европейски държави – Холандия, Португалия, Испания и Великобритания – водят борба за надмощие над новооткритите територии. Корпорациите и техният разузнавателен капацитет се оказват сред най-мощните оръжия в това съперничество. Благодарение на свой агент Източноиндийската чаена компания успява да надделее над китайския монопол в производството и търговията с чай около средата на XVII в. Друг успешен пример от тази епоха е свързан с N. Rothschild, който създава сложна финансово-разузнавателна мрежа, като по този начин взема надмощие над бизнес конкурентите си и изгражда най-могъщия банков концерн през XVIII в. (Fuld 2002).

Таблица 1

Еволюция на КР

Епоха	Особености в еволюционното развитие на КР
500 г. пр. Хр.	Първият военен трактат „Изкуството на войната” на Сун-Дзъ
I в. пр. Хр.	Първата действаща система за разузнаване от частни шпиони в Римската империя
Средни векове	Освен за военни цели разузнаването се използва от китайските императори за защита на монопола върху търговията с различни стоки

XII - XIII в.	Икономическото разузнаване набира мощ (Чингис хан)
XIV в.	Възниква частното разузнаване, като продължение на икономическото
	Първата частна финансово-икономическа разузнавателна служба
XV-XVI в.	Зараждат се още частни разузнавателни служби
XVII в.	Благодарение на разузнаването китайският монопол започва да губи надмощие
	Ротшилд създава финансово-разузнавателна мрежа
XVIII в.	Изграден е най-могъщият банков концерн
XIX в.	Назрява идеята за по-широко използване на маркетингови проучвания и проучване на конкурентите
XX в.	Институционализиране на КР (JETRO, SCIP и др.)
XXI в.	Използване на КР като стратегически инструмент за управление на организациите

Около края на XIX в. в САЩ се заражда идеята за по-сериозно използване на дейности, свързани с маркетингови проучвания, анализ на конкуренцията, конкурентни сили и т.н. Идеята еволюира и споменатите концепции постепенно стават задължителна част от оперативната дейност на компаниите през 20-те години на XX в. С избухването на Втората световна война се засилва и икономическото разузнаване за врага, а след нейния край вече събраната информация повлиява в огромна степен при преразпределението на следвоенния глобален пазар. Неслучайно концепцията за разузнаване на нововъзникващите конкурентни сили достига и Азия. През 1956 г. китайската „Система за научно-техническа информация” е успешно внедрена в различни изследвания, проекти и дългосрочни процеси за вземане на стратегически решения (Juhari, Stephens 2006). Две години по-късно японската външнотърговска организация (JETRO) се фокусира върху събиране, обработка и предоставяне на информация за компаниите с цел ранно предупреждаване за заплахи.

Подобен подем в теорията и практиката по разглежданата проблематика се наблюдава и след края на Студената война, решена в голяма степен и от икономическата война между САЩ и СССР. През 80-те години на XX в. голям брой компании въвеждат официално функцията по събиране на бизнес разузнавателна информация. През 1985 г. L. Fuld публикува един от най-

значимите трудове в областта – „Разузнаване на конкурента”. Година по-късно е основана „Организацията на професионалистите по конкурентно и стратегическо разузнаване”, която успява да привлече 650 членове до 1989 г. и 6500 членове до 1999 г. Логично, броят на публикациите по проблема се увеличават значително.

В началото на настоящия век КР става все по-сложен и скъп процес. От атентатите срещу Световния търговски център на 11 септември 2001 г. насам глобалният бизнес често става жертва на новите хибридни заплахи като тероризъм, радикализъм, екстремизъм и свързаните с тях финансови престъпления – пране на пари, финансиране на терористични актове, обири и др. Поради тази причина корпоративното ръководство на компаниите изисква все по-голям обем данни за рисковете пред сигурността и за конкурентните им позиции на съответните пазари. Засилва се ролята на главните директори по сигурността и техните оперативни служители в различните направления, включващи конкурентно разузнаване, индустриален контрашпионаж, информационна сигурност и др.

Следвайки логиката на изложеното дотук, можем да заключим, че все още си от военното и икономическото разузнаване, намирайки и адаптирайки своето място в света на частния бизнес, КР днес повече от всякога, става крайно необходимо за здравословното съществуване и усъвършенстване на всяка компания. Още повече че неговите похвати са се утвърждавали през десетилетията като важни предпоставки за успех на различни икономически и бизнес начинания. В допълнение на посочените факти можем да споменем *креативното разрушение*, което наблюдаваме през последните две десетилетия в много сектори, а статистиката сочи, че днес са оцелели едва 12% от компаниите на Fortune 500 от 1955 г., а според прогнози само 50% от настоящите компании на Fortune 500 ще са все още в бизнеса след 10 години (Nambiar 2017). Оказва се, че нежеланието или неспособността на организациите да се адаптират, в крайна сметка води до тяхната гибел, а диференциаторът за това е способността им за анализ и ефективно използване на огромното поле от структурирана и неструктурирана информация в техните решения.

Глава втора

Цикъл на конкурентното бизнес разузнаване

По своята същност КР изисква системна подготовка и организация на цялостен процес от информационно-аналитични дейности. Този процес формира фундаменталната концепция за КР чрез така наречения *цикъл на конкурентното разузнаване (competitive intelligence cycle)*, с няколко основни етапа (фази). Най-общо процесът започва с определяне на ключовите разузнавателни нужди или специфичните изисквания на компанията. Следва набирането и анализът на данни и информация, която да отговори на нуждите на провеждащите разузнаването служби/специалисти. В края на процеса е етапът на предоставяне на крайния продукт и неговата защита. Целта му е да послужи на ръководителите и предприемачите, които вземат решения и предприемат действия. Последователността и спазването на оперативните етапи на КР са важни, а пропуските в процеса могат да предизвикат тежки последици. По време на цикъла на разузнаването обратната връзка и актуализирането на информацията от специалистите позволява корекции в средносрочен план, както и предприемане на нов курс в развитието на бизнеса (Prescott 1999).

В научната литература съществуват различни гледни точки относно фазите на конкурентно-разузнавателния цикъл. Различните автори идентифицират в своите публикации от четири до осем етапа (GIA 2004; Fleisher, Bensoussan 2015; Du Toit 2015). Нещо повече, тези етапи са назовавани с различни имена. Въпреки това в значителна степен те покриват сходни активности, определящи фундамента на КР. За целите на този анализ приемаме стандартните четири фази на цикъла, които представяме по-долу.

2.1. Идентифициране на нуждите от разузнавателна информация

Първият етап от цикъла е „идентифициране на нуждите от информация” (фиг. 2.1).



Фиг. 1. Идентифициране на необходимостта от разузнавателна информация

Стратегическите цели на компанията са в основата и с определяща роля при идентифицирането на тези нужди. Мениджърите имат възможност да изберат едно или друго решение/поведение, основавайки се на различна информация. Затова първият етап от процеса на КР се инициира със *заявка на мениджърите*. Важен аспект тук е да се запази доверието им чрез правилно идентифициране на техните нужди от конкретна информация. Пара-

метрите на заявката трябва да включват точно онова, което се търси, желаната времева рамка, както и някои ограничения като бюджет и поверителност.

Най-важното умение е способността да се определят действителните нужди на ръководството, което увеличава шанса заявката да се интерпретира правилно. Сумата от всички заявки, отправени от ръководството, представят ключовите направления в разузнаването, т.е. *ключовите области на разузнавателни интереси (Key Intelligence Topics – KITs)* и произтичащите от тях *ключови разузнавателни въпроси (Key Intelligence Questions – KIQs)* (Michaeli 2013: 119). Ключов интерес може да бъде например използване на целево стратегическо партньорство и свързаните с него въпроси – доколко подходящи са дистрибуционните канали на партньора, планува ли партньорът по-нататъшни съдружия с конкурентите, планират ли конкурентите стратегически партньорства в региона и др. (Michaeli 2013).

След конкретизиране на заявката, преди да започне събирането на необходимата информация, следва да бъдат подбрани видът и източниците на информация (фиг. 1). Начинът, по който се събира вътрешна и външна информация, трябва да улеснява процеса по вземане на решения. Значителна част от акумулираната информация се извлича от първични източници и по-малка част от вторични. Това се дължи на факта, че последните са публично достъпни и добитата от тях информация не би могла да донесе значими конкурентни предимства, но може да се използва за анализи. Според Kahaner „по-лошо от това да разполагаш с твърде малко информация е да притежаваш твърде много информация” (Kahaner 1997: 29). Ето защо специалистите в областта на КР разработват план за набиране на информация, който освен вторични източници включва изследване и сканиране на социални мрежи, разработване на собствени проучвания, проучвания на медии и др. Проектирането и изпълнението на плана за набиране на информация изисква ключови умения. Събраните въз основа на плана данни се превръщат в разузнаване чрез анализи. С тяхна помощ става възможно за разузнавателните специалисти да направят своите заключения. Разбира се тези заключения следва да бъдат пречупени и интерпретирани през призмата на първоначалната заявка на ръководството, която стои в основата за извеждане на изводи и

препоръки. Не случайно Бояджиев посочва, че „истинското разузнавателно „прозрение“ се появява не с изготвяне на верния отговор, а с формулиране на правилния въпрос” (Бояджиев 2016: 14). Ето защо считаме този първи етап от разузнавателния цикъл за фундаментален. Идентифицирането на необходимостта от информация, както и на източниците за нейното набавяне, е в основата на успеха на КР.

