

"Бизнес-разведка" №28

Деловая разведка в банковской сфере

Круглый стол на Международном форуме «Технологии безопасности – 2008» (стенограмма).
Москва, 6 февраля, 2008, АРБ

Организаторы: Ассоциация российских банков, Группа компаний «Амулет», журнал «Бизнес-разведка», ЗАО Институт проблем безопасности

© 2001 Светозаров В.Б. svb@amulet-group.ru



© "АМУЛЕТ" 2003 г. Тел/Факс.(495) 614-40-60, 614-41-60, E-mail:info@amulet-group.ru

журнал № 28

"Бизнес-разведка" №28

Деловая разведка в банковской сфере

Круглый стол на Международном форуме «Технологии безопасности – 2008» (стенограмма).
Москва, 6 февраля, 2008, АРБ

Организаторы: Ассоциация российских банков, Группа компаний «Амулет», журнал «Бизнес-разведка», ЗАО Институт проблем безопасности

Александр Сергеевич Крылов, совладелец Группы компаний "Амулет"

Круглый стол по теме "Бизнес-разведка" мы проводим седьмой год подряд. Чаще всего это мероприятие у нас приурочено и совпадает с Международным форумом "Технологии безопасности", где АРБ выступает со-организатором и со-учредителем. Исторически так сложилось, что к идеологии Форума мы тяготеем.

Уже несколько лет эту тематику мы пытаемся вяло поддерживать. Я глубоко убежден, и опыт работы "Амuleта" это доказывает, что бизнес-разведка абсолютно востребованная тема в любом бизнес-сообществе. Это не каприз и не временная позиция российского молодого бизнеса. Во всех странах, где есть коммерческие, финансовые риски, люди хотят получать упреждающую разведывательную информацию, защищать себя, предупреждать неприятности и т.д. Спрос на такого рода информацию в бизнесе, в мире достаточно велик. Мы неоднократно в рамках круглого стола пытались разграничить некоторые позиции. Есть службы информационной поддержки, которые для бизнеса формально готовят информацию из разных источников, чаще всего доступных, открытых. Это информационная поддержка. К ней близка бизнес-разведка. В правовом поле государство начало регулировать информационные потоки – базы данных, справочные и т.д. А бизнес-разведка находится пока в некоторой тени государственных интересов. Мы и год назад говорили, что, может быть, это и хорошо. Опыт и нашей страны, и других стран показывает, что нам ничего хорошего от такого рода регулирования, кроме как жесткого ограничения, ждать нечего. Мы пользуемся слабым регулированием этих процессов. Некоторый люфт между потребностью наших клиентов и степенью регулирования позволяет нам иногда получать такую информацию, которая носит разведывательный характер.

Информационные, справочные службы обычно работают с четким, заранее оговоренным набором информационных ресурсов. Например, банк осуществляет предварительную

проверку потенциального заемщика. У большинства банков есть методики, алгоритмы, набор вопросов к потенциальному заемщику, соответствующий набор источников. Для бизнес-разведки этот метод хорош как стартовый, но он чаще всего не удовлетворяет любопытства наших клиентов.

Если вы посмотрите на план работы Международного форума "Технологии безопасности" или иных крупных мероприятий в Москве и регионах, там в большинстве случаев мы видим такие мероприятия как "всероссийская конференция", "отраслевое совещание" и т.д. Мы же дискутируем в рамках "круглого стола" не из-за того, что нас заедает скромность, а потому что наша "отрасль" еще не доросла до больших, пафосных мероприятий типа всероссийской конференции. Даже если бы мы вдруг замахнулись на такого рода мероприятие, подозреваю, что оно было бы нашим последним такого рода мероприятием. Все-таки, когда мы говорим "разведка", то привычно наш советский, российский менталитет как минимум настораживается, хотя это общепринятый мирный термин, который составляет разумную суть любого бизнеса, любой человеческой деятельности. Разведка нужна не только для того, чтобы вложить миллионы долларов, но и вступить в брак, купить квартиру в том или ином доме. С необходимостью бизнес-разведки мы сталкиваемся всегда, везде и постоянно.

В этом году мы решили сосредоточить внимание на проблематике бизнес-разведки применительно к банковской деятельности. Скажу откровенно, что рассчитывали на более активный отклик. Нельзя сказать, что эта тема для банков не представляет интереса. Наша служба "Амулет" в банковской сфере работает уже больше 16 лет и все время занимаемся обеспечением безопасности банковской деятельности. Я уверенно говорю, что работа служб безопасности серьезных банков в значительной мере строится на обеспечении упреждающей разведки. Банки в большей степени, чем другие отрасли наработали здесь уже хороший опыт. Банки, может быть, больше, чем кто-либо, проявляют здесь понимание, сдержанность и осторожность. Один уважаемый банк, с которым у нас поддерживаются интересные долгосрочные отношения, предложил: «Мы бизнес-разведку проводим сами, и вполне успешно. Но в случае каких-либо разборок не хотим, чтобы у нас копались. Давайте сделаем "маскирующий договор": банк поручает некоторые проверочные мероприятия "Амuleту". И случись что, вы отвечаете, где и каким образом получили информацию. Вы же нам будете давать информацию из открытых источников, чтобы не подставляться». Нельзя сказать, что для нас это достаточно выгодный проект. Но это пример, как умело и грамотно банки строят такие мероприятия. Мне известно, что другой банк, нуждающийся в дополнительной бизнес-подсветке, не размещает свои заказы в "Амuleте" и других информационных компаниях, а действуют через какие-то фирмы, потому что предполагают, что "я не хочу, чтобы информация о том, что я интересуюсь тем-то и тем-то достаточно активно ушла куда-то и т.д.". Опыт многолетнего сотрудничества со службами безопасности банков, информационными службами банков говорит о том, что банки действительно очень грамотно. Мы хотели собрать банки не для того, чтобы делиться своими секретами, а поговорить о некоторых наших общих делах и проблемах...

На прошлом совещании кто-то заметил: "Действующее законодательство на сегодняшний день не позволяет нам эффективно получать требуемую информацию...". Пример - проверка паспортных данных, держатель которых - Министерство внутренних дел, абсолютно непробиваемое. А для разумной банковской деятельности паспорт является стартовым документом: с кем мы имеем дело, кому отдаем кредиты в размере миллионов, миллиардов рублей. Без этих сведений невозможно работать. И тогда мы приняли решение: паспортные дела и постоянная проверка - это разные вещи, не будем даже намекать, что это имеет какое-то отношение к бизнес-разведке. И, к счастью, так и получилось, что доступ он-лайн к паспортным данным не идет под флагом "бизнес-разведки", иначе бы нам ничего вообще не давали, а работа более или менее налажена.

