

# КОНКУРЕНТНОТО РАЗУЗНАВАНЕ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА КОНКУРЕНТО- СПОСОБНОСТТА

*Автори: Илиян Минков, Цанко Иванов<sup>1</sup>*

## **Резюме**

*Настоящият доклад има за цел да изведе основните предимства, до които би довело приложението на конкурентното разузнаване в индустриалните предприятия. Авторите се фокусират върху положителното влияние върху конкурентоспособността на компаниите, независимо от икономическия сектор, в който те оперират.*

**Ключови думи:** конкурентоспособност, конкурентно разузнаване, индустрия 4.0

*„Частният сектор харчи повече за разузнаване, отколкото правителствата.“<sup>2</sup>*

*~  
проф. Алън Гудман*

Преходът от индустриално към информационно общество донесе със себе си множество промени, свързани с производството, трудовите пазари, комуникациите, обществения живот и др. Промените, съпътстващи съвременния бизнес по пътя му към следващия етап – познавателната епоха, са още по-значими. Както при всички технологични новости, подхождането към индустрия 4.0 със здрав разум и в подходящото време е основа за получаване на търсените резултати<sup>3</sup> и българските

---

1 доц. д-р Илиян Минков, Цанко Иванов

катедра "Индустриален бизнес" към Икономически университет - Варна

<sup>2</sup> Бояджиев, Т. Разговори за разузнаването. София: Сиела, 2014, с. 84.

<sup>3</sup> Нейсбит, Д. и Нейсбит, Дж. Овладяване на мегатенденциите. София: ИК Бард, 2018, с. 135.

индустриални предприятия трябва да се възползват в пълна степен от възможностите, които предоставя тази следваща технологична фаза. Един от многото подходящи подходи за това е овладяването на конкурентното разузнаване като инструмент за придобиване на конкурентни предимства. Последното произтича от обстоятелството, че в основата на конкурентното разузнаване стои придобиването на разнопосочна информация от вътрешната и преди всичко от външната обкръжаваща среда, което може значително да се ускори в условията на развитие на цифровата икономика в глобален мащаб. В този смисъл изграждането на съвременна система за конкурентно разузнаване позволява да се очертаят и възможностите, които тя предоставя за повишаване на конкурентоспособността на компаниите в дългосрочен план.

Целта на настоящия доклад е да се изведат някои класически и модерни измерения на концепцията за конкурентно разузнаване, както и възможностите пред нейното внедряване в индустриалните предприятия, за да се проследи положителното влияние върху тяхната конкурентоспособност.

## **1. Историческо развитие на конкурентното разузнаване**

Използването на средствата на разузнаването за генериране на икономически предимства на национално ниво съпътства човечеството през неговото цялостно стопанско развитие. Древните империи ревностно са пазили не само достиженията в областта на дипломатията и военното дело, но и в икономиката, търговията, науката, строителството и др. В Египет, Древна Гърция и Римската империя опитните търговци тайно са придобивали информация, която да им помогне в преговори и сделки, като някои от тях паралелно са предприемали и действия за zlepоставяне на конкурентите по множество начини.<sup>4</sup> През I век. пр. Хр. е изградена първата, близка до съвременните, действаща система за разузнаване, основана върху огромната мрежа от частни шпиони на един от менторите и съдружници на Гай Юлий Цезар – Марк Лициний Крас.<sup>5</sup> Освен информация за заплахи към Римската империя, Крас непрестанно търсел и нови възможности за собствените си търговски и икономически начинания, което го превръща в един от най-богатите хора в историята.

Подобни явления могат да бъдат проследени и в други исторически епохи. В средните векове се наблюдава подем в опитите за кражби на търговски тайни и съответните мерки за тяхното опазване. Най-желаните за придобиване стоки включват коприна, порцелан, чай и др.<sup>6</sup> Все по-сериозно внимание се обръща и на придобиването на специфична информация от финансово-икономически, военно-политически и друг характер. За това свидетелства разширяването и усложняването с времето на шпионските мрежи в почти всички региони на света. Като класически примери могат да се посочат комуникационната система „Ям” в Монголската империя, създадена от считания за създател на икономическия шпионаж Чингис хан<sup>7</sup>

<sup>4</sup> Начев, Й. Разузнавателни доктрини на XXI век. София: Труд, 2013, с. 14.