Успешно внедрените и работещи програми по КР носят не само знания за средата в която функционира бизнесът, но създават и условия за предупреждения относно съществуващи или потенциални възможности и заплахи. Според McGonagle и Vella конкурентното разузнаване може да съдейства на мениджмънта на компаниите да взема по-добри управленски решения от техните конкуренти в различни направления: влияние на конкурентите (сливания и придобивания), влияние на пазара (развитие на нови продукти), влияние на държавни органи и институции (въздействие на ново законодателство върху бизнеса), влияние на клиентите (променящи се нужди, предпочитания и нагласи) (McGonagle, Vella 1996).

Идентифицирането на нуждата от разузнавателна информация и последващото ѝ събиране и анализ са ключов етап от цялостния цикъл на КР в бизнеса. Това предопределя неговото задълбочено изучаване и познаване, с цел подготовка и внедряване на адекватни за нуждите на бизнес организациите програми за набиране на данни.

2.2. Набиране на данни и информация

Вторият етап от бизнес разузнавателния цикъл се изразява в откриване на конкретната информация, която да отговаря на подадената заявка. Необходимите средства за организиране на събирането и обработката на разузнавателни данни представляват основна пречка за приемането на КР като практика. Анализът на данните показва, че прилагането му в чисто технологично отношение изисква поддържане на сложни автоматизирани разузнавателни програми. Те предполагат допълнителни инвестиции в иновативни технологии и управленски софтуерни решения. Значителни средства са нужни и за обучение на персонала и развитие на човешките ресурси. Събирането на данни по своята същност представлява научноизследователска

работа с огромно значение за вземане на решения днес, за оцеляването, успеха и устойчивостта на организациите.

Практиката познава различни инструменти за набиране на данни и информация. Най-често използвани са следните:

Извличането на данни (data mining) е популярно понятие в икономическата литература, свързано с КР. То се прилага най-често при обработване на данни, свързани с техническа документация и патенти. Редом с термина „извличане на данни”, често се ползват и други свързани по произход и съдържание понятия: „извличане от патенти”, „извличане на текст” и „интерактивни визуализации”. Посочените по-горе дейности или функции в КР представляват информационни инструменти и технологии за формиране или изграждане на изследователски потоци за целите на интерпретацията и прогнозирането на информацията (Poul, Gautman, Valint 2013).

Извличането на текст (text mining) в широк смисъл представлява процес на интензивно използване на информация, при който потребителят работи с документи, като за целта се използва набор от инструменти за анализ – имейл комуникации, корпоративни документи, уеб страници и съдържание в социални медии. Аналогично на основния процес в минното дело извличането на текст се стреми да събере полезна информация от източниците на данни чрез идентифициране и изследване на аналитични модели.

Извличане от патенти (patent mining) се отнася до извличането на данни от патентни документи. Тези дейности често се отнасят към специфичен раздел, наричан още технологично разузнаване, който ще бъде разгледан на по-нататък. Идеята за визуално изследване на данни или „визуализация” е да представи информацията във визуален, графичен формат, позволяващ да се направят и заключения (Prescott, Miller 2001).

Добивът от интернет (WEB mining) си служи с облачни изчисления и структури, ориентирани към облачни услуги (SAO – Service-oriented architecture). Това е комплекс от софтуерни операции и компоненти, формирани по начин, позволяващ лесно и гъвкаво интегриране за нуждите на бизнеса и ИТ (Olszak 2014).

Съществуват многобройни инструменти и решения за събиране на данни, а нови инструменти се появяват непрекъснато. Големият им брой и

тяхната специфика в последните години налагат използването на специално създаден софтуер за оценка на функционалността им. Количеството информация, възникващо от нови източници като интернет и социалните медии, се увеличава непрекъснато. В резултат на това организациите следва да търсят иновативни начини и инструменти за експлоатация и проучване на ресурсите от данни и да добавят нови източници с цел по-ефективно управление на промените. Много вероятно е в процеса на мониторинг на средата да бъде събрана и нерелевантна за конкретния проблем информация. Затова важен момент при набирането на данни е необходимостта от структуриране и елиминиране на ненужното, преди подбраният материал да премине към следващия етап от цикъла – анализа на информацията (GIA 2004).

Организациите в съвременния информационен свят трябва да мислят творчески и холистично за потенциала на нови външни източници на данни. Инициативите в тази област трябва да бъдат разпространявани не само за висши мениджъри, но и за оперативния персонал, който отговаря за наблюдението на мненията на клиентите. Ето защо в редица случаи за работа с оперативните специалисти и персонала са приложими и принципите на вътрешното предприемачество. Всички служители трябва да са чувствителни към новаторските методи за събиране на информация и управление на данните.

За целите на ефективното управление би следвало да се преразгледа управленската структура. Тя не трябва да възпрепятства използването на нови методи за набиране, съхраняване и анализ на данни. В света на организациите, поради нарастването на информационния балон, събирането и обработката на данни ще става все по-сложна дейност. В резултат на това ще се увеличават източниците, които следва да бъдат обработвани, ще се разширяват областите на интерес на компаниите, ще се добавят нови изследователски формати, техники и инструменти. Тези промени ще предопределят и бъдещите предизвикателства пред мениджмънта.

2.3. Анализ на информацията

Анализът на информацията е най-важният и най-предизвикателният – трети етап от разузнавателния цикъл. По време на анализа суровите данни

под формата на факти, диаграми, фигури и статистики се превръщат в използваем продукт от КР – разкрити невидими тенденции, модели и взаимовръзки. Интерпретираната информация се използва при стратегическите решения от корпоративните ръководства на по-късен етап. Поради тази причина анализът на събраната информация изисква много и разнообразни умения от експертите по КР, които трябва правилно да я оценят, да открият трудно проследимите модели и тенденции и да изведат сценарии с различна степен на възможност. В допълнение, в този процес се използват т.нар. **4И променливи**, които добавят стойност към бизнес разузнавателния продукт – *информация, импресия, интуиция и интерпретация* (Langebeer 1999). Съществуват голям брой интердисциплинарни методи, техники и инструменти за анализ на бизнес разузнавателната информация. Най-съществените от тях са представени по-долу.

Конкуrentно профилиране

Профилирането на конкретен конкурент или група от конкуренти трябва да даде отговори на редица въпроси – кои са най-важните и най-опасните характеристики на конкуренцията; какви данни трябва да се обработят при създаването на профилите; как могат експертите по КР да се съдобиат с необходимите данни (Fleischer, Bensoussan, 2015, 183). Не съществува унифицирана структура или „най-точен” конкурентен профил, но при всички случаи той трябва да включва следната информация:

- Анализ на базова информация за контактите на конкурента – съдържа данни за наименование на компанията, седалище и адрес на управление; местоположение на офисите на компанията; служебни телефони; мобилни номера, уеб сайт, имейл и т.н.

- Структурен анализ – какъв вид е собствеността на конкурентната компания (АД, ООД, ЕООД и др.), което може да разкрие голям брой скрити взаимоотношения зад иначе „перфектния” имидж в публичното и медийно пространство.

- Мисия/визия – анализ на заявените ценности и вярвания в компанията; разбирането на корпоративната култура дава представа за философията, която изповядва мениджмънтът, както и предпочитаната от него стратегия (офанзивна или дефанзивна).

- Стратегически и тактически решения – анализ на най-важните решения в компанията конкурент през зададения период; как се вземат решенията – индивидуално или на ниво корпоративен борд; информация за имена, длъжности, предходен професионален опит; информация за подчинените и евентуални бъдещи решения според крайния анализ.

- Финансов анализ – информация за финансовото планиране и управление в компанията конкурент; силни и слаби страни; възможни сценарии – банкрут, изненадващи атакуващи ходове и т.н.

- Характер на конкуренцията – предприели ли са компаниите конкуренти аналогични мерки срещу собствената компания.

- Патенти и търговски марки – притежават ли конкурентите интелектуална собственост, която да подобри позициите им на пазара; анализ на конкурентния бранд и разпознаваемост на пазара.

- Продукти/услуги и продуктово развитие – детайлен анализ на продуктите и услугите на конкурентите; информация за тяхната научноизследователска и развойна дейност.

- Качество – определяне на качеството на конкурентната продукция и потребителска удовлетвореност.

- Човешки капитал – какъв е най-често срещаният профил на служителите на компанията конкурент; длъжностни характеристики; заплати и бонуси.

- Продажби и дистрибуция – анализ на данни, свързани с продажбите на конкурентите; каква е тяхната печалба; кои са най-големите потребители; място и роля на търговския отдел; как конкурентите дистрибутират своя продукт/услуга; кои са доставчиците; местоположение на основните им разпределителни центрове; присъстват ли на международния пазар.