Мы понимаем, что есть совершенно разумные ограничения, как, например, вмешательство в личную жизнь. Я бы сказал "недопустимое вмешательство в личную жизнь". Но на деле это ограничение не соблюдается. Не компанией "Амулет", а мной в своей повседневной жизни. Я интересуюсь, где мои друзья работают, какие связи поддерживают, удовлетворяю свое любопытство. При этом не становлюсь общественно опасной личностью. Просто накапливаю опыт решения своих проблем. Что же касается профессионала бизнес-разведки, который читает уголовный и иные кодексы, набор инструментов должен быть шире, и опыт работы с этими инструментами должен быть больше. При этом важно помогать клиенту правильно формулировать задание. Часто просят: "Дай мне все об этой фирме". А не нужно все, чтобы решить конкретную задачу. Опытный "разведчик" укорачивает непомерное любопытство клиента, фокусирует его внимание на нескольких элементах, которые позволяют принять ответственные решения.

Несколько лет я призываю всех, кто проявляет профессиональный, личный или какой-либо иной интерес к бизнес-разведке, время от времени собираться, обсуждать. Не надо лезть друг другу в душу. Просто, если я, условно, плохо знаю рынок металла, но хорошо владею информацией в банковской сфере, в которой нуждается другой, то почему нам не помочь друг другу.

Я не собирался делать доклада и выступления, я рассчитываю, что нам удастся хоть в какой-то степени вас разговорить. Может быть, кто-то сформулирует какие-то нерешенные проблемы. Много раз обсуждалось, но так и не принято никакого решения – нужны ли нам какие-то координационные (формальные, неформальные) центры, объединения? Может быть, кто-то скажет о некоторых, только ему открывшихся новых возможностях, которые позволят бизнес-разведке работать более эффективно.

Один конкретный пример. Мы сотрудничаем с американской фирмой (она работает на нашей земле), которая занимается продажей оффшоров. Они хорошие специалисты. Я раньше был уверен, что темнее оффшора ничего не бывает, и жил с этой мыслью до тех пор, пока судьба не свела с этими коллегами. Я говорю: «Эти деньги бесполезно искать». Они в ответ: «Не бесполезно. Международные суды, если убедятся, твоя претензия к той или иной оффшорной компании обоснована, могут действовать очень эффективно. Оффшоры, с одной стороны, хорошо защищены от вашего национального любопытства, но не от международных судов. Можно результативно действовать против оффшорной компании, получать нужную информацию». Для меня это было маленькое, но открытие.

Такого рода обмен информацией мог бы быть полезным.

В заключение. С 1 января этого года я покинул должность Генерального директора службы безопасности "Амулет". В первую очередь, по возрасту. Но остался совладельцем этой компании. Судьба ее мне в дальнейшем будет не безразлична. Я буду "играющий тренер". Вам я рекомендую моего коллегу Сергея Владимировича Иванова, который много лет у нас в "Амulette". Он сначала возглавлял информационный отдел, потом стал директором нашего подразделения "Амулет-инфо". А сейчас он под себя подмал не только информационные, но и наши технические подразделения. И мне бы очень хотелось, чтобы этот молодой, симпатичный и энергичный мужчина и в дальнейшем возглавил наше движение. А я бы продолжал свою деятельность уже как вольноопределяющийся.

Сергей Владимирович Иванов, Директор компании «Амулет-Инфо»

С вашего позволения начну возглавлять наше движение. Меня зовут Иванов Сергей Владимирович. Сейчас руковожу, если отойти от формальных должностей, всей техникой в нашей компании и информационно-аналитическим направлением.

Во-первых, хочу поблагодарить АРБ за возможность провести нашу встречу именно здесь, на этой достаточно кулуарной и геометрически, и политически площадке. Мы не хотели проводить "круглый стол" в том формате, в котором он проходил до этого на площадках Форума. Там очень много людей. Мы хорошо к ним относимся, но все-таки хотели видеть в беседе круг близкий, узкий и профессиональный.

Возвращаясь к нашей теме и продолжая вступительное слово Александра Сергеевича, попробую крупными штрихами обозначить наши соображения на этот счет – почему мы сегодня собрались и почему вынесли на повестку дня, казалось бы, риторический вопрос – судьба бизнес-разведки, ее востребованность современным бизнесом. Наверное, можно получить, не собираясь для этого, четкий и понятный ответ – да, нужна. Но мы хотим получить все-таки ответ развернутый.

Давайте пройдемся еще раз по азбучным истинам, вспомним хронологию. Отечественный бизнес, зародившийся в начале 90-х, прошел очень длинный путь, не буквально измеренный по часам, но измеренный нашим опытом, нашими нервами и т.д. Жизнь очень динамична, и любой бизнес, любой сектор экономики в России, в частности, банковский бизнес, который нам исторически ближе, начинался, наверное, с большого криминального давления. Руководитель, прибегая к услугам силовых структур, в первую очередь защищал свое тело, свою жизнь, свою семью и свою инфраструктуру. Физически защищал. Потом мы столкнулись в национальном масштабе, можно так сказать, по крайней мере, в банковской сфере, с работой мошенников по подложным финансовым документам. Фальшивые чеченские авизо у всех, наверное, еще до сих пор в памяти. Было время пирамид, когда погорели десятки миллионов граждан. Есть страшные цифры МВД о триллионах неденоминированных рублей, пропавших и ушедших не понятно в какие каналы.

Сейчас мы уже втянулись в большой этап новой борьбы за капиталы, активы. Речь идет о буме потребительского кредитования. Этот бум привнес с собой, конечно, свои плюсы и свои минусы, где для бизнес-разведки тоже, очевидно, "поле не паханное", поскольку

нужна достоверная и оперативная информация. Нужно координировать взаимоотношения с силовыми ведомствами, без которых, как сказал Александр Сергеевич (Крылов), невозможно, начиная с проверки паспортных данных, ничего сделать нормально, как это должно быть. И перед бизнес-разведкой встанут новые не только количественные, но и качественные задачи. Она, наверное, способна мутировать так же быстро, как и рынок. Основным активом тут является собственная голова, не надо сложных инструментов, чтобы перестроиться на новую тему. Но все больше и больше современный бизнес работает на опережение, и хочется знать, а куда же все-таки направлен вектор развития, что произойдет с нашими службами через год, через 5 лет, 10 лет? Как предвосхитить свою востребованность, что нужно сделать для того, чтобы научиться выживать на этом сложном, неординарном рынке? Давайте подскажем друг другу новые интересные, может быть элегантные ходы, может быть, нащупаем какие-то дополнительные отправные точки, с которых нам будет в дальнейшем проще жить.

Большое спасибо. Теперь у нас начинается открытый диалог.

Анатолий Викторович Евдокимов, исполнительный директор Ассоциации международного сотрудничества негосударственных структур безопасности

Мы с "Амулетом" работаем на одном поле, наши интересы никогда не пересекались, но как партнеры мы встречались неоднократно и работали вместе. Сам я проработал в трех банках, будучи начальником службы безопасности, помощником председателя правления. Сейчас работаю в Ассоциации, в тесном контакте с АРБ и "Амулетом".

Хотел бы отметить три момента.