<sup>5</sup> Хюз-Уилсън, Дж. За разузнаването: История на шпионажа и тайния свят. София: Труд, 2017, с. 20.

<sup>6</sup> Fink, St. (2002) *Sticky Fingers: Managing the Global Threat of Economic Espionage*. Chicago: Dearborn Trade Publishing, p. 8.

<sup>7</sup> Morgans, D. (2001) *The Mongols*. Boston, Ma: Blackwell Publishers, p. 103.

(ок. 1162-1227), мрежата от шинобияку (агенти) по време на самурайския строй в Япония през XIII-XIV век<sup>8</sup>, цялостната информационно-аналитична дейност на Католическата църква в новите територии по време на Великите географски открития и др.

Частната предприемаческа инициатива не остава изолирана от подобни практики. Типичен пример за това е водещата икономическа роля на Венеция и Генуа през XII и XIII век, постигната не без помощта на тайните дейности, които техните търговци и представители са изпълнявали в Арабския изток и други територии. На по-късен етап, през XIV век, е създадена първата финансово-икономическа разузнавателна служба от флорентински банкери, а техният пример е последван от успешната индустриална фамилия Фугер в Аугсбург през XV-XVI век, фамилията Ротшилд през XVIII век и др.

Към края на XIX век в САЩ узрява идеята за по-сериозно използване на маркетингови проучвания, анализ на конкуренцията, конкурентни сили и т.н. Концепцията еволюира и посочените инструменти постепенно стават неизменна част от оперативната дейност на американските компании до 20-те години на XX век. Избухването на Втората световна война засилва икономическото разузнаване за врага, а след нейния край вече събраната информация повлиява при преразпределението на следвоенния глобален пазар. Логично, концепцията за разузнаване на конкурентните сили навлиза и в Азия главно чрез китайската „Система за научно-техническа информация“<sup>9</sup> и японската външнотърговска организация (JETRO), фокусирана върху събиране, обработка и предоставяне на информация за компаниите с цел ранно предупреждаване за заплахи.

Теорията и практиката по разглежданата проблематика се развиват по подобен начин и с приближаването на края на XX век. През 1985 г. Ленърд Фълд публикува едно от фундаменталните изследвания в областта – „Разузнаване на конкурента“. Година по-късно е основана „Организацията на професионалистите по конкурентно разузнаване“, която успява да привлече 650 членове до 1989 г. и 6500 членове до 1999 г. В началото на настоящия век конкурентното разузнаване все повече се свързва с развитието на технологиите и дигиталния свят. Глобалният бизнес става честа жертва на новите хибридни заплахи като тероризъм, радикализъм, екстремизъм и свързаните с тях финансови престъпления – пране на пари, финансиране на терористични актове, хакерски атаки, 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.

## **2. Същност и обхват на конкурентното разузнаване**

От началото на XXI век конкурентното разузнаване печели още повече позиции както в теорията по управление, бизнес планиране, корпоративна сигурност и т.н., така и в реалната бизнес практика. С увеличаването на специализираните

<sup>8</sup> Дрегър, Д. и Варнер, Г. Японската катана: история и практика. София: Изток-запад, 2018, с. 64.