Финансов конкурентен анализ

Този подход за анализ на конкуренцията представлява интерпретация на финансови доклади, свързани с бизнес начинания, проекти или бюджети на компании конкуренти, за да се оцени тяхното цялостно представяне. Положителните аспекти най-често се свеждат до: информация за финансовото здраве на конкурентите; идентифициране на най-ключовите индикатори;

подобро вземане на стратегически решения и засилване на конкурентната стратегия на база на стабилна финансово-разузнавателна информация; задълбочено познание за дейностите на конкурентите; финансови силни и слаби страни на конкуренцията; най-важни проекти, по които конкурентите разходват средства; оценка на икономически тенденции в съответния сектор в цялост; сравняване на положителните аспекти със собствената финансова политика; изграждане на дългосрочна финансова стратегия.

Финансовият анализ е задължителна част от всеки конкурентен анализ. Правилно интерпретираната финансова информация осигурява познание за възможностите за разширяване на конкурентите, които често включват открита война срещу собствената компания.

SWOT анализ

При подобен анализ за собствената компания, свързан с нейната вътрешна сигурност, експертите по КР извършват паралелен анализ на конкуренцията в границите на информацията, с която разполагат за нея (Fleischer, Bensoussan 2015). Чрез такъв подход на работа се достига до следните положителни аспекти:

- Поглед „отвътре” – полезен метод за анализ на конкуренцията се счита способността за изграждане на визия от гледна точка на неин потребител или служител.

- Силни страни на конкурентите – в кои аспекти на бизнеса конкурентните компании се представят най-добре; може ли собствената компания да се представи по-добре от тях.

- Слаби страни на конкурентите – проследяването на слабите страни на конкурентите е най-важният анализ при този подход; ако данните сочат, че конкурентите губят пазарни дялове, големи клиенти и/или партньори, това може да предостави възможности за собствената компания, от една страна, и скрити заплахи за целия сектор, от друга.

- Пропуснати възможности от конкурентите – след анализ на вътрешните фактори експертите по КР, заедно с корпоративното ръководство, трябва да потърсят възможности за превръщане на слабостите на конкурентите в собствени нови предимства; направленията включват забравени или подценени групи потребители.

- Значими заплахи за конкурентите – както стана ясно, заплахите за конкурентните компании лесно могат да повлияят негативно и върху собствената компания; оценката на тези заплахи спомага не само при използването на подходящата нападателна стратегия, но и за засилване на собствената система за корпоративна сигурност.

Сценарийно планиране

Сценарийното планиране или сценарийният анализ представлява изключително популярен инструмент за вземане на стратегически решения в областта на военното разузнаване. В света на бизнеса то се определя като комбинации от анализ на сценарии и стратегическо планиране, насочена към систематично проучване на алтернативни пътища на развитие от външния свят и последиците от това за бизнеса (Димитров 2012). Сценарийното планиране се развива след Втората световна война, благодарение на корпорацията РАНД и е успешно въведено в корпоративното планиране на „General Electric” и „Shell” (Van Notten 2005) под формата на процес от 6 стъпки: 1) изследване на движещите сили; 2) съчетаването на тези движещи сили в надеждна рамка; 3) извеждане на седем до девет минисценария; 4) намаляване до два-три сценария; 5) финализиране на сценариите; 6) оценка на сценариите.

Въпреки големия брой подходи при извършване на сценарийно планиране няма унифициран такъв, защото различните движещи сили, посочени в стъпка 1, изискват различен метод за извеждане на различните сценарии – теоретични, практически, изследователски, аналитични и т.н.

Военни игри

Според експерти от корпорацията РАНД военните игри представляват аналитични игри, симулиращи отделни аспекти от военното дело на стратегическо, тактическо и операционно ниво. Използват се при обучението на военачалници и стратегии за анализ и реакция при непредвидими обстоятелства на бойното поле от епохата на Древна Гърция, дори по-рано. Пруските генерали въвеждат използването на големи триизмерни „дъски за игра” за симулация на бойни действия още през 1811 г. През 1887 г. Военноморският колеж на САЩ въвежда военните игри като отделна дисциплина. Американският адмирал Ch. Nimitz привежда на практика постановките на военните

игри по време на бойните действия през Втората световна война (Treat, Thibault, Asin 1996). Следователно бизнес военните игри представляват адаптация на класическите симулационни ходове и контраходове в корпоративния свят. Подобна еволюция на този инструмент не е изненадваща, защото най-често използваните методи за изграждане на стратегия в съвременния бизнес често изключват възможните прекъсвания в бизнес процесите или ги възприемат като лесно прогнозируеми (Mintzberg 1994).

На практика класическа военна игра в бизнес среда представлява няколкодневна симулация на реални бизнес отношения и процеси, провеждана от висшия мениджмънт. Част от тях влизат в ролята на собствената компания, останалите се възприемат за техни конкуренти и други сили, които оказват влияние на съответния пазар. Няма строго определени правила при симулациите и те могат да включват всичко, което може да се случи в реална пазарна ситуация – макроикономически или политически резки промени, придобивания и сливания, лобиране, природни бедствия, терористични актове и т.н.

Теория на игрите

Теорията на игрите е представена за първи път през 20-те години на XX в. от математиците E. Borel и J. Von Neuman. През 1944 г. е доразвита от Von Neuman и Morgenstern в съвместната им публикация „Теория на игрите и икономическото поведение” (Von Neuman, Morgenstern 2007). В началото на 50-те години на XX в. теорията е усъвършенствана благодарение на един от най-великите съвременни математици J. Nash. От този момент до наши дни теорията се използва не само в математиката и икономикса, но и в политическите науки, спорта и дори в еволюционната биология.

Теорията на игрите изучава способността на обект за конфликт и коопериране в конкурентна ситуация. Поради тази причина инструментът се използва често при анализ на информация, свързана с конкуренцията. Има доста значими прилики между военните игри и теорията на игрите. Според някои изследователи последната е логичното еволюционно продължение на военните игри. Най-значителната разлика е свързана със структурата на конкуренцията. Теорията на игрите се използва при сравнително малък брой

конкуренти, когато конкретно решение от единия конкурент би повлияло значително върху действията на останалите.

На практика в този аналитичен, трети етап от цикъла, към информацията се добавя стойност, тъй като събраните данни и цялата налична информация прерастват в информационно-разузнавателен интелигентен продукт. Логичното продължение на този процес се проявява в следващия, последен етап от цикъла, когато предоставеният продукт се приложи като инструмент за вземане на стратегически решения за постигане на фирмените цели.

2.4. Представяне на резултатите и обратна връзка

Завършването на аналитичния процес не означава, че работата на анализаторите от предходния етап е приключила. В четвъртата фаза пред тях стоят няколко ключови отговорности: 1) да докладват резултатите пред топ-мениджърите; 2) да оценят тяхното разбиране на направените от екипа препоръки; 3) да се убедят, че не е загубена критична информация при обмена на идеи; 4) да разберат как ще бъде използван разузнавателният продукт (Fleisher, Bensoussan 2015). Посочените действия конкретизират последния етап от конкурентния разузнавателен цикъл – представяне на завършения бизнес разузнавателен продукт пред тези, които са го изискали.

Можем да твърдим, че ефективността на последния етап зависи от успешното изпълнение на предходните етапи. Ако първоначално нуждата от разузнаване (1-ви етап) не е дефинирана правилно и анализът (3-ти етап) не е осъществен коректно, крайният продукт няма да е достатъчно полезен за мениджмънта. Nakannson и Nelke (2015) основателно твърдят, че няма значение колко стойностни и качествени са информацията и анализът, ако не бъдат представени по подходящ начин. А според Bouthillier и Shearer (2001) никоя система не може да гарантира, че доставената разузнавателна информация ще бъде използвана и ще доведе до действаща стратегия (което е основната цел на конкурентното разузнаване). Това твърдение прозира и в думите на бившия директор по КР на Кодак: „И най-добрият анализ е безполезен, докато не е докладван, приет с убеждение и предизвикал действие” (McGonagle, Vella 2003: 149). На практика само ограничен брой компании действително прилагат стратегическо разузнаване на най-високо ниво, което означава, че такива компании успяват да трансформират данни, информация

и знание в цялостно, завършено разузнаване (SCIP Intelligence Briefing, 2017)

Докладването на резултатите трябва да гарантира, че правилните хора получават точното разузнаване в точното време (GIA 2004). Най-важният фактор в този процес е своевременното действие, защото ако разузнавателният продукт се предостави прекалено късно, това може да наруши основната функция на КР. Практиката показва, че повечето ръководители и вземащи решения предпочитат своевременен отговор отколкото изцяло прецизен отговор.

Друг важен елемент от съществено значение за този етап е форматът, в който ще се представи готовият разузнавателен продукт. Той трябва да е достъпен и лесно разбираем. Вземащите решения често не са запознати с техническите детайли и използваната терминология. Следователно стилът и форматът, в които се докладва, имат значение за това как ще се предаде и възприеме съобщението. Важно е разузнавателното съдържание да е стегнато и в същото време да е индикация за информационните несъответствия. Изследванията показват, че много разузнавателни проекти се провалят именно в този етап и затова представянето на крайния продукт е от критично значение. Понякога отнема повече време да се подготвят докладите и презентациите по разбираем и достъпен начин, така че да бъдат адаптирани към целевата група. В зависимост от аудиторията и вида на разузнаването даден формат може да бъде по-ефективен от друг. Докладва се в различни формати, стилове и технически средства. Всяка организация има свои стандарти и процедури за вътрешно докладване. В повечето случаи те са под формата на софтуерен инструмент. Според това кой, колко често и какво разузнаване изисква, би следвало ръководителят на КР да изгради структурирана концепция (система) за докладване (Michaeli 2013: 155).

