

БИЗНЕС-РАЗВЕДКА

№ 40

Оглавление

Деловая разведка – цели и задачи

[Конкурентная разведка как инструмент улучшения стратегического планирования](#)

Организация и методы деловой разведки

[Базовая типология конкурентной динамики](#)

[Как изучать конкурентов](#)

[Часть 4 Начало см журнал № №34, 38, 39](#)

[Что надо знать о конкурентной разведке, которую ведут против вашей компании](#)

[Штабная игра помогает избавиться от корпоративных догм и табу](#)

[Социальные сети и конкурентная разведка](#)

[«Слепые зоны» конкурентной разведки](#)

[Немного о терминологии](#)

Конкурентная разведка для малого бизнеса

[Как использовать КР для раскрытия конкурентных секретов. Советы малому бизнесу](#)

[Часть 2](#)

Информационные ресурсы

[Как изучать конкурентов?](#)

[Часть 4 Начало см журнал № №34, 38, 39](#)

Этика деловой разведки

[Что нельзя делать, собирая информацию о конкурентах](#)

Советы профессионалам деловой разведки

[Как озвучивать плохие новости?](#)

Исследования

[Многокультурная стратегия для конкурентной разведки](#)

Рецензии. Обзоры литературы

[Competitive Intelligence Advantage](#)

Конкурентная разведка как инструмент улучшения стратегического планирования

(Окончание. Начало см. журнал № 39)

Конкурентная разведка требует глубины, профессионализма, объективности.

Глубина означает необходимость работать много и глубоко копать, выполнять весь проект от начала до конца, включая презентацию результатов, выводы, рекомендации.

Профессионализм заключается в соблюдении правовых и этических ограничений. Он проявляется и в том, как вы общаетесь и сотрудничаете со всеми, кто так или иначе связан с проектом КР – внутри и извне компании.

Объективность относится к тому, как мы анализируем информацию, как мы ее подаем клиентам. Мы обязаны докладывать клиенту то, что считаем необходимым, а не то, что он хочет от нас слышать. Мы обязаны доложить вне зависимости от политических или корпоративных соображений только то, что удалось обнаружить в ходе осуществления проекта, плюс наши соображения о том, как решить проблему, используя имеющиеся (выявленные проектом) преимущества и возможности. Не всегда наши отчеты вызывают у клиентов энтузиазм. Люди предпочитают слышать хорошие новости за свои деньги, или, по крайней мере то, что отвечает их сложившемуся мнению. Иногда прислушиваются к нашей точке зрения. Иногда нет. Они не всегда согласны, но в любом случае обязаны внимательно нас выслушать.

Об этом легче говорить, чем воплощать на практике. Но есть несколько аспектов, которые любой клиент принимает и по достоинству оценивает:

1. Глубина, профессионализм, объективность.
2. Прогнозирование действий конкурентов. Это особенно важно для долгосрочного планирования.
3. Информация сверх той, которую запрашивает клиент. Речь идет о новой информации, которую не ожидали получить, о выводах и рекомендациях, не предусмотренных проектом.

Мы обязаны продемонстрировать клиенту реальную ценность выполненного проекта, его результатов. Очень важно проверить, насколько оказанная нами информационная услуга действительно, на практике помогла клиенту в достижении его целей, что еще можно сделать для повышения эффективности его бизнеса.

Часто клиенты спрашивают: «Если мы выполним все ваши рекомендации, даете гарантию успеха?» Ответ автора статьи Кормака Райана, президента компании ТМА: «Нет, такой гарантии не даю, зато гарантирую ваш неуспех, если не прислушаетесь к моим рекомендациям». Это примерно как подготовка к экзамену: можно долго и упорно готовиться, но нет гарантии, что вы успешно этот экзамен сдадите.

Базовая типология конкурентной динамики

Статья под таким названием опубликована на сайте knowledgevaluechain.com. Автор ее Тим Пауэлл заметил, что серьезные стратегические вызовы для бизнеса обычно возникают под влиянием изменений в отрасли. Он также обратил внимание, что эти отраслевые изменения разнятся между собой по уровню воздействия на рынок.