Первый момент – терминология. Я, например, не воспринимаю такого термина как "промышленный шпионаж". Шпионаж – это задание спецслужбы противника. Что касается бизнес-разведки, то здесь нет шпионажа как такового, но это слово очень многие любят – для повышения своего имиджа. И так по всей терминологии на рынке безопасности – каждый пользуется своей терминологией, которая зависит от его прошлого. Если работал в одной из спецслужб, то терминология одна. Если в МВД – другая. Если в ГРУ – третья. Кто работал в гражданских учреждениях – тоже иная. Мне бы хотелось, чтобы в банковской сфере терминология устоялась, чтобы не было злоупотребления броскими словами исключительно для имиджа. Термины должны быть понятны на всем нашем поле. И не только в банковской сфере, но и вообще в поле безопасности предпринимательства.

Второй момент – международные связи, получение информации по зарубежным странам, по оффшорным зонам. В последнее время мы расширили международное сотрудничество. Подписали ряд соглашений с аналогичными структурами в США, Европе. Буквально вчера, на проходящем Форуме "Технологии безопасности", проговаривали с президентами ассоциаций в сфере индустрии безопасности США, Германии. У нас уже подписаны в нескольких штатах США действующие соглашения. Александр Сергеевич (Крылов) правильно сказал – найти можно любую информацию. Просто нужно иметь партнера, который имеет к ней доступ. Приведу пример. У нас есть клиент, у которого после подписания договора с одной из фирм в Делавере (штат США) деньги ушли и пропали. Разбираемся. Наши партнеры, работающие в Майами (Флорида), прислали нам информацию по наличию счетов, свидетельствующую, что на деле у партнера никакой деятельности нет, и эти документы мы можем использовать в суде.

В банковской сфере очень много вопросов возникает по невозврату кредитов, при подписании договоров, крупных финансовых соглашений. Международное партнерство дает возможность выйти из положения. Иногда говорят: "Ой, за границей мы ничего не сможем сделать". Все можно сделать, преступность интернациональна, и мы, работники рынка безопасности, должны тоже иметь международные связи. Причем такие, которые можем использовать в рамках закона. Например, в Аризоне у нас есть партнер, который говорит: "Если у вас возникнут проблемы на территории Аризоны, то мы подключим все возможные наши связи по оказанию помощи, вплоть до ведения судебных дел на территории США". Александр Сергеевич (Крылов) сказал, что у него изменился взгляд на оффшоры. У нас он тоже поменялся. Иногда клиент подписывает договора сразу с 2-3 государствами. Мы сталкивались: Кипр, Лондон, Америка. Такие тройные договора. И когда начинаются финансовые проблемы, приходится подключать зарубежных партнеров.

Третий момент. Проблема чисто организационная, и она свойственна всей нашей банковской системе. В чем она? Мы должны решать вопросы, связанные с получением информации по финансовым соглашениям, по арендным договорам. Руководство, а иногда и службы безопасности торопятся, создают ситуацию, когда информация запаздывает.

Когда я работал в коммерческом банке, председатель правления мне говорит: "Знаешь, я подписал договор". Я говорю: "Как подписал? Мы еще не проверяли клиента". "Ну, ты знаешь, мы хорошо сидели и решили подписать". Начинаем задним числом проверять и выясняются негативные моменты, неясности. Но договор-то уже подписан!

Нередки ситуации, когда первое лицо в банке в переговорном процессе обещает: "это мы сделаем". Клиенту или партнеру что-то обещано, а потом выясняется, что партнер через две недели должен быть арестован, что фирма уже разваливается, что все деньги, которые идут в этот договор, обратно уже не вернутся или будут арестованы. И в такой ситуации служба безопасности бессильна что-либо поправить. Поздно.

Уверен, что нужно организовать ликбез по вопросам безопасности для первых лиц, что такое служба безопасности, для чего она предназначена, почему необходимы своевременные проверки, а уже потом начинать переговоры и что-то обещать. В Сбербанке, где я также работал, управление безопасности довольно жестко контролирует все отделения. У меня сложились очень хорошие деловые отношения с управляющим. Он каждый раз поднимал трубку и спрашивал: "Сейчас ко мне приедут. У нас вопросы какие-то есть?". Или: "Мы можем встречаться или нет?". Я говорю: "Нужно три дня, чтобы провести проверку". Проверки ведутся в опережающем режиме.

Я со многими начальниками служб безопасности общался и могу сказать, что проблемы взаимоотношений между первым руководителем очень влияют на получение информации. Своевременно полученная информация – до события – дает возможность банку избежать ошибок. Иногда информацию найти очень сложно, особенно если организации закрытые. В этом случае нужно время, терпение, нужно найти партнеров, источники информации. Но если этот процесс, как бы длителен он ни был, не соблюдать, принимать решение, не дождавшись результатов, могут быть большие неприятности.

Я могу привести пример из практики работы одного западноевропейского банка. Он занимается вопросами инвестиций российских компаний. У банка есть дочерняя фирма в Москве, и они дотошно, до каждой запятой перепроверяют всю информацию. Пока генеральный директор этой фирмы не напишет четкий отчет, кредит выдаваться в России не будет. Они дают деньги тогда, когда уверены во всем.

А что случается часто в практике наших банков? Кредитный комитет, юристы работают, проверяют, ищут какие-то негативные моменты. И в это время вдруг приходит руководитель и говорит: "Ребята, а я уже подписал, дал команду. Идите, выдавайте деньги". А проверка не закончена. Плохо, когда усилия службы безопасности – и чисто моральные, и физические – не используются руководителем.

А.С. Крылов

Небольшая реплика. Так случилось, что в упоминаемый Вами Норд-банк я ездил, интересовался, как у них организована служба безопасности. И эту тему мы с ними обсуждали, т.е. характер взаимоотношений между службой безопасности и руководством. Они меня просветили на сей счет, что ни их обучение, ни просьбы, ни воспитание, ни тренинг не дают никакого результата, кроме одного – жестко прописанный регламент. И этот регламент утверждается не руководителями, а собственниками, т.е. документ не прошел, пока не собраны все визы. И более того, там же достаточно строго за деятельностью банка следят страховые компании, наблюдательные советы и т.д. Они десять раз перепроверяют, чтобы регламент соблюдался. И случается, что они говорят: "Мы работаем с одной и той же фирмой 15-20 лет. И вроде регламент нам уже не нужен, мы знаем его. Но документ не пройдет". Как в Интернете: не заполнил все поля, документ не продвигается.

Мы должны убеждать руководителей банков, руководителей служб, что надо действовать не путем договоренностей – "так лучше", а по четко прописанному регламенту. И, кстати, многие полугосударственные фирмы сейчас прописывают регламенты не как способ сохранить свои деньги, а как защитить себя. Руководитель, который приходит в кредитный комитет и говорит: "Да ладно, я знаю его. Все, пошел", тем самым снимает ответственность со всех своих коллег и берет ее на себя. А когда-нибудь петух за это клюнет. Надо убеждать владельцев банков, фирм, что соблюдение регламентов важно не только для защиты экономических интересов, но и для биографии, для имиджа.