Фокус на докладите:

Получател:



Източник: *Michaeli, R. (2013) Competitive Intelligence: Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen. Springer, S. 155.*

Фиг. 2. Структурирана система за докладване на резултатите

Fleischer и Bensoussan (2015) описват най-често срещаните формати за представяне на разузнавателния продукт:

- *Брифинги лице в лице* – дискусиите лице в лице или чрез онлайн разговори (Skype, Apple's Face Time, Google's Hangouts) позволяват на анализаторите да изложат крайния продукт в реално време възможно най-прецизно. Това може да скъси времевия лаг, да улесни разбирането на информацията и да предизвика дискусии.

- *Презентации по време на семинари и работни срещи* – този стил е подходящ за докладване на резултатите пред група лица, вземащи решения, защото дава възможност за задълбочени обсъждания и взаимодействие с презентацията. Недостатъкът е, че в старанието да се изготви перфектна презентация може да се пренебрегне същественото послание.

- *Писмени доклади и бюлетини* – от една страна, те незабавно доставят съобщението и позволяват бърз отговор, но от друга, не предоставят възможност за двустранна комуникация.

- *Уеб базирани разузнавателни системи* – представляват по-прецизен формат за предаване на разузнавателния продукт, позволяващ селектиране на информацията според поставените изисквания. Съдържанието може да съдържа линкове към оригиналната изходна информация.

- *Доклади (специални или стандартизирани)* – те са най-често срещания и предпочитан формат за докладване на разузнавателния резултат. Препоръчително е да не се представят само в писмен вид, а да се съпровождат от презентации, за да се опосредства обменът на мисли, идеи и решения. Така на място могат да се изкажат опасения и да се получи обратна връзка. Много мениджъри предпочитат да получат доклада писмено, като тук проблемът, който би възникнал, е ако материалът попадне в „грешни ръце“ и предизвика нежелани вреди. Докладът съдържа описание на целта и задачите; анотация; заключения (резултати от анализа); предложения за предприемане на мерки; процедура, описваща методологията на конкурентното разузнаване; приложения с използваните форми на разузнаване (Bartes 2013).

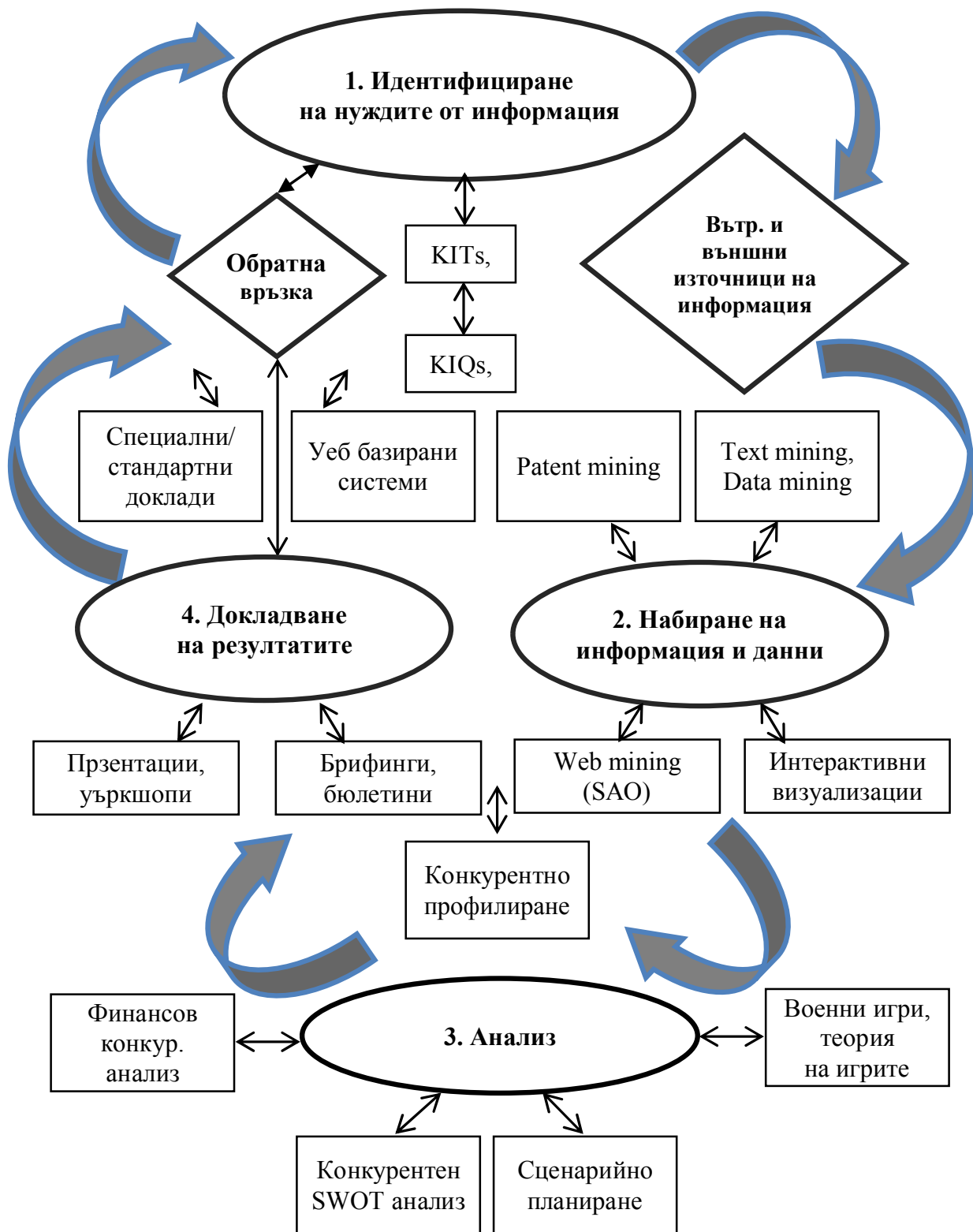
Ефективната разузнавателна система трябва да е гъвкава. Могат да се използват структурирани шаблони за докладите: информация – булети и графики; анализ – интерпретация; последствия – какво би се случило и съответни действия (Pollard 1999). При възможност е добре да се прилагат стандартизирани доклади, защото, от една страна, спестяват време за автора, а от друга, улесняват целевата група при прочита и възприемането на информацията. Например разузнавателни продукти като пазарни анализи, конкурентни анализи, анализи на технологични трендове се подготвят регулярно и затова благоприятстват използването на унифициран формат. Друго предимство на стандартизирането е възможността за сравняване на докладите във времето.

Важен момент от този етап е *съхранението* на завършения разузнавателен продукт, което засяга бъдещите целеви групи и техните потребности. Специалистите по КР преценяват дали разузнавателният продукт и прилежащите му факти да бъдат достъпни за идните поколения. В тази връзка следва да се вземат предвид въпроси, свързани с авторски права, сървъри, частни комуникационни мрежи и извличане на информация.

Използването и обратната връзка, които дават оценка и контрол на целия процес, са завършекът на разузнавателния цикъл. Професионалистите аргументират прилагането на този етап като заключителен тест за оценка на разузнавателния продукт (GIA 2013) – т.е. дали резултатите отговарят на първоначално идентифицираната потребност от разузнаване (KITs). Обратната връзка включва оценка на влиянието на разузнаването върху вземащите решения в корпорацията чрез валидиране на надеждността. Оценката на процеса по удовлетворение на потребностите на клиента (топмениджмънта) включва релевантни въпроси като: Ползнен ли е бил бизнес разузнавателният продукт? Как и с какво или защо не? Довел ли е до спестяване на средства? Как може да се усъвършенства процесът и т.н. Подобни действия могат да доведат до усъвършенстване на анализа и подобряване на разузнавателните дейности (Bose 2008). Много често на този етап изникват нови въпроси и назрява необходимостта от нов анализ, което затваря цикъла и поставя началото на нов разузнавателен цикъл.

В корпоративната практика обратната връзка означава, че след получаване и изследване на доклада клиентът или ще поиска допълнителна информация, или ще постави нова задача на разузнавателното звено (екип). По същество представянето на резултатите от разузнавателния продукт служи за следващи анализи като конкурентно профилиране, сценарийно планиране и сценарийен анализ. Целта на информираното вземане на решения е да опосредства подготвянето на стратегии. Разгръщането на стратегиите става предпоставка за нови потребности от събиране на информация относно потвърждаване, подобряване или промяна на корпоративната стратегия, следователно конкурентният цикъл започва отначало (Liebowitz 2006).

Цялостният информационно-аналитичен процес, с присъщите му етапи и инструменти, позволява да обобщим примерна методология за провеждане на конкурентния разузнавателен цикъл (фиг. 3). Анализът на спецификите на конкурентния цикъл показва, че в съвременната глобализирана и силно конкурентна бизнес среда, за да бъдат конкурентни и изобщо, за да оцелеят дългосрочно на пазара, компаниите трябва да прилагат стратегии, основани на разузнаване. Подобни стратегии им дават възможност за своевременни прозрения, предвиждания за динамиката на средата и настъпващи критични промени.