Автор разделил происходящие в отраслях и сегментах экономики изменения на три последовательных уровня в зависимости от их воздействия на бизнес по восходящей шкале.

Уровень 1. «Новый парень в нашем огороде». Изменения обусловлены приходом (или уходом) на конкретный рынок серьезных игроков. Об этих изменениях можно узнать из отраслевой прессы. Так, автор задал поиск в Интернете и нашел в одном из финансовых изданий (на сайте) информацию, что Warner Music Group продает свой издательский бизнес корпорации EMI. Изменения данного характера (уровня 1) обычно не оказывают особо большого влияния на бизнес других игроков конкретно взятого рынка.

Уровень 2. «Подрывная технология». В этой категории изменения вызваны приходом новых технологий типа «лучше, быстрее, меньше, дешевле». Они поднимают серьезную волну на рынке. Профессор Клейтон Кристенсен приводит пример из знакомой ему сферы производства жестких дисков, где профессор работал топ-менеджером в течение ряда лет. Он утверждает, что каждое новое поколение технологий отличается более высокими разрешающими возможностями и более низкой ценой, и в результате новые компании, продвигающие прогрессивную технологию, выглядят конкурентно более сильными, чем традиционные игроки, нередко вынуждая последних уходить из этого рынка.

Уровень 3. «Изменение парадигмы». Речь идет об изменениях, которые происходят вследствие изменения правил игры. К примеру, появление так называемых «облачных» Интернет-технологий в корне меняет ландшафт рынка программных продуктов. Теперь конечным пользователям не обязательно приобретать софты, решения, приложения. Им вообще может не понадобиться жесткий диск в компьютере, коль скоро они все онлайн-услуги получают от компании, работающей в «облачном» режиме, включая поиск нужной информации, ее хранение, систематизацию, обработку и даже анализ. Фундаментальное изменение правил игры ставит перед традиционными игроками серьезные дилеммы выживания, приспособления к новым условиям. А с другой стороны, новые игроки, которые приходят с «облачными» технологиями, получают отличные условия для своего развития и вытеснения с рынка старых конкурентов.

Автор статьи особое внимание уделяет «многокомпонентному изменению» индустрии (compound industry change). Таким он считает изменения в системе здравоохранения в США после принятия нового закона о страховой медицине. Он насчитывает три важных аспекта. Во-первых, страховая медицина, которая до недавнего времени регламентировалась на уровне штатов, выходит на федеральное регулирование. Во-вторых, произойдет формирование общенационального рынка страховых услуг в области здравоохранения вместо разбросанных по штатам местных рынков. В-третьих, охват к 2014 году всех граждан США страховой медициной означает, что если раньше страховые медуслуги продавались в основном работодателям, то теперь появится огромная армия конечных пользователей, которым эти услуги будут оказываться непосредственно. Поскольку одно дело иметь дело с компаниями, а другое – напрямую с конечными пользователями, то игрокам на рынке страховой медицины придется коренным образом перестроиться, чтобы сохранить свои позиции.

Как изучать конкурентов?

Часть 4 Начало см журнал № №34, 38, 39

Завершаем публикацию в изложении статьи Джейн Ходжес «Как изучать конкурентов» на сайте bnet.com.

В некотором смысле конкурентная разведка схожа с работой уголовного розыска. Она требует терпения, настойчивости, ресурсной базы, внимания к деталям, и немного удачи. Но есть одно серьезное отличие. Профессионалу КР совсем не обязательно добиваться «бесспорного результата»: не надо волноваться, если не можете отследить какие-то фрагменты информации. С другой стороны, излишняя поспешность тоже вредна. Прежде чем приступать к анализу, убедитесь, что вы сделали все для сбора достаточного массива данных.