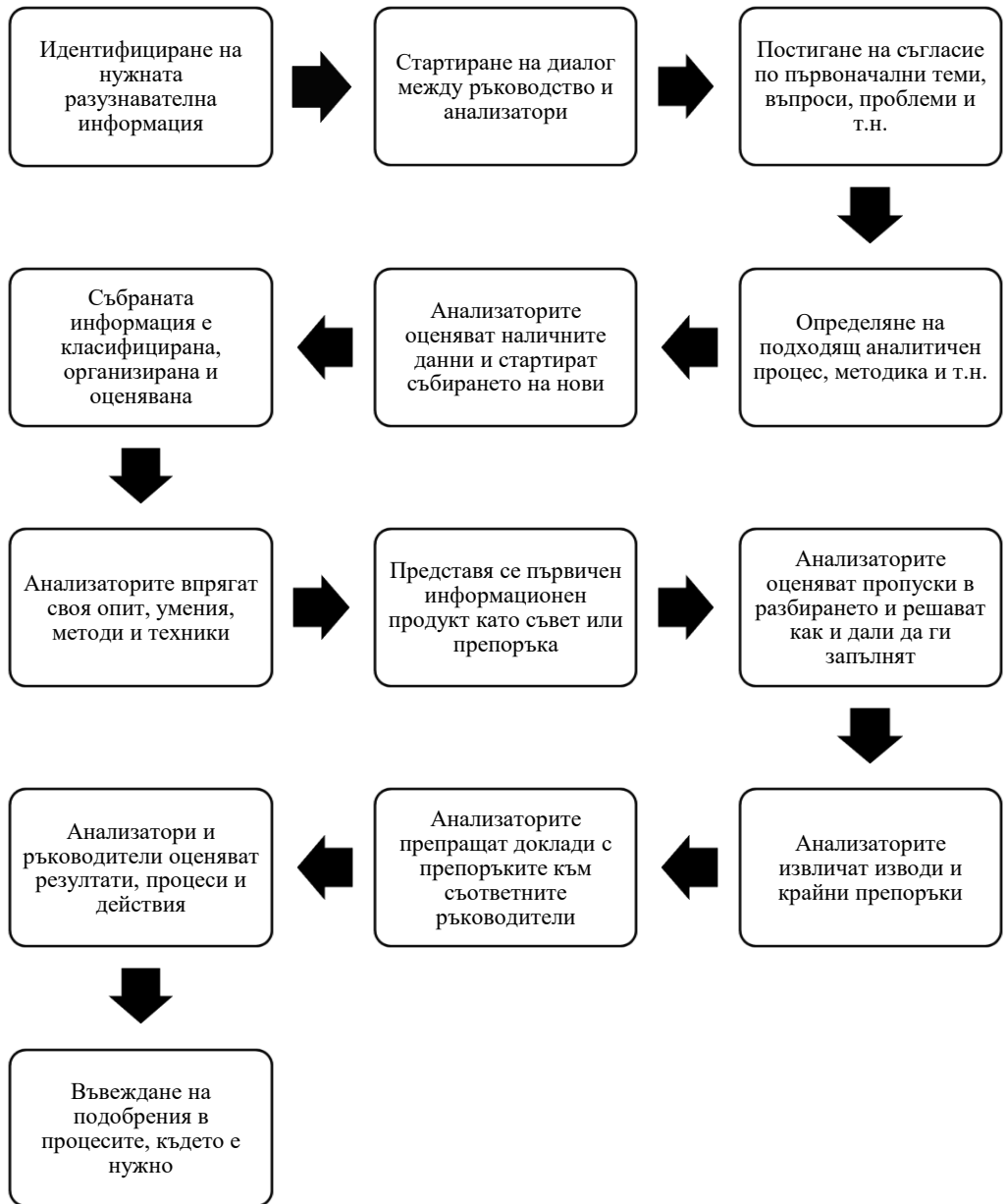
<sup>9</sup> Juhari, A. & D. Stephens (2006) Tracing the Origins of Competitive Intelligence throughout History. Journal of Competitive Intelligence and Management: vol. 3, No. 4, p. 67.

публикации в областта нараства и броят на опитите за по-точно дефиниране на конкурентното разузнаване. Чрез по-ранните дефиниции по темата изследователите<sup>10</sup> се стремят към открояване на етичните аспекти в конкурентното разузнаване и неговото разграничаване от други информационни дейности в предприятието (маркетингово проучване, бенчмаркинг) или някои нелоялни практики (индустриален шпионаж). По-скорошните определения са ориентирани около идеята за съвременното и точно анализиране на точните „сурови“ данни и превръщането им в използваем разузнавателен продукт.<sup>11</sup> Особено внимание се обръща и на съвременните измерения на конкурентното разузнаване в дигиталния свят, в контекста на индустрия 4.0, новите софтуерни инструменти за бизнес разузнаване и т.н. Пресечните точки между големия брой дефиниции от теоретици и професионалисти в областта спомагат за извеждането на следната, работна за настоящия доклад, дефиниция на конкурентното разузнаване: **процес на легална и етична частна разузнавателна дейност за придобиване на нужната информация от вътрешната и външната среда с цел пълно и своевременно подпомагане на вземането на решения относно бъдещите перспективи пред компанията.** Посоченият процес е разделен на няколко етапа. Той започва с определянето на нужната информация и нейното последващо събиране, анализ и използване. Този класически информационно-аналитичен цикъл води началото си от националните разузнавателни служби и се използва и до ден днешен.