Фиг. 3. Конкурентен разузнавателен цикъл

Глава трета

Специфичен обхват на конкурентното разузнаване

Направеният във втора глава анализ позволява да се осъзнае фундаменталната структура, изграждаща КР в лицето на информационно-аналитичния цикъл. В хода на изложението бяха засегнати важни аспекти, чиято по-задълбочена интерпретация в тази глава ще разсее някои митове за КР и ще насочи фокуса към по-специфични направления на разглежданата концепция.

Въпреки че въпросът за етиката и лоялността в бизнеса не е нов, през последните десетилетия, в условията на технологичен бум и Big Data, те набират все повече популярност и не могат да не засегнат темата за етичността в практиките на КР. Възможностите на съвременните ИТ и научните пробиви са предпоставки за изостряне на „апетита“ от страна на недоброжелатели към опити за нелоялни посегателства към търговски тайни и друга ценна конкурентна информация. Тук логично следва и въпросът за необходимостта от вътрешна защита на бизнес организациите към външни посегателства и хибридни заплахи от потенциални конкуренти. В посочения контекст естествено място в разработката намират и някои специфични аспекти на КР като етиката в конкурентните практики, технологичното разузнаване и корпоративното контраразузнаване.

3.1. Етично разузнаване

Един от ключовите въпроси, на които трябва да се обърне внимание, когато става въпрос за КР, е, че то е и следва да бъде, етична и легална бизнес практика. Битуващ мит сред широката общественост е вярването, че най-общо разузнаването е идентично с шпионажа. За разлика от промишления шпионаж, който е незаконен, КР цели легално и етично събиране и анализ на информация от публично достъпни източници (open source intelligence). Не случайно обаче в социално-икономическото пространство се наслояват различни мнения. Действително има практики, когато в по-голяма или в по-малка степен се използват неетични методи и дори противостоящи на закона похвати (Håkansson, Nelke 2015). От една страна, това вреди на

публичния имидж и репутацията на професията, а от друга, издига предпоставки за адаптиране на етични стандарти, които да служат като критерии за професионалистите в КР (Trevino 1997).

Въпроси за етичната дилема могат да възникнат при различни разузнавателни похвати, например разузнаване на хора (human intelligence, HUMINT), сигнално разузнаване (signal intelligence, SIGINT), разузнаване на изображения (image intelligence, IMINT).³ Hedin и Sandström извеждат скала на етичността, в която на най-високото стъпало на етиката поставят дейности като: десктоп проучвания (desktop investigations), проучвания на бази данни, пазарни проучвания, наемане на консултанти за посещение на търговски изложения. Най-ниско на етичната скала авторите визират практики като: укриване на идентичност или принадлежност към дадена компания, интервюта под чужд претекст, фалшиви интервюта и срещи. Като действия, противоречащи на закона се посочват промишления шпионаж, подслушване на телефонни разговори, кражби, подкупи, изнудвания и заплахи (Håkansson, Nelke 2015).

Въпросът за етичността засяга предимно втория етап от конкурентния цикъл – дейностите по набиране на информация за външната среда (най-вече за конкурентите). Според Curtis етичната дилема дава сигнали за все по-нарастваща конкуренция. В същото време авторът подчертава, че КР е противоположно на шпионажа, защото е високо етична практика и ключово бизнес умение, фокусирано върху разбиране на динамиката на конкуренцията и планиране на бъдеща промяна (Curtis 2001).

Можем да посочим някои компрометиращи неетични практики, които се помнят с години в света на промишления шпионаж (Ravinder, Sandeep 2012). Един от най-нашумелите „черни” примери през последните две десетилетия е случаят с технологичния гигант Oracle и конкурента му Microsoft.

³ Human Intelligence включва получаване на информация при директна комуникация с хора като интервюта лице в лице, телефонни разговори, съобщения по ел. поща и др.; Signal Intelligence се отнася до информация, която се разменя по електронен път, но е погрешно предоставена или попаднала в трета страна; Image Intelligence представлява наблюдението на снимки или видео кадри на продуктови линии на конкурентите, на строителни обекти, товаро-разтоварни дейности и др. За повече информация вж. (Michaeli, 2013)

През 2000 г. Oracle са изобличени в наемането на детективи, които подкупват с няколкостотин долара портиерите, изхвърлящи боклука от офисите на Association of Competitive Technologies (лобираща в полза на Microsoft по делото за антимонопол), за да се доберат до важна информация. Случаят е наречен „Garbagegate” (Портал към боклука) на интригите в света на промишления шпионаж.

Друг известен случай е обвинението, издигнато от компанията Kraft Foods през 2001 г. срещу най-големия им конкурент в бизнеса с пици Schwan’s Sales Enterprises, заради използване на измама за достъп до вътрешна информация за плановете на корпорацията, нейни проучвания за потребителските предпочитания и ценна информация за индустрията. Kraft Foods претендира, че професионалист по маркетингови изследвания, нает от тях за консултант, по-късно напуска компанията и започва работа във фирмата Schwan’s, като преди това краде голямо количество търговски тайни и важни документи за продуктовата линия на Kraft Foods.

През 2001 г. се разкрива информация, че членове на отдела по конкурентен анализ към Procter & Gamble са участвали в шпиониращи практики, насочени към конкурента Unilever, без знанието и упълномощаването им за това от изпълнителния директор на компанията. Операцията включва достъп до 80 документа, описващи детайлно плановете на Unilever относно бизнеса им в САЩ през следващите три години, включително информация за внедряване на нови линии, цени и планирани печалби.

Посочените примери целят да илюстрират разграничаването на КР от промишления шпионаж, който подлежи на регулиране от американския закон за промишления шпионаж от 1996 г. (Industrial Espionage Act 1996) и новия закон за защита на търговските тайни от 2016 г.⁴ Европейското законодателство в тази насока е твърде оскъдно и закъсняло. Едва през 2016 г. е издадена Директива (EU) 2016/943 на Европейския парламент и Съвета на ЕС за защита на търговски тайни и злоупотреба с ноу-хау⁵.

⁴ Defend Trade Sectors Act of 2016 (DTSA) (<https://www.congress.gov/bill/114th-congress/senate-bill/1890/text>).

⁵ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32016L0943>

С увеличаване на информацията, технологичното усъвършенстване и разузнаването в бизнеса се създават предпоставки за неетично поведение. Трябва да се има предвид, че освен целенасочени нелоялни практики понякога определени действия могат да бъдат и непреднамерени от страна на персонала, поради липсата на осведоменост и ясни правила за това къде е границата между приетото и недопустимото (Ravinder, Sandeep 2012). Следователно, от съществено значение е изграждането на подходяща култура и осъзнатост за КР във всяка организация, съпроводено с обучение на човешките ресурси за нормите и етиката на конкурентните практики и спазването на етичен кодекс (Gaspareniene, Remeikiene, Gaidelys 2013). Немалкото примери в света на корпоративния бизнес през годините са предпоставка някои изследователи да започнат да обръщат внимание на създаването на ръководства с етични норми и кодекси, които да обръщат внимание на заинтересованите страни и професионалистите в областта на КР.

Fueld&Co е една от големите световните агенции, специализирани в КР. В етичния кодекс на компанията, който служи за клиентите ѝ като наръчник за законно и етично разузнаване, са посочени характерни ситуации и практики, насърчаващи или отклоняващи специфично бизнес поведение (Fueld, Company 2014). В него са изредени множество допустими и недопустими източници и дейности на разузнаване.

Важна стъпка в институционализирането на професията се явява създадената през 1986 г. SCIP, чиято цел е да развива и защитава интересите на практикуващите. Сериозна стъпка в постигането на зрялост професията отчита след като SCIP публикуват етичен кодекс⁶, насочващ към следните етични дейности и практики, надхвърлящи обикновените действия по спазване на закона. Johnson (2005) ги определя като еквивалент на „божиите заповеди” в професията:

- Постоянен стремеж към увеличаване признанието и зачитането на професията.
- Спазване на всички приложими национални и международни закони.
- Акуратно разкриване на цялата уместна информация, включително разкриване на идентичността на организацията преди провеждане на интервюта за целите на КР.

⁶ Вж. SCIP Code of Ethics for CI Professionals, <http://www.scip.org/?page=CodeofEthics>

- Избягване на конфликт на интереси при изпълнение на поето задължение.

- Предоставяне на искрени и реалистични препоръки и заключения при изпълнение на конкретна разузнавателна дейност.

- Промотиране на етичния кодекс сред компаниите контрагенти, трети страни и сред цялата професия.

- Придържане и спазване на фирмената политика и цели.