В конечно счете конкурентная стратегия строится вокруг выявления общего и отличий между вами и конкурентами. Особенности сравнительного анализа зависят от того, что вы хотите исследовать – себестоимость производства, системы дистрибуции, планы по присоединению и поглощению,Если, например, вы знаете, сколько стоит вашей компании производство продукта X, важно выяснить, во сколько оно обходится вашим конкурентам, выпускающим аналогичный товар, а также какова средняя себестоимость этого продукта по отрасли. Имея под рукой собранную по этому вопросу информацию, вы сможете определить и сравнить, как вы и конкуренты выглядите по этому компоненту на общем рыночном фоне. Конечно, бывают ситуации, когда за отсутствием всей, полной информации приходится строить предположения, догадываться о тех или иных действиях и планах конкурентов. В этом нет ничего страшного. Если вы мобилизовали все доступные информационные ресурсы, если ваш анализ опирается на добытые факты и документы, то пусть сохраняющиеся некоторые информационные лагуны вас не пугают, не мешают провести исследование и сформулировать выводы.

Вот пример, как надо использовать конкурентную информацию для выработки правильной стратегии. Допустим, ваша компания средней руки занимается производством натуральных соков в бутылках. На рынке безалкогольных напитков действуют несколько крупных корпораций и специализированных фирм по производству содовой. Как воспользоваться имеющейся у вас (уже собранной) информацией о конкурентах, чтобы определить нужную рыночную стратегию?

В ходе конкурентного исследования вы узнали, что гиганты отрасли основной упор делают на производство и продажу полезных (безопасных для здоровья - healthy) напитков, вроде минеральной воды и холодного чая без сахара, а выпуск соков считают малорентабельным и сокращают. Специализированные же фирмы рекламируют свою продукцию как альтернативу спиртным напиткам, но в то же время ориентируются главным образом на реализацию в барах и ресторанах. Анализ полученных данных может привести вас к выводу, что есть возможности продвигать свою продукцию в розничные сети, где конкуренты не так сильны. С другой стороны, возникает вопрос: а почему не сильны? Может быть, по той причине, что нет спроса на безалкогольные напитки? Или же конкуренты просто не просчитали все возможности правильно? Кроме того, надо изучить, с чем входить на новый для вас рынок – с множеством новых видов продукции, или же ограничиться хорошей рекламной компанией. Одни сети потребуют от вас широкого ассортимента, другим будет достаточно двух-трех видов сока. Если вам представляется, что слабое присутствие здесь крупных компаний объясняется плохим позиционированием, то следовало бы провести дополнительно фокус-группы с потребителями безалкогольных напитков, которые бы сравнили продукцию вашей компании и конкурентов.

Что надо знать о конкурентной разведке,

которую ведут против вашей компании

На сайте ezinearticles.com эксперт по КР Стефан Шульц опубликовал статью, в которой представляет свою беседу (истинную или вымышленную) с топ-менеджером по имени Билл из некой фармацевтической компании.

Билл жалуется, что его компания, располагая высокоталантливыми профессионалами в этой отрасли и устойчивым брендом инновационной организации, в последние пару лет никак не может вырваться вперед. Всякий раз, когда изобретают что-то новое, соперник их опережает, быстренько выпуская аналогичный продукт, и тем самым лишает их инициативы. Возникли подозрения, что кто-то занимается инсайдерской деятельностью внутри компании, продавая конкуренту секреты. Служба безопасности тщательно проверила всех сотрудников, в первую очередь обладателей конфиденциальной информации, но не обнаружила утечек. Билл ломает голову, в чем дело, и не может понять.

Слово берет автор статьи, который предлагает не копаться внутри компании, а поразмыслить о том, чем может заниматься конкурент. Для этого не обязательно знать досконально отрасль бизнеса, но надо владеть инструментарием КР. Начнем с того, что конкурент уже несколько лет как взял на вооружение и активно использует конкурентную разведку. Автору приходилось встречаться на одной из национальных конференций с профессионалами КР из этой фирмы, и он даже помнит, что пару лет назад службу КР у конкурента возглавила дама, до этого работавшая в крупнейшей в фармацевтической отрасли компании.