---

<sup>10</sup> Kahaner, Vedder & Guynes, Rouach & Santi, McGonagle & Vella.

<sup>11</sup> Murphy, Cr. (2016) Competitive Intelligence: Gathering, Analysing and Putting it to Work. NY: Routledge, p. xxi.



**Фигура 1.** Цикъл на конкурентно разузнаване с фокус върху анализа на информация за пазара и конкуренцията

**Източник:** Fleisher, Cr. and Bensoussan, B. (2015) *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. NJ: Pierson Education Ltd., 2<sup>nd</sup> Edition, p. 23

В бизнеса, моделът от четири стъпки многократно е разширяван заради усъвършенстването на технологиите и сериозното разрастване в информационните източници. Според един от най-разпространените варианти на Global Intelligence

Alliance (по-късно преименуван на M-Brain) цикълът на конкурентно разузнаване включва осем стъпки – 1) определяне на нуждата от данни; 2) сканиране на средата на предприятието; 3) събиране на информация от външни и вътрешни източници; 4) структуриране и изчистване на „суровите“ данни; 5) анализ; 6) разпространение на резултатите; 7) въвеждане и запазване; 8) използване и обратна връзка.<sup>12</sup> На фигура 1 е изобразен разгърнат модел на цикъла с фокус върху анализа на информация за конкурента и пазара.

Концепцията за конкурентно разузнаване се възприема във все по-голяма степен от компании и стартиращи предприемачи. Основна причина за това е, че често конкурентната борба придобива форма на конкурентна война и оцеляването на пазара зависи в голяма степен от придобиването на цялостна картина за него – от данни за политико-правната, макроикономическата, социо-културната, технологичната и екологичната среда до информация за съществуващи и нововъзникващи конкурентни сили, подобни продукти и марки и т.н. На база доказателства от практиката, един от най-известните автори в изследваната сфера Артър Вайс заключава, че средствата за разузнаване в бизнес контекст увеличават способността на компаниите да избягват непредвидими ситуации в процеса на идентифициране на заплахите и възможностите от външната среда.<sup>13</sup>

Основни предимства от приложението на конкурентно разузнаване в индустриалните производства

Приложението на иновативни системи за проактивна корпоративна сигурност, основани главно върху идеята за придобиване, анализ и използване на оперативна информация от външната среда би донесло голям брой предимства. В особена степен това важи за българските индустриални производства, в които концепцията за сигурност остава подценявана, независимо от големия брой заплахи, пред които те са изправени през последните години – политическа нестабилност, корупция, липса на държавни стимули, забавено икономическо реформиране, заплахи за интелектуалната собственост, кибер заплахи и др.<sup>14</sup>

Неутрализирането на тези заплахи представлява само част от големия брой предимства, които могат да бъдат генерирани чрез възприемането на конкурентното разузнаване и свързания с него информационно-аналитичен цикъл (фиг. 1). Сред тях са:

- по-точна оценка на вече разработени и евентуални бъдещи стратегии;
- по-точно изготвяне на конкурентни профили в настоящите и настъпващите индустриални производства;
- по-точен анализ на конкуриращи се бизнес хипотези;
- по-точен анализ на слабите места на предприятието;

<sup>12</sup> Global Intelligence Alliance (2004) Introduction to Competitive Intelligence, GIA White Paper, p. 11.

<sup>13</sup> Weiss, A. (2002). A brief guide to competitive intelligence: how to gather and use information on competitors. // Business Information Review, 19(2), pp. 39-47.