Може да се обобщи, че в съвременната бизнес среда скоростта, агресивните практики и хиперконкуренцията принуждават организациите да мислят отвъд традиционните подходи за създаване на конкурентно предимство и да предприемат нови инициативи за разрушаване на предимството на конкурента. В тази връзка откриването на полезна информация за конкурентите се възприема все повече като средство за осигуряване на конкурентно предимство, но то не трябва да поражда съмнение за нарушаване на законови и етични норми (Shing, Spence 2017). Според Horowitz търсенето на информация за конкурентите чрез легални и етични методи е неразделен компонент на здравословната конкуренция (Horowitz 1999). В този ред на мисли можем да твърдим, че последната трябва да насърчава КР, чиято крайна цел е подобряване на пазарните позиции на съответната компания спрямо конкурентите в очите на клиентите. Провалянето в тази мисия означава не само, че КР не е от полза за никого, а по-скоро навежда към заключението, че компанията е вършила всичко друго, но не и КР. На базата на извършените анализи авторите считат, че колкото повече практиките по придобиване, анализ и използване на разузнавателното знание клонят към извънзаконоустановените, толкова повече те граничат с промишления шпионаж и „бягат“ от концепцията, както Бояджиев нарича, „достойна професия с човешко лице“ (Бояджиев 2016).

3.2. Технологично разузнаване (ТР)

Технологичното разузнаване (Technology Intelligence), в качеството си на сърцевина на управлението на технологиите, респективно на стратегическото управление на компаниите, има за цел да идентифицира перспективните ниши за тяхното развитие. В този смисъл ТР позволява откриване и експлоатация на възможности, произтичащи от технологичните промени, както и идентификация и отговор на заплахи от такива промени (McGonagle,

Vella 2012). То е особено актуално в контекста на научноизследователската и развойната дейност (НИРД) на компаниите. През последното десетилетие повече от всякога се осъзнава значението и смисълът на това да се разбират и опознават технологичните промени с цел успешно развитие на бизнеса. Способността да се анализира външната среда, както и прогнозите за текущите и бъдещите технологични тенденции никога не са били от толкова голямо значение както сега (Manzini, Nasullaev 2017). „Умните организации не чакат да се случи промяната, а активно наблюдават и се възползват от промяната на средата и иновациите“ (Chesbrough 2003).

Целта на ТР е да събира и предава технологична информация като част от процеса, чрез който организациите осъзнават технологичните заплахи и възможности (Kerr et al. 2006) Разбира се, не можем да твърдим, че това е единствената причина за съществуването му. То се използва от много компании, за да получат знания и в социален и в културен аспект, в който могат да се прилагат технологиите, за да се отвори компанията към останалия свят, за да се генерират иновативни идеи, практики и др.

В действителност ТР може да се определи като дейност, позволяваща на компаниите да идентифицират технологичните възможности и заплахи, които биха могли да повлияят на бъдещия растеж и дългосрочна жизнеспособност на бизнеса им. То идентифицира и предоставя специфичен вид информация, анализи и прогнози относно конкурентната среда, в която функционира бизнесът, за да подпомогне вземането на решения и подготовката на планове, които да дадат предимства на организацията. В този контекст ТР има допирни точки с *пазарното разузнаване* (market intelligence) и *разузнаването на конкурентите* (competitor intelligence), дотолкова доколкото засяга доставчици и клиенти. И както McGonagle и Vella посочват, вместо да идентифицира пазарни трендове, ТР по-скоро се фокусира върху технологични тенденции и научни пробиви (McGonagle, Vella 2012).

В техниките на ТР са залегнали най-вече патентният анализ, технологичният сценарий, анализът на технологичния потенциал, анализът на S кривите и др.⁷ Анализът на риска и дългосрочните прогнози са помощни

⁷ Вж. по-подробно: Michaeli, R. (2013) Competitive Intelligence: Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen. Springer, S. 532-533.

аналитични техники на технологичния анализ. С тяхна помощ могат да се определят:

- настоящите производствени методи и процеси на конкурентите;
- конкурентният достъп, приложение и зависимост от външна технология;
- ключови патенти и патентни технологии, използвани и развити от конкурентите;
- равнище на НИРД, осъществявана от конкурентите и разходи за такава;
- равнище и способности на научноизследователския състав на конкурентите (McGonagle, Vella 2012).

Конкурентното технологично разузнаване има две основни цели:

- *Непрекъснат технологичен мониторинг* на базисните изследвания, за да могат да се идентифицират своевременно иновативни базисни технологии, които имат висок търговски потенциал.
- *Ранно предупреждение*, респективно ранно улавяне на пазарни шансове и заплахи, посредством непрестанно оценяване на информацията за възникващи ключови технологии с цел оптимизиране на стратегиите на компаниите (Michaeli 2013).

Специфични източници за ТР са патентни бази данни, университети с конкретни изследователски проекти, държавно спонсорирани научноизследователски проекти, институции за технологичен трансфер (частни и национални), технологични конгреси и семинари, технически публикации, изложения, изследователски и развойни дейности на конкурентите, експертни и мозъчни тръстове.

Концепцията за ТР съществува и се развива вече повече от четири десетилетия и е безспорно най-сложното направление на КР. С бурното развитие на технологиите днес интересът към разузнаването от страна на бизнеса се засилва все повече. През годините дейностите, свързани с ТР, покриват все по-широк кръг от мероприятия в компанията, включващи: проучване на интернет мрежата, инструменти за изследване на патентната активност, събиране на информация за конкуренти и др. Въпреки усилията на компанията чрез ТР да получи информация, която да повиши нейната конкурентоспо-

собност, това не винаги е възможно. Именно поради тази причина е необходимо разработване и внедряване на мероприятия в цялостната стратегия на компанията, които да са строго планирани. Увеличаването на технологичната компетентност на организациите и улеснението, което дават технологиите за разработка и съхранение на информация в софтуерен и в облачен вид, логично насочва разсъжденията не само към желанието на фирмите да достигнат до търговските тайни на конкурентите, но и предполага предприемане на все по-сериозни мерки за защита на собствените бизнес операции и проекти.

3.3. Корпоративно контраразузнаване

В предходния параграф стигнахме до извода, че в информационната ера все по-широк кръг информация и дейности представляват интерес за конкурентите. Това поставя необходимостта от т.нар. контраразузнаване в бизнеса, като организационен защитен механизъм, възникващ с цел опазване на фирмената информация и активи от конкурентите (Colakoglu 2011). Контраразузнаването в бизнес среда представлява навременна идентификация и неутрализиране на разнообразни заплахи, предизвикани от разузнавателни операции на конкурентите с цел извличане на предимства (Bernhardt 2003). То цели опазване на активите на компанията от всякакъв вид атаки – етични и неетични. В този смисъл се явява синоним на индустриалния контрашпионаж. Корпоративното контраразузнаване е и процес по опазване на вътрешнофирмената информация, което го превръща в противоположност на конкурентното разузнаване (Strauss 1999). Неговата ключова стойност е да се изгради и развие осъзнатост за приемането и оценката на дейностите по КР (Colakoglu 2011).

Контраразузнаването включва както пасивни, така и активни мероприятия. Към пасивните спадат софтуерни решения, контранаблюдение и контрол на достъпа. Активните мерки включват разследвания за произхода на всякакви незаконни и неетични практики спрямо собствената компания. Класическият контраразузнавателен процес най-често включва четири стъпки: 1) направление; 2) провеждане на контраразузнавателни изследвания; 3) изграждане на контраразузнавателен план; 4) въвеждане на подходящи кон-

тразузнавателни мерки (U.S. Marine Corps 2007). На фиг. 4 е изобразен примерен модел на бизнес контраразузнавателен цикъл:



Фиг. 4. Бизнес контраразузнавателен цикъл

Откриването на вътрешните слабости на компанията е втора и най-важна стъпка в посочения цикъл. Само при ясна визия за тях могат да се вземат адекватните контрамерки, които изискват съответното финансиране, планиране, кадрово обезпечаване, изпълнение и т.н. Winkler посочва четири групи слабости в съвременните компании, които включват: 1) оперативни слабости (социално инженерство, несигурна интернет връзка, изнасяне на служебна информация); 2) физически слабости (лесен достъп до сгради и съоръжения, лесен достъп до вътрешна информация, липса на пароли за служебните компютри); 3) кадрови слабости (липса на задълбочени проверки на персонала, вътрешно-фирмени посегателства, лични и финансови мотиви); 4) технически слабости (софтуерни пробиви, предоставяне на служебни пароли и др.) (Winkler 1997).

При всички случаи сферите на защита включват:

- Проследяване на слабите звена в системата за сигурност – свързани с разкриване и неутрализиране на пробивите както от случаен, така и с целенасочено агресивен характер. Мерките са ограничаване на информацията,

публикувана в сайта на компанията, персонални профили в социалните мрежи и др.

- Намаляване на риска от социален инженеринг⁸ – водеща е идеята, че дори наглед маловажна информация може да се окаже сериозно оръжие в ръцете на неподходящите хора. Мерките в тази насока са разбиране на опасността и обучение на персонала.

- Намаляване на риска от електронно подслушване – класически способ за атака на конкурентна компания. В съвременния свят има огромен брой начини за противодействие на този риск – софтуерни решения, контра-наблюдение и т.н.

- Провеждане на стрес тестове – широко препоръчвани с цел получаване на актуална информация за собствената ефективност на звеното за контрашпионаж. Мерките са обучителни тестове, свързани с физически и електронни атаки.

- Подобряване на базовата сигурност – мерки, свързани с цялостната сигурност (предприемани преди гореописаните), като регулярен мониторинг на звената, осигуряващи физическата сигурност, контрола на достъп в предприятията, защитата на различните активи и др. (Allsop 2009).