Зная дисциплину КР, можно на 99% угадать, что делает конкурент в этой сфере. Прежде всего, они ведут мониторинг сайта. В настоящее время имеются средства мониторинга, которые реагируют на изменения в содержании сайта и немедленно об этом сообщают. Специалисту остается проанализировать и установить, что конкретно нового появилось на сайте. Параллельно внимательно изучаются пресс-релизы, отраслевые издания, любая представляющая интерес для КР информация в прессе. Не упускаются из виду публичные выступления компании на конференциях и выставках. Кроме того, в ряде компаний службы КР тесно сотрудничают с менеджерами по продажам, всеми, кто работает «на передовой» и может обладать информацией из первых рук. Потоки информация из всех мобилизованных источников стекается в базу данных, где они систематизируются и анализируются. Это не просто хранилище для сброса разных документов, но именно центр анализа. Эти базы ориентированы на конкретных конкурентов и/или отдельные технологии. Анализ стекающейся в них информации имеет непрерывный характер. Конечно, упомянутая дама, руководитель службы КР у конкурента, все делать сама не в силах. У нее есть аналитики, внешние связи в отрасли бизнеса и ее задача все эти ресурсы координировать, сводить информацию из разных источников к единому знаменателю.

Почему же она сконцентрировала основное внимание на фирме Билла, недоумевает собеседник автора статьи. Ответ: у вас утвердилась репутация очень гибкой инновационной компании, быстро реагирующей на рыночные изменения и потенциальные запросы, в то время как конкурент слишком большой, он неповоротлив и медленен. Поэтому ставку сделал на разведку. Информацию, которую он получает, используя легальные каналы и разрешенные методы, о фирме, где работает Билл, конкурент использует для того, чтобы не дать фирме вырваться вперед, играя на опережение в выпуске новых продуктов. Все это благодаря умело поставленной конкурентной разведке. «Если у вас есть доступ к информации о том, что замышляет конкурент, значит, у вас появляется возможность посоревноваться с ним в осуществлении планов, сыграть на опережение. Это не так легко. Конкурентная разведка – не одноразовая акция, а часть бизнес-культуры, интегрированный компонент бизнеса компании».

Штабная игра помогает избавиться от корпоративных догм и табу

Известный эксперт в области КР Кен Савка опубликовал на сайте outwasrdingsights.wordpress.com, February 4, 2011 заметку о том, как он проводил «штабную игру» (war game) у одного из своих клиентов. Он отмечает, что для большинства организаций очень сложно преодолеть сложившиеся стереотипы относительно собственной позиции на рынке, своих компетенций и возможностей, конкурентной эффективности. Неспособность избавиться от догм приводит к ошибочному толкованию реальных своих преимуществ и слабостей, негативно влияет на формирование и осуществлению бизнес стратегии.

С этими проблемами столкнулась фирма-клиент, где Савка провел штабную игру. Клиент хотел бы улучшить трехлетний стратегический план развития и внести коррективы в тактические действия с целью парировать агрессивные устремления основного конкурента. В ходе штабной игры основное внимание сконцентрировано на анализе воздействия внешних факторов на стратегию компании и причин успешной деятельности конкурента по вытеснению компании с рынка. Игра помогла менеджменту более свободно, непредвзято взглянуть на свою работу, избавиться от ряда застарелых догм.

Штабная игра дает результат при двух условиях. Во-первых, когда она применяет различные организационные и аналитические методологии с целью обеспечить структурный подход к оценке преимуществ и слабостей компании в сравнении с конкурентами и на фоне общей конкурентной среды. Во-вторых, когда с помощью ролевых имитаций поведения других игроков предоставляется возможность глубоко проанализировать возможности реальных конкурентов, понять их цели и задачи, мотивировку их действий.

Достижение этих двух условий помогло клиенту преодолеть давно сложившиеся у него стереотипы относительно собственных возможностей и преимуществ, обнаружить внутренние слабости, которые прежде не брались в расчет. Эти слабости отчетливо проявились в ходе сравнительного анализа и оценки действий компании в конкурентной среде. То, о чем менеджеры смутно догадывались, подтвердилось в ходе игры и стало всем очевидно. Это, прежде всего, выявленные слабости в политике продаж и в маркетинге. Игра помогла наглядно продемонстрировать, как именно конкурент воспользовался недостатками в работе компании. Участникам игры удалось главное – взглянуть на деятельность компании не изнутри, как они привыкли, а извне, как бы глазами конкурентов. Чувствительные вопросы, которые прежде игнорировались, вышли на первый план, заставили серьезно задуматься.