Одно время в АРБ предлагали конференцию по этим вопросам для банкиров. Потом поняли – не надо. Банкир пускай занимается своим делом, банковским, мы своим – по безопасности. Но четкое взаимодействие устанавливаем не путем уговоров и договоров, а подписанием документа, который стороны соблюдают – не принимается решение, пока не будет визы службы безопасности. А за этой визой должна стоять не просто ваша личная

ответственность, а проделанная четкая работа, конкретные факты, добытые по определенному регламенту – справка, не хорошая и не плохая, а отвечающая на установленные вопросы.

С.В.Иванов

Большое спасибо за интересное выступление. Я также хотел бы сделать маленький комментарий. Проблема взаимодействия и координации действий службы безопасности по отношению к руководству или руководства по отношению к службе безопасности – это лишь кусок общей проблемы. А в целом проблема звучит таким образом, что наш менеджмент на сегодня еще находится в состоянии "молодого человека, который продолжает еще развиваться", говоря языком аналогий. Мы не прошли до конца этот путь, и последний пример такой. Недели две назад я еду на один объект, где мы занимались техническими системами безопасности. Это большой дорогой ресторан в самом центре Москвы. Мы спускаемся в цех, где пекутся пирожки. Читаю на стене объявление - на хорошем фирменном бланке напечатанный на принтере текст: "Господа, персонал, сотрудники... кто еще раз будет пойман там-то, там-то с сигаретой, тому ..." и дальше нецензурно идет, что с этим товарищем будет. Стоит печать и подпись "администрация". Это я о культуре менеджмента в целом. К сожалению, мы еще не выросли из тех штанов, когда на колхозном рынке слева стояли видеомагнитофоны у грузин, а справа лежали апельсины. Наверное, такие случаи продолжают иметь место в нашей жизни. Но надо отдать должное, что мы быстро растем, и, как мне кажется, с годами все-таки учимся. Недаром сегодня (объективно или субъективно) Россию называют одним из очагов мировой стабильности.

И вторая ремарка. По поводу терминологии. Коллеги меня поправят, если я ошибаюсь, но мне кажется, что юридически термин "бизнес-разведка" на территории России пока просто нигде не зафиксирован, его нет. Я знаю, что есть ряд стран СНГ, где это имеет место быть. У нас пока это на уровне обыденного, бытового жаргона.

А.С.Крылов

Формально мне не известно ни одного отдела, ни подотдела, ни группы, которые так называются. Некоторое время тому назад у нас была иллюзия, что это может стать небольшим бизнесом. Сейчас таких иллюзий нет. Я думаю, что на обозримое будущее нет для этого сил. Поэтому мы с удовольствием, с интересом занимаемся и будем заниматься этой темой, но она не тянет на абсолютно самостоятельный элемент рынка. Заключить договор на некоторое стандартное информационное обслуживание с кем-то возможно. Это сесть на какой-то поток, готовить информацию. Это возможно. Бизнес-разведка – уже «индпошив». Она еще долгое время будет оставаться ремеслом. И подозреваю, что никогда не будет, в банке в первую очередь, отдел бизнес-разведки. Там и не нужен раздражающий элемент. А бизнес-разведка тем не менее существует.

Олег Юлианович Казакевич, координатор по вопросам безопасности АРБ

Как сегмент рынка безопасности бизнес-разведка во многом обусловлена субъективным фактором. И это связано с уровнем корпоративной культуры и уровнем подготовки высшего банковского менеджмента. Не далее как сегодня, в 12 часов дня мне звонит один из председателей правления московского банка и говорит: "У меня возникла потребность в приобретении векселя с наполнением столько-то процентов, примерно по такой-то цене". Я спрашиваю: "Какие у тебя вопросы?". Он говорит: "Дай мне по банку, который продает вексель, компромат". Я говорю: "Постой. Для чего тебе нужен компромат?". "А понимаешь, уставный капитал этого банка в пять раз меньше той стоимости, по которой они продают вексель". Я спрашиваю: "Ты представляешь, что предлагаешь мне? Ты мне предлагаешь осуществить некоторые разведмероприятия в отношении вашего банка. Сколько ты готов платить за это?". "А зачем платить?". "Это вопрос работы не одного дня и не одного человека, если ты хочешь накопать. Во-вторых, с моей стороны не этично тебе об этом говорить. Ты должен сам прекрасно понимать". Я ему объясняю, что целей деловой бизнес-разведки три. Первая – некоторая информационная поддержка твоих решений – идентификация клиента и проверка его лояльности. Вторая – изучение состояния внешней среды, в которой работаешь. Третья – тенденции развития на рынке. Вот что такое деловая

разведка.

Я согласен полностью с Александром Сергеевичем (Крыловым), что деловая разведка, как самостоятельный сегмент рынка, еще не скоро будет самостоятельным направлением. Почему? Во-первых, многие наши руководители банков просто не понимают, что можно из этого извлечь, поэтому формулировка задач у них неконкретная. Вследствие этого исполнители, с одной стороны, ведут поиск вслепую, с другой - они дают материалы с излишней информативностью. В то же время совершенно недостаточно для принятия решения.

Существенное значение имеет подготовка сотрудников, которые занимаются вопросами деловой разведки. Здесь две крайности. Ни для кого не секрет, что изначально, с момента создания коммерческого банковского сообщества, в службах безопасности была сделана ставка на человека с ружьем. Сейчас ситуация качественно изменилась. Только в последние два года банки с учетом роста их капитализации перешли от обменных, обналичивающих операций к собственно банковским операциям. И риски появились совсем иного плана. Стал нужен не человек с ружьем, а серьезный аналитик, знающий право, знающий экономику. На сегодняшний день многие наши ребята, возглавляющие службы экономической безопасности, работают постфактум. Не на упреждение, а именно постфактум, когда уже чрезвычайное происшествие случилось.

Есть еще один момент, на который я хотел бы обратить внимание. Хотели бы мы или не хотели, но на сегодняшний день должного социального контакта между бизнес-сообществом, включая банковскую систему, и институтами государственной власти нет.

В перспективе будет ли нужда в деловой разведке? Да, будет. И с каждым днем, с каждым годом будет возрастать необходимость проведения конкретных мероприятий по сбору информации. Банковское сообщество на экономическом рынке развивается наиболее быстрыми темпами. Это самый динамично растущий рынок на сегодняшний день. Развиваются и международные связи. Банки выходят на международный рынок. Идет экспансия больших крупных рынков в регионы. Но не будем забывать, в каких условиях развивалось банковское сообщество. Хотели бы мы этого или не хотели, на сегодняшний день у нас до сих пор продолжается процесс инфраструктурного обустройства банковского рынка и процесс дальнейшего правового регулирования банковской деятельности.

Второй момент. На рынке потребительского кредитования стали появляться коллекторские агентства. Если бы вы видели, какими методами они работают. Это полный мрак. Они на грани уголовного фола. Не поленитесь ко мне зайти после окончания, я покажу вам, какая информация мне пришла из Челябинска. В данной ситуации банки правильно поступают, опираясь на собственные службы безопасности. Но в целом переориентации их деятельности до сих пор не произошло. Более того, есть совершенно объективные тенденции к росту экономических преступлений, в т.ч. и в банковской сфере. Например, рост инсайда. Это совершенно объективные тенденции.