При организиране на система за сигурност в предприятията е необходимо да се преодолее заблудата, че с контрамерки, актуални за индустриалната ера, може да се противодейства на заплахите от информационната ера (Burgess, Power 2008). Следователно, в новата епоха, корпоративната и информационната сигурност вървят ръка за ръка. През последното десетилетие сме свидетели на зачестилите кибератаки и то не само към корпоративния бизнес, но и към МСП. Дори съществуват мнения, че хакерите изпробват своите разработки първо върху по-малки пазари и бизнеси, преди да ги насочат към основните си цели⁹. Според прогнози, до 2019 г. загубите от киберпрестъпления в световен мащаб ще възлязат на 2,1 трлн. долара (Juniper

⁸ Класически способ за атака на конкурентна компания, представляващ възможност за манипулиране на служители с крайна цел получаване на вътрешна информация – имена, адреси, телефонни номера, пароли и др. За повече информация: Mitnick, K. The Art of Deception. Wiley, p. 164.

⁹ По думи на Иван Житиянов, изп. директор на Телелинк Бизнес Сървисис и Алекс Литвак от SafeBreach (<https://technews.bg/article-108541.html>, 22.09.2018).

Research 2018). По данни на ЕК 80% от европейските компании са станали жертва на кибератаки през 2016 г., а икономическото въздействие на киберпрестъпността е нараснало петкратно от 2013 до 2017 г.¹⁰

През последните години ЕС предприема няколко мерки в тази насока. Първата стратегия за киберсигурност е от 2013 г., свързана с приемане на „Директивата за МИС“ (Директива относно сигурността на мрежите и информационните системи) и засилване на ролята на Агенцията за мрежова и информационна сигурност. Новите законови мерки са влизането в сила от 2018 г. на директивата на ЕС (Регламент ЕС 2016/679) за защита на личните данни и директивата за платежните услуги (PSD2), обещаващи високи стандарти за киберсигурност. Последното предложение на ЕК е създаване на нова агенция за киберсигурност (ENISA), чиято цел е подпомагане на държавите-членки на ЕС да противодействат на кибератаки и сертифициране на киберсигурността на информационните и комуникационните технологии. (Акт за киберсигурността) (COM(2017) 477 final/3).

В обобщение на гореизложения анализ следва да подчертаем, че най-важната цел на отделите за корпоративно контраразузнаване е гарантирането на проактивно противодействие на заплахи и засилване на цялостната корпоративна сигурност, за защита на активите на компаниите не само от престъпни посегателства, но и от напълно законни конкурентни действия.

Заклучение

От тази студия могат да се направят следните изводи и препоръки:

1. В българската научна литература публикациите по темата за КР са изключително оскъдни, а емпирични изследвания за прилагането му и неговата ефективност сред българския бизнес на практика няма. Това поставя въпроса за належащата нужда от бъдещи проучвания относно степента на използване на интегрирана система или специфични инструменти за КР от страна на фирмите в България.

2. Представеният конкурентноразузнавателен цикъл, с присъщата му методика за провеждане на цялостния информационно-аналитичен процес в

¹⁰ <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2017/BG/COM-2017-477-F3-BG-MAIN-PART-1.PDF>

КР, дава отправна концептуалноприложна основа за вникване в логиката и последователността за реализиране на концепцията в практиката.

3. В резултат на систематизираните в изложението същностни аспекти и специфичен обхват на конкурентното разузнаване може да се твърди, че, прилагано интелигентно и системно, то при всички случаи въздейства върху организационните планове, решения, операции и следва да бъде неразривна част от стратегическото управление на всеки съвременен и интелигентно позициониран бизнес.

4. Днес нито една компания, където и да се намира, не е защитена от посегателства върху нейните информационни и физически активи. Предвид изискванията за хармонизиране на новите еуродирективи в националните законодателства, свързани с киберсигурността, и неготовността не само на бизнеса, но и на държавата за тяхното въвеждане и стриктно прилагане, следва да се преосмислят фундаменталните практики за правене на бизнес от българските предприятия.

Авторите стигат до заключението, че в днешното море от информация и данни КР е особено удачен инструмент за вземане на важни решения от мениджърите и би следвало да е една от първите стъпки на стартиращи предприемачи. С негова помощ организациите имат възможност да улавят бизнес трендове, да са по-неуязвими от конкурентни и кибератаки, да предприемат стратегически решения, базирани на информирано знание за сектора, пазара и конкурентната среда като цяло и в този смисъл да постигат устойчив растеж. Засегнатите в разработката идеи и концепции могат да послужат като база за бъдещи емпирични изследвания, насочени към избрани аспекти на КР в български компании от различни сектори.

Използвана литература

1. Асенов, Б. (2014) Разузнаването в международните отношения. Варна: Черноризец Храбър.
Asenov, B. (2014) Razuznavaneto v mezhdunarodnite otnosheniya. Varna: Chernorizets Hrabar.
2. Бояджиев, Т. (2016) Наръчник на шпионина. София: Сиела.
Boyadzhiev, T. (2016) Narachnik na shpionina. Sofiya: Siela.

3. Димитров, Д. (2012) Приложение на сценарийното планиране в бизнеса, отбраната и сигурността. София: изд. комплекс – УНСС.
Dimitrov, D. (2012) Prilozhenie na stsenariynoto planirane v biznesa, otbranata i sigurnostta. Sofiya: izd. kompleks – UNSS.
4. Изкуството на войната: Древни китайски трактати (2005). София: Труд.
Izkustvoto na voynata: Drevni kitayski traktati (2005). Sofiya: Trud.
5. Начев, Й. (2007) Конкуrentно разузнаване. София: Сиела.
Nachev, Y. (2007) Konkurentno razuznavane. Sofiya: Siela.
6. Начев, Й. (2013) Разузнавателни доктрини на XXI век. София: Труд.
Nachev, Y. (2013) Razuznavatelni doktrini na XXI vek. Sofiya: Trud.
7. Общ регламент за защита на личните данни (Регламент (ЕС) 2016/679) (<https://www.cdpd.bg/?p=element&aid=991>).
Obsht reglament za zashtita na lichnite dannii (Reglament (ES) 2016/679) (<https://www.cdpd.bg/?p=element&aid=991>).
8. Хюз-Уилсън, Дж. (2017) За разузнаването: История на шпионажа и тайния свят. София: Труд.
Hughes-Willson, J. (2017) Za razuznavaneto: Istoriya na shpionazha i tayniya svyat. Sofiya: Trud.
9. Academy of Competitive Intelligence (<http://www.academyci.com/>).
10. Allsop, W. (2009) Unauthorized Access: Physical Penetration Testing for IT Security Teams. Wiley.
11. Bartes, F. (2013) Five-phase Model of the Intelligence Cycle of Competitive Intelligence. // Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, Vol. LXI, №2, pp. 283-288.
12. Bernhardt, D. (2003) Competitive Intelligence: How to Acquire and use Corporate Intelligence and Counter-intelligence. London: Pearson Education.
13. Bose, R. (2008) Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. // Industrial Management & Data Systems, Vol. 108, №4, pp. 510-528.
14. Bouthillier, Fr., K. Shearer (2001) Comparative Analysis of Competitive Intelligence Software Applications: An Examination of Some Value-added Processes. CAIS/ACSI, pp. 341-352.
15. CIEN (2017) O1- Analysis of Best Practices on Curriculum in Business and Competitive intelligence, Final version, Erasmus+ Programme – Strategic

Partnership Project Nr: 2016-1-RO01-KA203-024798

(http://cien.ase.ro/wp-content/uploads/2016/11/CIEN_O1.pdf).

16. Colakoglu, T. (2011) The problematic of competitive intelligence: How to evaluate and develop competitive intelligence? // *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, pp. 1615-1623.
17. Cronquist, B. (2011) *Enabling Knowledge-workers Commitment to Organizational Intelligence Activities*. Sweden: Kristianstad University.
18. Curtis, J. (2001) Behind Enemy Lines. // *Marketing*, 24 May, pp. 28-29.
19. Davenport, T. H. (2006) Competing on analytics. // *Harvard Bus. Rev.*, 1.06.
20. Du Toit, A.S.A. (2015) Competitive intelligence research: An investigation of trends in the literature. // *Journal of Intelligence Studies in Business*, Vol. 5, №2, pp. 14-21.
21. Fink, St. (2002) *Sticky Fingers: Managing the Global Threat of Economic Espionage*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
22. Fleisher, M., S. Blenkhorn (2013) *Bibliography and Assessment of Key Competitive Intelligence Scholarship: Part 4* (<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents>, 01. 03. 2018).
23. Fleisher, C.S., B.E. Bensoussan (2015) *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. New Jersey: Pearson Education.
24. Fleisher, M., S. Craig, E. Bensoussan (2012) *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*. New Jersey: Prentice Hall.
25. Fleisher, C.S., B.E. Bensoussan (2002) *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business*. New Jersey: Prentice Hall.
26. Fleisher, C.S., S. Wright (2009) Examining Differences in Competitive Intelligence Practice: China, Japan and the West. // *Thunderbird International Business Review*, Vol. 51, №3, pp. 249-261.
27. Fuld, L. (2002) Intelligence Two Centuries Later. // *Competitive Intelligence Magazine*, 6.
28. Fued and Company (2014) *Code of Ethics: Legal and Ethical Guidelines for Competitive Intelligence*.
29. Gaspareniene, L., R. Remeikiene, V. Gaidelys (2013) The Opportunities of the Use of Competitive Intelligence in Business: Literature Review. // *Journal*