Игра вновь показала, что стратегия бизнеса редко может быть эффективной, если организация не имеет четкого представления о сильных и слабых своих сторонах. Имитация конкурентной борьбы в формате «штабных игр» позволяет создать благоприятные условия для избавления от устоявшихся догм, самоуверенности и корпоративных табу, открывая менеджменту глаза на узкие места и слабости, тем самым, помогая увидеть новые возможности для улучшения своей стратегии и тактики.

Социальные сети и конкурентная разведка

Поскольку конкурентная разведка заточена на выявление и понимание стратегии конкурентов, необходимо изучать их продукты, услуги, клиентов, финансы и партнеров. С учетом нынешней экономической нестабильности компании испытывают растущий пресс конкуренции и вынуждены больше внимания уделять конкурентной разведке. Еще каких-

нибудь 10 лет назад многие бизнесы осуществляли КР в ходе ежегодного планирования. Сейчас же ситуация в корне поменялась. Доступ к онлайн-информационным ресурсам обуславливает необходимость их постоянного мониторинга, включая социальные сети. Онлайн-революция облегчила компаниям принятие тактических решений относительно позиционирования на рынке, ценовой политики, видов продукции, пишет Джим Уелдом на сайте socialmatica.com («Using Social Media For Competitive Intelligence»). Наличие огромного, с каждым днем все увеличивающегося массива доступных онлайн-источников информации позволяет бизнесу прогнозировать потенциальное влияние конкурентов на рыночную ситуацию. Но позволяет лишь при условии, что эта информация отслеживается и надлежащим образом используется. Традиционные методы сбора информации, конечно, не устарели, но развитие цифровой технологии обеспечивает более легкий и простой доступ к источникам.

Далеко не каждая социальная сеть содержит конкурентную информацию. Конечно, можно по крохам собирать что-то здесь и там. Например, узнать от некоего сотрудника конкурентной фирмы о предстоящей сделке по слиянию. Но это скорее случайность, так как компании обычно проводят четкую политику неразглашения корпоративных секретов и следят за соблюдением ограничений. Поэтому неизбежно встает вопрос, как, каким образом организовать сбор и анализ полезной информации, чтобы ее можно было бы конвертировать в серьезный отчет КР. Обычного мониторинга сетей, где такая информация может появиться, явно недостаточно. Важно не просто отслеживать все, что попадает в поле зрения, а знать, что именно вам хотелось бы услышать.

Другой важный аспект использования социальных сетей для целей конкурентной разведки – отдавать предпочтение методам анализа перед простым поиском информации. Поисковые машины могут завалить вас горами информации по ключевым словам. Поэтому важно научиться отслеживать четко ограниченные темы и/или компании. Это также необходимо по той причине, что бизнес-процессы обычно варьируются, повторяются и вовлекают разные по составу аудитории. Такой подход к анализу онлайн-ресурсов позволяет оптимизировать поиск нужной информации, своевременно ее получать и умело пользоваться, чтобы не давать конкурентам шансов вас опередить.

Автор заметки убежден, что использование социальных сетей для создания эффективной системы анализа в рамках конкурентной разведки есть процесс, требующий времени, усилий и действенного инструментария.

«Слепые зоны» конкурентной разведки

Практически все профессионалы КР охотно критикуют топ-менеджмент компаний за игнорирование их предложений, за всякие корпоративные мифы и табу. Вместе с тем, к сожалению, и сами профессионалы КР нередко страдают теми же недостатками. О таких «слепых зонах» КР говорится в статье Джоди Хольцмана, вице-президента компании Research and Strategic Analysis (scip.insight, December 2010, Vol.2 Issue 12).