А.С.Крылов

Но это уже скорее проблемы бизнес-контрразведки.

О.Ю.Казакевич

Очень серьезную проблему приобретает кадровая безопасность. Частью деловой разведки является работа с персоналом в стадии его проверки и для приема на работу. В Омской области в суд направлено уголовное дело на 16 человек, бывших руководителей филиала Сбербанка по Омской области, которые украли у банка 886 млн. рублей. Вы не представляете, какова кадровая потребность на рынке труда именно в банковской сфере. Десятки вакансий не заполнены. Поэтому я считаю, что потребность в бизнес-разведке будет. Но тенденции развития этого направления будут в первую очередь зависеть от самого банковского сообщества. Пока изменений в психологии первых руководителей банков я не вижу.

С.В.Иванов

Спасибо. Может быть, еще кто-то хочет добавить к сказанному?

Сергей Анатольевич Рахманин, президент компании Русбизнесактив

Можно маленький комментарий? Я представляю компанию Русбизнесактив, которая 5 лет занимается вопросами безопасности, в т.ч. и вопросами, которые мы здесь сегодня обсуждаем, и взысканием долгов. Также я представляю Ассоциацию по развитию коллекторского бизнеса.

Хотелось бы кратко прокомментировать ситуацию, чтобы у вас сложилось представление о ней. Хотя многие из вас имели опыт работы в банках, возглавляли их службы безопасности, у нас идет такой негласный не то, чтобы конфликт, а какое-то противодействие. Например, то, что мы проводим «круглые столы», конференции и встречаемся с коллегами, многими первоначально воспринимается в штыки, т.е. нас воспринимают как конкурентов служб безопасности банков. Но, исходя из опыта работы, я могу сказать, что мы здесь не конкуренты и очень часто сотрудничаем. Мы используем множество взаимовыгодных механизмов взаимодействия, благодаря чему нас просто невозможно назвать врагами.

Хотелось бы поговорить о недавно преданной огласке ситуации с рассылкой должникам конвертов, на которых были помещены изображения черепов. Мы в рамках Ассоциации открыто заявили, направив письма и главе Роспотребнадзора Г.Г. Онищенко и президенту АРБ Г.А. Тосуняну, что всегда готовы рассматривать подобные случаи использования коллекторами некорректных методов работы и реагировать на них должным образом. Любая серьезная коллекторская компания, т.е. та, которая работает на рынке хотя бы больше года, вложила достаточно серьезные финансовые средства в свой имидж, заботится о своей репутации и планирует дальше долго и успешно функционировать на этом рынке, никогда себе таких вещей не позволит. Таким образом, то, с чем мы столкнулись – проявление глупости руководства и сотрудников конкретного агентства, ни каких черепов на конвертах ни один серьезный владелец бизнеса, директор компании никогда не допустит, потому что это грозит крахом его бизнеса. Достаточно только представить, какое отношение будет сейчас к такой компании. Я-то знаю ее историю – они много чем «отличились». Наверное, они решили, что это ноу-хау, но очень серьезно этим себе репутацию подпортили.

Поэтому я и выступаю здесь в качестве Вашего оппонента – никакого беспредела в коллекторском бизнесе нет. Мы лучше не станем доводить некоторые дела до конца, нежели допустим какой-то серьезный репутационный риск.

А.С.Крылов

Если бы беспредел был эффективен, то в России и в мире никогда бы не родились коллекторские компании. Лихих людей, готовых на беспредел полно, гораздо больше, чем грамотных коллекторов. И если бы беспредел давал эффективную экономическую отдачу, только бы и работали бандитские крыши. Они уходят с рынка – и беспредельщики, и бандитские крыши – не в силу того, что мы их победили, а в силу того, что экономически не эффективны. И дело не только в том, что банку для имиджа лучше работать с хорошей коллекторской фирмой, чем с какой-то бандитской бригадой. Так работать выгоднее и эффективнее.

У меня вопрос: мы говорили, что всем бизнесам, в первую очередь банковскому, объективно нужны услуги бизнес-разведки. В какой степени для коллекторских фирм это потребно? Как вы это решаете: собственными силами, если это нужно, или у вас есть стандартные соисполнители, которые дают вам информацию? Или вы пользуетесь какими-то базами данных и т.д.? Как вы это используете в своей работе?

С.А.Рахманин

Начну издали. Первое, что следует обсудить, это понятие "коллекторство". До сих пор точного определения этого понятия нет. Одна часть моих коллег считает, что это работа только с пакетными долгами, только на потоке, технологизированная работа с большим количеством должников с малыми долгами. Другие думают, что это общее понятие, которое включает в себя взыскание любого долга. Я сторонник именно второй точки зрения, согласно которой коллекторские услуги предполагают возврат любого долга и на любой стадии.

Моя компания занимается возвратом долгов уже давно, и мы работали еще тогда, когда не было потребительского кредитования и других пакетных долгов. И сейчас мы продолжаем работать как с пакетными долгами, так и с любыми разовыми задолженностями

физических и юридических лиц. Нашими клиентами становятся не только банки, но и любые другие компании, не важно, чем они занимаются. Поэтому, если говорить о пакетных долгах, то бизнес-разведка из-за того, что сумма задолженности мала, а скорость обработки пакета должна быть достаточно высокой, мало применима. Но в любых других случаях, особенно если речь идет о крупных суммах долга, трудно найти что-то более уместное, чем бизнес-разведка. Ведь нередко открываются мошеннические схемы получения различных крупных кредитов или неблагонадежное партнерство. Бизнес-разведка зачастую бывает нам очень полезна. Иногда эти мошеннические цепочки вскрываются в процессе взыскания долга нашими специалистами легко, при общении или встречах с фигурантами. Но зачастую бывают очень сложные схемы, раскрыть которые без бизнес-разведки очень сложно. И не всегда мы можем это сделать своими силами, потому что, ориентируясь только на взыскание, на возврат долга, достаточно сложно быть одновременно и серьезными специалистами в области бизнес-разведки. Вероятно, в таких случаях нужно пользоваться вашими услугами, потому что сами мы с такими задачами не сможем справиться на должном уровне.

С.В.Иванов

Тогда по отношению к банковскому бизнесу вы, наверное, не оппоненты, а все-таки коллеги.

А.С.Крылов

У меня такой вопрос. Одним из признаков сложившегося рынка в той или иной сфере являются более или менее понятные, устоявшиеся цены. В информационном рынке цены более или менее сложились. Сейчас уже тебе дают запрос, и ты примерно знаешь, сколько это будет стоить. Кроме совершенно эксклюзивных операций, которые требуют не только обработки информации, а «ноги в руки», поиск новых источников, внедрение человека и т.д. Я повторяю еще и еще раз: самым главным тормозом для эффективного развития рынка бизнес-разведки является на сегодняшний день отсутствие грамотных заказчиков. Я знаю своих коллег, с кем мы работаем. У нас возможности и аналитические, и разведывательные в большинстве случаев гораздо шире, чем перед нами ставят задачу.