- of Small Business and Entrepreneurship Development, Vol. 1, №2, pp. 9-16.
30. Global Intelligence Alliance, Introduction to competitive intelligence. GIA White Paper 1/2004.
 31. Global Intelligence Alliance, Intelligence Process – Turning Data into Insights. GIA White Paper, September 2013.
 32. Gordon, H. (2002) Competitor Targeting. Ontario: John Wiley & Sons.
 33. Grooms, T. (2016) Market intelligence... The original work, MKI – Market Intelligence Series.
 34. Hakansson, Ch., M. Nelke (2015) Competitive Intelligence for Information Professionals. Elsevier Chandos.
 35. Horowitz, R. (1999) Competitive Intelligence and the Economic Espionage Act, SCIP
(<http://rhesq.com/ci/scip%20eea%20policy%20analysis.pdf>).
 36. Johnson, A. (2005) The Ethics of Competitive Intelligence: the Good, the Bad & the Gray. Aurora WDC.
 37. Juhari, A., D. Stephens (2006) Tracing the Origins of Competitive Intelligence throughout History. // Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 3, №4, pp. 1-25.
 38. Juniper Research (2018) Cybercrime & The Internet of Threats. Whitepaper.
 39. Kahaner, L. (2015) Competitive Intelligence: From Black Ops to Boardrooms – How Businesses Gather, Analyze and Use Information to Succeed in the Global Marketplace. New York: Simon & Schuster.
 40. Kahaner, L. (1997) Competitive Intelligence: How gather, analyze, and use information to move your business to the top, Simon&Shuster.
 41. Kerr, C.I.V. et al. (2006) A conceptual model for technology intelligence. // International Journal of Technology Intelligence and Planning, Vol.2, №1, pp. 73-93.
 42. Langabeer, J. (1999) Exploring CI Value Equation. // Competitive Intelligence Review, Vol. 10, №3, pp. 27-32.
 43. Liebowitz, J. (2006) Strategic Intelligence: Business intelligence, Competitive intelligence, and Knowledge management. Auerbach Publications.
 44. Maune, A. (2014). Competitive intelligence and firm competitiveness: An overview. // Corporate Ownership & Control, Vol. 12, №1, pp. 533-542.

45. McGonagle, J. (2003) *The Manager's Guide to Competitive Intelligence*. Greenwood Publishing.
46. McGonagle, J., C. Vella (1996) *A new archetype for competitive intelligence*. Greenwood Publishing.
47. McGonagle, J., M. Vella (2012) *Proactive intelligence*. London: Springer.
48. McKinnon, S., W. Burns (2015). *The information mosaic*. Boston: Harvard Business School Press.
49. Michaeli, R. (2013) *Competitive Intelligence: Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen*. Springer, S. 155.
50. Miller, S. (2017) *Competitive Intelligence – An Overview*. Society of Competitive Intelligence (www.scip.org/2_overview.php, 2.02 2018).
51. Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
52. Mitnick, K. (2003) *The Art of Deception*. Wiley.
53. Nambiar, R. (2017) *Transforming Industry Through Data Analytics: Digital Disruption in Cities, Energy, Manufacturing, Healthcare, and Transportation*. O'Reilly Media.
54. Olszak, C.M. (2014) *An overview of information tools and technologies for competitive intelligence building: Theoretical approach*. // *Issues in Informing Science and Information Technology*, 11, pp. 139-153 (<http://iisit.org/Vol11/IISITv11p139-153Olszak0461.pdf>).
55. Pellissier, R., T.E. Nenzhelele (2013) *Towards a universal definition of competitive intelligence*. // *SA Journal of Information Management*, Vol. 15, №2.
56. Pinkerton, R. (1995) *Competitive intelligence revisited: A history, and assessment of its use in marketing*. // *Competitive Intelligence Review*, Vol. 5, №4, pp. 23-31.
57. Pollard, A. (1999) *Competitor Intelligence: Strategy, Tools and Techniques for Competitive Advantage*. London: Financial Times.
58. Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
59. Poul, S., N. Gautman, R. Balint (2013) *Preparing and data mining with Microsoft*. // *The Journal of Computer Information Systems*, Vol. 46, pp. 62-99.

60. Prescott, E., S. Miller (2001) *Proven Strategies in Competitive Intelligence*. John Wiley and Sons.
61. Prescott, J. (1999) *The Evolution of Competitive Intelligence, Proposal Management*, Spring 1999, pp. 37-52.
62. Ravinder, S., V. Sandeep (2012) *Are Ethics Important for Competitive Intelligence Professionals*. // *Amity Competitive Intelligence Conference (ACIC-2012) on „Competitive Intelligence for Organizational Success”*, Noida: Amity University.
63. Reinmoeller, P., Sh. Ansari (2016) *The Persistence of a Stigmatized Practice: A Study of Competitive Intelligence*. // *British Journal of Management*, Vol. 27, p.118.
64. Rodenberg Tillman & Associates, *SCIP Intelligence Briefing II July, 2017*.
65. Rouach, D., P. Santi (2001) *Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes*. // *European Management Journal*, Vol. 19, №5, pp. 552-559.
66. *SCIP Code of Ethics for CI Professionals*.
67. Shing, M., L. Spence (2002) *Investigating the limits of competitive intelligence gathering: is mystery shopping ethical?* // *Business Ethics: A European Review*. Blackwell Publishers, pp. 343-353.
68. Štefániková, L., G. Masárová (2014) *The need of complex competitive intelligence*. // *Procedia Social and Behavioral Sciences*, №110, pp. 669- 677.
69. Stefanikova, L., M. Rypakova, K. Moravcikova (2015) *The impact of competitive intelligence on sustainable growth of the enterprises*. // *Procedia Economics and Finance*, №26, pp. 209-214.
70. Strauss, K.G. (1999) *Marketing Telecommunication Services*. Artech House Telecom Company.
71. Sykes, H., Z. Block (2017) *Corporate Venturing Obstacles: Sources and Solutions*. // *Journal of Business Venturing*, Vol. 3, №2, pp. 67-89.
72. Treat, J., G. Thibault, A. Asin (1996) *Dynamic Competitive Situation: War-gaming as a Strategic Tool*. // *Strategy + Business – Second Quarter*, №3. (<https://www.strategy-business.com/article/15052?gko=6098f>).
73. Trevino, L. (1997) *Ethical Issues in Competitive Intelligence Practice: Consensus, Conflicts, and Challenges*. // *Competitive Intelligence Review*, Vol. 8, №1, pp. 1-23.

74. Tyson, W. (2008). Business Intelligence: Putting It All Together. Lombard: Leading Edge Publications.
75. U.S. Marine Corps (2007) Counterintelligence. New York: Cosimo Reports.
76. Van Notten, Ph. (2005) Scenario Development: A Typology of Approaches. Think Scenarios, Rethink Education.
77. Vedder, M., S. Guynes (2009). CIO perspectives on competitive intelligence. // Communications of the ACM, Vol. 42, №8, pp. 109-116.
78. Von Noymann, J., O. Morgenstern (2007) Theory of Games and Economic Behaviour. Princeton University Press.
79. Weiss, A. (2002) A brief guide to competitive intelligence: how to gather and use information on competitors. // Business Information Review, Vol. 19, №2, pp. 39-47.
80. Winkler, I. (1997) Corporate Espionage. Rocklin: Prima Publishing.

COMPETITIVE INTELLIGENCE IN BUSINESS

Assoc. Prof. Dr V a l e n t i n a M a k n i,
Assoc. Prof. Dr Y o r d a n I v a n o v,
Assoc. Prof. Dr Y u l i a n N a r l e v,
Dr T s a n k o I v a n o v

Abstract

The present study aims at tracing out and analyzing the theoretical and practical aspects of competitive intelligence in the context of a considerably complicated in recent years competitive environment. There are consecutively considered the evolutionary aspects, the competitive intelligence cycle and some of its contemporary dimensions. The author seeks to synthesize and to demonstrate interrelations between the proper use of this modern, very useful instrument and the improved process of management decision-making through accurate forecasting, early warning and control over trends.

Съдържание

Въведение	148
Глава първа. Теоретични основи и еволюция на конкурентното разузнаване в бизнеса	151
1.1. Роля и значение на конкурентното разузнаване	151

1.2. Еволюционни аспекти на конкурентното разузнаване	157
Глава втора. Цикъл на конкурентното бизнес разузнаване	162
2.1. Идентифициране на нуждите от разузнавателна информация	162
2.2. Набиране на данни и информация	165
2.3. Анализ на информацията	167
2.4. Представяне на резултатите и обратна връзка	173
Глава трета. Специфичен обхват	
на конкурентното разузнаване	179
3.1. Етично разузнаване	179
3.2. Технологично разузнаване	183
3.3. Корпоративно контраразузнаване	186
Заклучение	189
Използвана литература	190
Резюме на английски език	196