Такие «слепые зоны» (blind spots) могут носить т.н. «философский» характер, обусловленный неправильным пониманием роли, задач, функций КР, ее принижением местом в структуре компании. С другой стороны, у профессионалов КР может отсутствовать верное восприятие стратегических задач, стоящих перед компанией, и ключевых рыночных факторов, играющих решающую роль в достижении этих целей. Другой недостаток – концентрация внимания на отдельных конкурентах вместо того, чтобы отслеживать и анализировать рыночный ландшафт в комплексе. Самая же большая проблема для профессионалов КР лежит в области психологии: высокомерие, самоуверенность в собственных знаниях, в понимании конкурентной среды. Мол, «я настолько хорошо изучил конкурентов, что прекрасно знаю, что они будут делать сегодня и завтра». Если реальные факты и тенденции подтверждают предположения, самоуверенность возрастает, а если нет, то подсознательно реалии подвергаются сомнению, не принимаются во внимание.

Чтобы избавиться от «слепых зон», необходимо заставлять себя с помощью аналитического

инструментария вновь и вновь проверять собственные предположения и убеждения. Именно заставлять, поскольку не так то легко добровольно подвергать сомнению собственные выводы и взгляды. Во всяком случае, охотнее мы это делаем относительно чужого мнения. Один из способов – собрать воедино все аспекты: профилирование конкурентов, «большая картина» конкурентного ландшафта, внутренние возможности развития компании, внешние факторы и все это проанализировать под углом зрения предпочтений клиентов, пытаюсь ответить на вопрос: «почему клиенты должны предпочитать приобретать товары и услуги именно у вашей фирмы, а не у конкурентов?».

Автор публикации рекомендует воздерживаться от убежденности, что все ясно и понятно: «специалист конкурентной разведки должен чувствовать себя более комфортно в обстановке сомнений и неясности. Тогда у него появляется стимул искать доказательства разным точкам зрения, предположениям, заключениям. Чем больше он привлечет фактов, доказательств, тем выше вероятность успеха его/ее анализа».

Для успешной работы также необходимо, чтобы те, кто формирует стратегию компании, держали профессионалов КР в курсе своих планов, делились своим видением будущего компании, помогали раскрыть картину всей конкурентной среды, не упуская ни единого фактора, имеющего значение. Эксперт КР просто обязан знать и понимать объективные возможности компании конкурировать на рынке.

Немного о терминологии

Автор блога на сайте engrossed.me (January 3, 2011) делится свои опытом работы в сфере конкурентной разведки: «Когда я впервые занялся КР, то полагал, что этот вид деятельности равнозначен исследованию первичных ресурсов». Однако, поработав какое-то время, похажив по всяким профессиональным конференциям, он убедился, что на самом деле КР представляет собой набор разных дисциплин, которым он предлагает характеристики, могущие показаться читателю весьма спорными:

1. Вторичные ресурсы.

Предполагается изучение разных ресурсов, уже опубликованных и доступных, о конкурентах или отрасли. Исследование проводится через поисковые онлайн-машин, финансовые отчеты компаний, публичные архивы, периодические издания, объявления о вакансиях, социальные сети, синдицированные отчеты и т.п. Вторичные ресурсы хороши тем, что предоставляют возможность собрать в короткие сроки огромные массивы информации. Если правильно к ним подходить, то можно выстроить инструментарий постоянного, непрерывного мониторинга изменений в отрасли и/или действий конкурентов.

2. Технология КР

В основном речь идет о программных продуктах, предназначенных для хранения, процессинга, анализа данных. Некоторые из этих продуктов созданы специально для конкурентной разведки. Другие – для более широких задач, но вполне годятся для использования в КР. При этом надо иметь в виду, что эти решения сами не ведут КР, они лишь помогают хранить, работать с данными, ее анализировать.

3. Консалтинг КР

Услуги консалтинговые могут включать в себя проведение «штабных игр» (war games) сценарное планирование, стратегию выпуска новой продукции и т.д. По существу консультирование означает исследование, как и каким образом имеющая в распоряжении компании конкурентная информация может повлиять на стратегические/тактические решения, на формирование целей и задач. Сюда же можно отнести аудит программы КР, оценку действенности конкурентной контрразведки, тренинги с персоналом. Как и технологии, консультирование КР не осуществляет сбор информации, оно скорее предназначено превратить сырой материал в разведанализ.