<sup>14</sup> На база емпирично изследване относно нивото на сигурност и заплахите пред предприятията в българската химическа индустрия, проведено през 2017 г., включващо количествени и качествени данни от анкетно проучване и дълбочинни интервюта с експерти от МВР, ДАНС, МО, частни компании за сигурност и академични звена. За допълнителна информация: Иванов, Ц. В. Модел на система за активна корпоративна сигурност в индустриалните предприятия в Република България. Дис. Варна, 2018.

- идентифициране на стратегическото състояние на предприятието на база неговите вътрешни способности и външна среда;
- използване на научно обоснован изследователски подход при разглеждане на възможни сценарии пред индустриалното предприятие;
- ефективно и навременно събиране на точните данни;
- засилено разбиране на взаимовръзки и ситуации;
- засилен фокус върху голям обем данни, статистика и факти;
- критично мислене;
- проактивно отношение към анализа на информацията и др.

За да се постигнат изброените и ред други предимства, обаче, ръководствата на предприятията или отделните предприемачи трябва да следват няколко принципа при възприемането на конкурентното разузнаване<sup>15</sup>:

- **Добавяне на стойност към разузнаването** – приоритетно трябва да бъде създаването на информационен продукт, който реално добавя контекст и значение към „суровите“ данни и факти в съвременния, преливащ от информационни източници бизнес свят. Двата сценария за това са свързани с наемане и/или обучение на специализирани в конкурентното разузнаване анализатори или прехвърляне на анализите към външна компания (аутсорсинг), специализирана в тези услуги като всеки от тях има своите силни страни и свързани рискове.

- **Търсене на отговори в реално време** – традиционните регулярни брифинги и презентации бавно отстъпват своето място на свързаните с индустрия 4.0 нови технологични приложения и инструменти, които осигуряват ежедневен, дори ежеминутен информационен трансфер към вземащите решения в предприятието (например, при възникване на криза, бедствие, авария, катастрофа и т.н.). Новите софтуерни решения са все по-предпочитани, защото осигуряват и персонализирани бързи доклади и съвети според съответната моментна оперативна обстановка, което е изключително важно, защото анализът носи най-много конкурентни предимства, когато е предаден в точното време и на точния ръководител.

- **Точност и обективност** – големите обеми данни, статистика и факти трябва да бъдат разглеждани и оценявани напълно професионално, т.е. безпристрастно, рационално и систематично. Всяко друго поведение би нарушило ритмичността на процесите, което довежда до забавяне на анализа и до загуба на добавената стойност за процеса на вземане на управленски решения в предприятието. Както стана ясно от предходния принцип, времето е лукс, с който ръководителите не разполагат, независимо от технологичната епоха, в която оперират техните компании.

- **Концентриране на ресурси** – задължително е информацията да идва от различни, независими един от друг и надеждни източници. Също така е необходимо да се спазва условието разходите за нейното придобиване да не прехвърлят евентуалната полза от бъдещия краен информационен продукт.

- **Изграждане на партньорства** – приоритет трябва да бъдат и отношенията между предприятието и неговите заинтересовани лица. Взаимовръзките между

---

<sup>15</sup> Адаптирани по: Fleisher, Cr. and Bensoussan, B. (2015) Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods. NJ: Pierson Education Ltd., 2<sup>nd</sup> Edition, pp. 16-17.

професионалистите, ангажирани с конкурентното разузнаване и останалите функционални звена са много важни за изграждане на споменатата организационна гъвкавост при навременното предаване на нужните данни. Същото е актуално и за имиджа на компанията пред общество, партньори, доставчици, медии и т.н., информация от и за които непрекъснато е от оперативен интерес за съответните анализатори.

- **Ориентиране към бъдещето** – както стана ясно, съвременните индустриални предприятия оперират в познавателната епоха, в която иновациите, науката, изследванията и т.н. са ключови фактори за успех. Преодоляването на установени сложни и бюрократични процедури, разчитането на миналото за предсказване на бъдещи феномени и тенденции вече е не само погрешно, но и много опасно за предприятията, поели пътя към индустрия 4.0. Ролята на заетите в сферата на конкурентното разузнаване за разчитане на невидими сили, които в бъдеще ще повлияят на предприятията, става все по-важна.