Михаил Сергеевич Мачнев, Директор по аналитике и информации холдинга «ЮНИВЭЙ Менеджмент», к.с.н.

Функции конкурентной разведки у нас в компании переданы Департаменту, который я возглавляю. Конечно, Александр Сергеевич Крылов прав, мы термином «конкурентная разведка» практически не пользуемся в силу разных соображений. Я не работаю и никогда не работал в банковской сфере, но, тем не менее, опыт работы позволил мне сформулировать два тезиса, которые, как мне представляется, могут оказаться интересными в контексте нашего разговора, тех вопросов, которые здесь поднимались. Наше предприятие занимается алкоголем. Мы один из крупнейших производителей и продавцов корректного алкоголя – коньяк, вино, вермуты. Наблюдения, которые сделаны мной внутри моего предприятия, и на рынке «друзей-конкурентов», позволили мне сформулировать первый тезис так: Чем прозрачнее рынок, тем больше спрос на конкурентную разведку. Как бы парадоксально это не звучало. И я попробую в двух словах объяснить, почему. Несмотря ни на что, как многие считают, рынок алкоголя и серый, и черный, и контрафактный и т.д., он весьма и весьма прозрачен. Государство реально имеет возможность сейчас, через органы надзора и статистики (в т.ч. через ставшую известной по прошлогоднему алкокризису систему ЕГАИС), контролировать производство, вплоть до каждой бутылки. Отгрузку вплоть до каждой бутылки с российского производства. Абсолютно точно все и всегда знают, откуда берется та водка, которая называется "левой". Она качественная, но стоит в разы дешевле, т.к. не уплачены акцизы. На самом деле это третья смена. «В подвалах и гаражах» разливается суррогат (это единицы процентов рынка) – то, что любят показывать в криминальных хрониках – спиртосодержащие жидкости. Чуть ли не до бутылки можно подсчитать объем продукции, проходящей через оптовое звено. Я хочу подчеркнуть, что рынок достаточно прозрачен государству. И он достаточно прозрачен (в силу своей значимости) журналистам, журналистским расследованиям. Кроме того, он достаточно прозрачен в силу своих масштабов и объемов

всякого рода исследовательским компаниям, которые своими маркетинговыми приемами мониторят рынок вдоль, поперек, по диагонали – как угодно.

То есть, иными словами, из полностью открытых источников, методами даже не конкурентной разведки, а «чистого маркетинга по учебникам», можно получить достаточно много данных. Так вот, чем больше такой структурированной, хорошо поданной информации получают маркетологи, специалисты по продажам, лица, принимающие решения, тем действительно больше спрос на конкурентную разведку. Люди уже привыкли работать с хорошей, полной, качественной информацией. Но им не хватает, иногда, скажем так, некоторых нюансов, «штрихов», для полного понимания каких-то вещей. Например: у двух производителей абсолютно равные конкурентные цены на полке, достаточно прозрачная система логистики и с точки зрения ценообразования, и с точки зрения времени прохождения товара по цепочке, понятны мощности производства. Тем не менее, один продукт, что называется, «идет», другой нет. С одним дистрибуторы работать не хотят, а к другой компании – выстраивается очередь клиентов-оптовиков.... И тогда вопрос адресуется конкурентным разведчикам.

Вот, собственно, та разница, которую я увидел по сравнению со многими другими отраслями, где нет такой прозрачности, как на сегодняшнем алкогольном рынке. Во многих иных отраслях, действительно, вопросы задаются так: расскажи все, что можешь о фирме такой. В ответ – «километровая простыня» справки, где все вместе – и регистрационные данные, и выжимки из СМИ (пресс-клипинг) и еще что угодно. Но очень часто – совсем не те данные, которые реально сегодня нужны... Итак, еще раз мой первый тезис. Если мы идем (а есть надежда, что наша страна, наша экономика идут) в направлении большей прозрачности, цивилизованности рынка, то по понятным, как мне представляется, причинам спрос на услуги деловой разведки будет точнее фокусироваться, что для нас очень важно.

Второй тезис. Он как бы в продолжение того наблюдения, которым я поделился год назад на таком же "круглом столе", когда обсуждались вопросы, связанные с возможным вступлением России в ВТО. Тогда я говорил о том, что многие выученные по западным методикам топ-менеджеры и менеджеры среднего звена хотят другого уровня взаимодействия с информационщиками, аналитиками, специалистами конкурентной разведки. Они хотят, чтобы их понимали в рамках их тезаурусов, в рамках их бизнес-процессов. И одна из задач, как мне виделось (и я продолжаю на этом настаивать), в том, чтобы общаться на одном языке, отойти от «птичьего языка», научиться мыслить так, чтобы понимать «без переводчика» запросы менеджмента, выученного по западным методикам и учебникам бизнеса.

А теперь – продолжение этой мысли. На самом деле, чем выученней менеджмент, тем он точнее формулирует запросы к специалистам бизнес-разведки, лучше фокусируется на реальных информационных потребностях. Это с одной стороны. С другой, в среде менеджеров сегодня очень развиты профессиональные коммуникации. Выученные специалисты более открыты к общению со своими коллегами, даже из конкурирующих структур. Уже упоминался сайт одноклассники.ru; есть не менее популярный у менеджеров, особенно среднего звена, сайт www.e-executive.ru; есть профильные сайты по многим отраслям, где "тусуются" соответствующие специалисты, где они обмениваются информацией. Да, говорилось о том, что кто-то может проболтаться. И это тогда вопрос контрразведки. Но, с другой стороны, чем больше и грамотнее общаются, тем больше они оттуда приносят в свою организацию. То, что я вижу, – самые грамотные из них пользуются той информацией, которые они приносят, во благо своей собственной организации.

Теперь я как бы захожу на второй круг тезиса: существенную часть «разведывательной» информации менеджеры приносят сами. Референтная среда, в которой они «вертятся», им позволяет многие вопросы выяснять просто влегкую: встретились (вечеринки маркетологов – достаточно популярная вещь, есть клуб директоров по продажам, есть конференции и выставки), потусовались... после чего мой коллега, (маркетолог или коммерсант) приходит ко мне и делится какой-то информацией. Он ее принес, не затрачивая тех усилий и не применяя тех технологий, которые бизнес-разведчик мог и должен был бы затратить. И часто не просто принес, а с запросом на уточнение какого-то факта, который был узан в процессе такого «тусовочного» общения. Тем самым, в этой информационной среде, достаточно неупорядоченной и достаточно неуправляемой, у самих менеджеров появляется возможность что-то важное узнавать, а, как следствие, четче нам формулировать задачу. Они и так уже много знают о конкурентах, они и так уже много знают о тенденциях развития рынка. Он пообщался, они обменялись какими-то мнениями. Да, он что-то, видимо, «отдал на сторону». Если это диалог, то не только слушаешь ты, но ты что-то говоришь. Это отдельный вопрос, который, как уже говорилось, скорее вопрос

контрразведки и работы с персоналом. Но в результате менеджер принес то, что приносят специалисты по конкурентной разведке, и он себе сформулировал те четкие ячейки, незаполненные в матрице, которые ему надо заполнить, и с этим вопросом он ко мне обратился. Это - реальная практика, это реальная жизнь. Повторюсь, к банковской среде, казалось бы, никакого отношения не имеющая. Но, как мне показалось в контексте нашего разговора, это может быть интересным в качестве мнения и наблюдения. Спасибо.