### **3. Влияние върху конкурентоспособността на индустриалните предприятия**

Безспорно, в условията на индустрия 4.0, конкурентното разузнаване и неговия инструментариум могат да допринесат в значителна степен за повишаване на конкурентоспособността на стопанските организации. Този принос може да се изрази в следните насоки:

- **Повишаване на качеството на продукцията** – в ерата на „интернет на нещата“, процесът на набиране на информация за пазара от страна на компаниите се ускорява, което позволява те да реагират на потребностите на потребителите чрез предлагане на по-качествени и с по-висока добавена стойност продукти. Също така поддържането на мрежа от връзки с клиентите дава възможност те да участват в процеса на създаване на продуктите и по този начин да получат много персонализирани продукти, при това при намаляващи разходи за производство.

- **Разширяване на инструментариума за завоюване на нови пазарни позиции** – изграждането и управлението на мрежа от информационни източници повишава в значителна степен капацитета на конкурентното разузнаване да осигурява информация за нови пазари, незадоволени потребности, неудовлетворени потребители и др., което позволява на компаниите да разширят възможностите, предоставяни от външната обкръжаваща среда. В този смисъл новата индустриална революция дава възможност на организациите да прихващат данни от реалността, да ги анализират с помощта на дигитални технологии и после пак да върнат информираното действие във физическия свят под формата на аргументирани и обосновани решения по отношение на пазара и използваните прийоми за конкурентна борба.

- **Завишаване значението на иновационните процеси** – изграждането на система за проактивна корпоративна сигурност и конкурентно разузнаване в условията на индустрия 4.0 спомага за бързо обновяване и усъвършенстване на технологичните процеси в компаниите. Използването на цифровите технологии в пълна степен позволява виртуални симулации на всички производствени процеси, които показват алтернативни производствени последователности и потенциал за



оптимизиране на производствените линии. Това води до подобряване на операциите, повишаване на продуктивността и обновяването на компаниите, и в крайна сметка до ускоряване на техния растеж.

- **Развитие на организационните способности** – системното набиране на информация в организациите, дава възможност за идентифициране на потребности от повишаване на квалификацията и уменията на персонала в контекста на новите интелигентни, свързани технологии. Това предполага провеждане на целенасочени и непрекъснати обучения по всички нива на управление с оглед подобряване ефективността на служителите и оперативната дейност на компаниите. В същото време, следва да се има предвид и, че механизацията на процесите води до отнемане и отваряне на нови работни места – ще са нужни специалисти, които да наблюдават действията на роботите, да откриват креативни решения на проблеми, да асистират при нужда.<sup>16</sup>

- **Подобряване на организационната гъвкавост** – непрекъснатият и цикличен поток на информация<sup>17</sup>, осигуряван от съвременните системи за конкурентно разузнаване позволява на организациите да реагират в реално време на промени в екосистемата. В допълнение, чрез събраното огромно количество данни те могат да разпознават модели, симулират и моделират потенциалното бъдеще посредством сценарии и да се научат дори да предвиждат бъдещи промени. Това може да ги направи по-приспособими към неочаквани изменения, по-гъвкави при непредвидими екологични промени и по-добре подготвени за справяне с предизвикателства както вътрешно, така и външно естество.<sup>18</sup>

В заключение следва да се отбележи, че подобряването на конкурентоспособността на компаниите в тези направления поставя определени изисквания към изграждането на системите им за проактивна корпоративна сигурност в условията на индустрия 4.0. Това произтича от обстоятелството, че създаването на „интелигентни фабрики“ изисква генерирането на големи обеми от данни, което създава известна тежест за информационните системи и инфраструктурата. Факт е обаче, че големите данни създават важно конкурентно предимство, тъй като се анализират за съответните информационни цели – анализ на качеството на отделните материали и процеси, производителност, прекъсвания в производствения процес и др., което от своя страна поставя необходимостта от мощни компютърни системи. С оглед на това, българските предприятия са поставени пред огромно предизвикателство на прага на Четвъртата индустриална революция, тъй като България е на предпоследно място в ЕС по навлизането на цифровите технологии в икономиката и обществото.

Възприемането и приложението на методите, техниките, инструментите и др. свързани с конкурентното разузнаване понятия е много трудно заради големия брой умения, които съответните професионалисти трябва да притежават и

<sup>16</sup> В логистичния сектор например Amazon използва все повече асистенцията на роботи, които максимално бързо да пренасят даден продукт от мястото му в склада до работника, който трябва да го опакова: <https://www.nytimes.com/2017/09/10/technology/amazon-robots-workers.html>

<sup>17</sup> Известен като от физически-към-цифров-към-физически (physical-to-digital-to-physical).

<sup>18</sup> Индустрия 4.0 – мечта или реалност? // Списание ЦЮ, бр. 4, 2018: [http://cio.bg/9473\\_industriya\\_40\\_mechta\\_ili\\_realnost](http://cio.bg/9473_industriya_40_mechta_ili_realnost).

усъвършенстват. Въпреки това, извършването на регулярен и прецизен конкурентен и бизнес анализ е правилният път за решаване както на горепосочените проблеми и противоречия, така и на бъдещите предизвикателства, които индустрия 4.0 ще донесе за страната наред с всички възможности.

### Използвана литература

1. Бояджиев, Т. Разговори за разузнаването. София: Сиела, 2014.
2. Дрегър, Д. и Варнер, Г. Японската катана: история и практика. София: Изток-запад, 2018.
3. Иванов, Ц. В. Модел на система за активна корпоративна сигурност в индустриалните предприятия в Република България. Дис. Варна, 2018.
4. Начев, Й. Разузнавателни доктрини на XXI век. София: Труд, 2013.
5. Нейсбит, Д. и Нейсбит, Дж. Овладеяване на мегатенденциите. София: ИК Бард, 2018.
6. Хюз-Уилсън, Дж. За разузнаването: История на шпионажа и тайния свят. София: Труд, 2017.
7. Fink, St. (2002) *Sticky Fingers: Managing the Global Threat of Economic Espionage*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
8. Fleisher, Cr. and Bensoussan, B. (2015) *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. NJ: Pierson Education Ltd., 2<sup>nd</sup> Edition.
9. Global Intelligence Alliance (2004) *Introduction to Competitive Intelligence*. GIA White Paper 1.
10. Juhari, A. & D. Stephens (2006) *Tracing the Origins of Competitive Intelligence throughout History*. Journal of Competitive Intelligence and Management: vol. 3, No. 4.
11. Kahaner, L. (1996) *Competitive Intelligence*. NY, USA: Kane Associates.
12. McGonagle, J.J. & Vella, C.M. (2002) *Bottom Line Competitive Intelligence*. Westport: Quorum Books.
13. Morgan, D. (2001) *The Mongols*. Boston, Ma: Blackwell Publishers.
14. Murphy, Cr. (2016) *Competitive Intelligence: Gathering, Analysing and Putting it to Work*. NY: Routledge.
15. Rouach, D. & Santi, P. (2001) *Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes*. European Management Journal, Vol. 19, No. 5.
16. Vedder, G. and S. Guynes. ( 2000). *A study of competitive intelligence practices in organizations*. // The Journal of Computer Information Systems, Vol. 42.
17. Weiss, A. (2002). *A brief guide to competitive intelligence: how to gather and use information on competitors*. // Business Information Review, 19(2), pp. 39-47.
18. „Индустрия 4.0 – мечта или реалност?” от Виргиния Стаматова // Списание СИО, бр. 4, 2018: [http://cio.bg/9473\\_industriya\\_40\\_mechta\\_ili\\_realnost](http://cio.bg/9473_industriya_40_mechta_ili_realnost)
19. “As Amazon Pushes Forward with Robots, Workers Find New Roles” by Nick Wingfield // The New York Times, September 10<sup>th</sup>, 2017: <https://www.nytimes.com/2017/09/10/technology/amazon-robots-workers.html>