А.С.Крылов

Спасибо, Михаил Сергеевич. Во-первых, это придало некоторую долю необходимого оптимизма. У нас, оказывается, есть будущее. И нам не обязательно уговаривать наших банкиров. Скорее всего, жизнь заставит перейти к более продвинутым способам ведения бизнеса, т.е. открытым, информационно насыщенным и, как ни странно, наша служба будет еще более востребована, более конкретна.

У меня такой вопрос: а в этих, как я представляю, более сложных условиях вашим коллегам, вам удастся эффективно выглядеть? Мы все привыкли работать в условиях не очень грамотной постановки вопроса. Более или менее знаем, что можно дать и просто справку, можно дать большую справку и т.д. Вы говорите, что вы сейчас работаете гораздо в более продвинутой информационной среде, где в общем-то и без ваших усилий почти все известно. И нужно только уже не булочки, а изюм из булочек натаскать. Ваши коллеги и Вы уже научились это делать?

М.С.Мачнев

Я могу сказать про свою организацию и про два достаточно не мелких субъекта алкогольного рынка (там ситуация похожая). Что касается технологии самой работы, то да, в общем, научились (и, вроде бы как до этого тоже что-то умели). Это вопрос технологий. А вот про постановку задач, то здесь, я бы сказал, вопрос не в том, что повезло с «продвинутыми менеджерами». Здесь просто вопрос в том, с какого уровня, кому и как транслируются задачи. Я просто по должности являюсь членом Совета директоров, вхожу в топ-менеджмент, поэтому задачи конкурентной разведке я ставлю сам. Зная и понимая весь бизнес на уровне стратегии, тактики и т.д., у меня нет передаточного звена между лицами, принимающими решения, и исполнителями-специалистами конкурентной разведки. Еще в двух организациях примерно такая же ситуация (с нюансами). И она в этом смысле почти идеальная. Но я хочу заметить, что здесь ведь дорога с двусторонним движением. Видимо, коль в моем случае есть от конкурентной разведки и отдача (я не рискну говорить как-то более комплиментарно), и виден результат, то есть возможность распоряжаться ресурсами предприятия – временем, деньгами, штатными единицами и прочим. И этот результат: кроме того, что он удовлетворяет собственников бизнеса, помогает двигаться вперед. Иначе такого бы точно не было на том даже промежутке времени, что я так работаю.

С.В.Иванов

Спасибо. Вы знаете, трудно сказать, что первично – люди или некий сложившийся исторический бизнес-фон или бизнес-климат. Но мы уже второй раз сейчас в Вашем выступлении затрагиваем тему национального и иностранного менеджмента. Недавно прочел: в Америке я могу абсолютно элементарно получить информацию из неких негативных баз данных, в которые помещаются так или иначе "засветившиеся" бизнесмены. И когда он приходит ко мне на переговоры, моя позиция открытая: "Ты в списке, извини". Очевидно, у нас такой список - официальный или даже выложенный на «кривой» сайт, зарегистрированный по подложным фамилиям, - и то вызовет переполох, не дай Бог, поймут, затаскают по судам. Мы живем на разных планетах, поэтому, конечно, учить друг друга будем еще долго и интенсивно.

Владимир Борисович Светозаров, редактор он-лайнного журнала "Бизнес-разведка"

Мы все-таки живем на одной планете. И по мере вхождения в мировую экономику, в процессы глобализации нам не безразлично, что делают наши зарубежные коллеги. Хочу оговориться, что я не эксперт в области обсуждаемых проблем. Но как многолетний

редактор журнала по бизнес-разведке довольно внимательно слежу за публикациями, за статистикой, за экспертными мнениями в сфере бизнес-разведки, в основном, в англоязычном Интернете, потому что у нас в Рунете - до обидного мало материалов, в том числе по бизнес-разведке в банковской сфере.

У меня давно сложилось твердое впечатление, что у нас с бизнес-разведкой связывают, прежде всего, вопросы безопасности. И некоторые выступления здесь это впечатление усилили. В этом - довольно серьезное отличие между нами и иностранцами, в частности, американцами. В шкале приоритетов тех задач, которые ставятся перед бизнес-разведкой в американских банках, на первом месте стоит конкуренция, т.е. изучение конкурентных условий на рынке, изучение конкурентов. В шкале потенциальных угроз, возможных рисков первоочередное внимание уделено изучению конкурентной среды, действиям и намерениям конкурентов. И только потом - мошенничество, кредитные неплательщики, т.е. то, что, как мне кажется, у нас как раз в центре внимания. На третьем плане у них - предупреждение репутационных, имиджевых потерь.

Не случайно в США вид деятельности, о котором мы говорим, называется не бизнес-разведка, а конкурентная разведка. В частности, господин Мачнев свой департамент так обозначил, поскольку у них на первом месте стоит изучение конкурентов. Хотя надо сказать, что некоторые американские эксперты рассматривают такой подход как определенный перекося - углубление исключительно в конкурентную среду, полагают, что специалисты по конкурентной разведке или по бизнес-разведке (будем использовать нашу терминологию) должны больше внимания уделять вопросам безопасности. Во всяком случае, у них четко разделены функции служб безопасности и служб конкурентной разведки, т.е. информационно-аналитических подразделений. Службы между собой взаимодействуют, но все-таки функционально занимаются разными вещами в их понимании. У нас все это пока слито, видимо, в единый клубок.

Я зашел на сайт ассоциации американских банков и обнаружил, что они регулярно проводят интересные исследования, ведут мониторинг преступлений, проводят различные опросы, касающиеся банковской деятельности. В частности, ежегодно публикуют данные о попытках мошенничества с банковскими вкладами. Такой очередной отчет появился буквально несколько месяцев назад: конкретные цифры, тенденции в сфере банковского мошенничества и, что очень важно, прогнозы на ближайший год - с какой стороны следует ждать наибольших угроз. У них статистика великолепно поставлена. Например, даются такие статистические данные: американский банковский сектор в 2007 году понес от разных видов мошенничества с депозитами общий урон в 12 млрд. долларов. При этом в 92 случаях из 100 попытки мошенничества со вкладами, депозитами были заблокированы или предотвращены с помощью действующих механизмов безопасности и инструментария конкурентной разведки.

Наверное, подобные исследования есть и у нас. Но я их в Интернете не нашел.

А.С.Крылов

Достоверно знаю, что в свое время и даже неоднократно АРБ обращалась в МВД и, в частности, в НИИ МВД, где сосредоточены эти исследования. Мы просили очень простую вещь: "У вас есть статистика по реализованным делам. Дайте нам информацию о тенденциях: сколько раскрыто, сколько не раскрыто". Там не готовы отвечать на эти вопросы, сказав только: « Если хотите, мы за ваши деньги можем кое-что произвести».

О.Ю.Казакевич

Буквально перед Новым годом мне из Академии управления МВД принесли статистические данные по экономической преступности, включая прогноз развития до 2012 года. Как таковой, банковский сектор экономики вообще не выделен. По моей просьбе изучили тенденцию расследований преступлений в сфере потребительского кредитования. Там вообще анекдот. Изучено около 150 дел. Кажется, контрагенты известны. Это банк и клиент. Вы знаете, 45% дел приостановлены по каким мотивам? «За не установлением лица, подлежащего к привлечению в качестве обвиняемого». Получается, что банки заключают договора с некими "поручиками КИЖЕ".

А.С.Крылов

В принципе, так может быть.

О.Ю.Казакевич

Там может быть, но это выходит за рамки какой-то статистической погрешности. Надо иметь в виду, что берут потребительские кредиты не последние люди, не самые нищие, люди не с улицы. В соответствии с законом ответственность наступает, когда сумма превышает 250 тысяч рублей. Правильно? Не совсем бедный человек позволит себе получить такой кредит. Тем более, как правило, эта категория людей имеет недвижимость, собственность, respectable работу, respectable жену и т.д. Но тем не менее вот такой парадокс получается.

В.Б.Светозаров

На каждом "круглом столе" говорится о неудовлетворенности связями с правоохранительными и другими государственными органами. Мы в этом не одиноки. Американцы, в их числе банкиры и те, кто работает в службах безопасности банков, в информационно-аналитических службах тоже недовольны связями с правоохранительными органами. Они говорят: улица с односторонним движением, т.е. поток информации в основном идет от бизнеса к американским спецслужбам, а обратный поток - очень маленький.

Еще один вопрос я хотел бы затронуть. Александр Сергеевич Крылов говорил, что обращался в разные банки, и они отвечали, что сами успешно ведут бизнес-разведку и им помощи с внешней стороны не требуется. Между прочим, то, что называется сейчас модным словом "аутсорсинг" - очень успешный бизнес в мире, включая и сферу деловой разведки, конкурентной разведки в банковской сфере. Масса небольших, так называемых "коммунальных", региональных, местных банков не могут себе позволить собственную службу разведки, потому что нужны высококвалифицированные специалисты, соответствующие оклады, сложные программные и технические средства обеспечения. Поэтому охотно пользуются аутсорсингом у компаний. Только в США - тысячи фирм занимаются информационным обслуживанием, включая и банки. Недавно мне на глаза попался любопытный анонс, который вывесила в Интернете одна компания, которая, видимо, занимается примерно тем же, чем у нас занимаются "СИНС", "Амунет", "Альтернатива" и другие известные у нас организации. В анонсе читаем следующее: такая-то фирма такая-то предлагает местным банкам («коммунальным») эксклюзивные ежедневные отчеты о том, что происходит в кредитно-финансовой сфере. Пользователи этих отчетов будут в курсе того, обращаются ли их клиенты в банки конкурентов. Благодаря этим отчетам можно изучать клиентов конкурентов, следить за изменением своей доли на банковском рынке и т.д. Здесь, конечно, речь идет в первую очередь об использовании инструментария бизнес-разведки для целей конкуренции. Конечно, у них более развитый рынок, но в принципе, когда мы смотрим, что у них делается, то видим в и собственную перспективу. То, что нас ждет в будущем, нужно не только ждать, но и стараться приблизить.

А.С. Крылов

У нас недавно появились и коллекторские фирмы, и бюро кредитных историй. А сейчас еще кредитные агентства. Это все не наши изобретения. Абсолютно уверенно можно сказать, что наш цех скорее всего будет переориентирован в первую очередь не в бизнес-разведку, а в конкурентную разведку, что аутсорсинг в этой сфере для большинства мелких, не мелких структур вызовет то, что кто-то будет заниматься бизнес-разведкой как бизнесом. Я думаю, что рано или поздно это будет. Крупные структуры - алкоголь, отраслевой, цеховой - очень специфичный бизнес. Они могут использовать свои внутренние позиции, но аутсорсинг, конечно, и в этой сфере появится.

Юрий Николаевич Адашкевич, Генеральный директор ЗАО «Специальная информационная служба»

«СИНС» собственно занимается бизнес-разведкой как бизнесом. Среди наших клиентов в финансово-кредитной сфере только крупные банки, входящие в первую двадцатку-

тридцатку. Мелкие не приходят. Возможно, так случайно сложилось. Но, скорее всего, это совершенно четкая закономерность. У крупных банков свои мощные службы безопасности, аналитические подразделения. Но, как водится, всегда, наверное, что-то не хватает и они обращаются к нам. Это общемировая тенденция в любых отраслях: у крупной фирмы всегда есть некий пул поставщиков-субподрядчиков. Невозможно все, до мелкой детали, производить самому.

Потребность в услугах таких фирм, как наша, и вообще всех, кто занимается бизнес-разведкой, возрастает. Казалось бы парадокс: источников информации, форм ее доведения, каналов все больше и больше, а заказчики испытывают все больше затруднений. Сложно ориентироваться в этом огромном океане сведений, трудно разобраться, откуда какую информацию выгодней, надежней, быстрее черпать, как отличить надежные сведения от дезинформации. Требуется специально подготовленный, обладающий немалым опытом персонал.

Возникает необходимость более четкой постановки задач. Совершенно правильно говорили выступающие: одна из основных наших функций - объяснять заказчикам, что им нужно. Часто клиент приходит и говорит: "Вот у меня проблемы. Давайте телефоны прослушаем, наружное наблюдение выставим". Мы ему объясняем: "Этого ничего не нужно. Это все бестолково, бессмысленно, дорого, незаконно. А нужно вот это, это и это". Он удивляется, неужели это все можно легально? Они просто не знают, что им нужно. Их надо как-то учить. Может быть конференции собирать.

О.Ю.Казакевич

Вопрос в том, хотят ли они учиться?

С.В.Иванов

Они, может быть, даже и знают, что им нужно, но не догадываются, что это достаточно легко реализуется. Есть примеры работы с зарубежными партнерами, когда, казалось бы, трудно получить информацию с европейских рынков. Оказывается, что есть элегантные ходы, решения, вплоть до банального чтения газет на иностранном языке.

А.С.Крылов

У меня традиционное заключение, друзья. Будет ли это интересно вам в следующий раз, не будет - никаких обид нет. В следующем году мы вновь соберем "круглый стол". Между этими встречами работает редакция журнала "Бизнес-разведка". Журнал доступен на сайте Амулета. И мы приглашаем к сотрудничеству всех, кому есть что сказать. Спасибо всем.