4. Первичные ресурсы

Это процесс сбора информации из «первых рук», у ее носителей, которыми могут быть люди, работающие на конкурентов, продавцы и партнеры конкурента, его клиентура. Хотя исследование первичных источников непосредственно затрагивает темы и проблемы, которые относятся к прошлому и настоящему, главная их ценность в том, что с их помощью можно будет ответить на вопрос: «каковы намерения и планы конкурента?».

Как использовать КР для раскрытия конкурентных секретов. Советы малому бизнесу

Часть 2

В журнале Report on Small Business (August 26, 2009) опубликована статья Джоанны Пакнер «Как овладевать информацией для получения конкурентных преимуществ», предназначенная в первую очередь для малого бизнеса. В этом выпуске нашего издания завершаем изложение (начало см. в №39).

Почему я проиграл(а) торги конкуренту?

Может быть, правильнее будет сформулировать этот вопрос немного по другому: почему выиграл конкурент? Первый шаг в стремлении ответить – позвонить клиенту и задать этот вопрос, считает А. Маршалл, глава компании Strix Insights в городе Калгари, которая специализируется на оказании услуг малому бизнесу. «Не подумайте, что вы проиграли из-за ценовой политики. Оценка шансов в торгах – это очень сложная система». Надо определить, что именно клиент искал, но не нашел у вас. Кроме того, важно узнать как можно больше о том, что предложил конкурент, особенно имея в виду ценовую структуру. Многие торги проходят за правительственные заказы и вполне открыто, поэтому не составляет большого труда выяснить предложенную конкурентом стоимость материалов, рабочей силы и другие важные вещи. Другой канал получения такой информации – судебные иски и процессы. Когда компания Research in Motion обратилась в суд по поводу нарушения ее патентных прав, в ходе разбирательства были оглашены данные о расходах на патенты и производство всех ответчиков и участников процесса.

Было бы не бесполезно прощупать контакты конкурентов внутри вашей собственной клиентской базы. Клиенты могут рассказать немало интересного, с кем кроме вас имеют дело и почему. Важно не только изучить, чем силен конкурент, но также и почему вам ничего не светит на предстоящих торгах. Тем более, если исход заранее предрешен. Какой смысл тратить средства и время на бесперспективное дело.

Как удастся конкуренту опередить меня в продажах?

Используйте такой прием как «секретный шоппинг» («mystery shop»). Зайдите в фирменный магазин или торговую точку конкурента, и внимательно изучите его товар, не упуская малейших деталей, таких как цвет, упаковка, музыкальное сопровождение, запахи, ширину прохода между рядами, интенсивность дорожного движения по улице, где находится магазин, ну и так далее, советует Марк Хили, Партнер компании Torque Customer Strategy в городе Торонто. Если ваш конкурент не занимается сам розницей, изучите его дистрибьютеров. Провайдеры услуг и продавцы могут рассказать, например, что высокие продажи конкурента не имеют ничего общего с качеством или продвижением его продукта, а просто конкурент предлагает посредникам (партнерам) выгодную маржу.

Не забывайте о контрразведке

Джонатан Калоф, эксперт по КР, уверен, что малые предприятия более уязвимы с точки зрения утечки секретной информации, нежели крупные компании. Им недостаточно только вести конкурентную разведку. Надо позаботиться и о защите.

Во-первых, определите, что является секретом, а что нет. Чем больше информации, которую надо охранять, тем труднее это делать. С развитием социальных сетей, блогов и форумов в Интернете, растет число людей, которые охотно обсуждают в открытых ресурсах свои профессиональные дела, и все труднее гарантировать себя от каких-либо утечек, утверждает Калоф. Но, тем не менее, необходимо предпринять меры защиты. Например, предупредить персонал, что в случае, если они столкнутся с попытками вывести их на разговор о компании, важно доложить об этом руководству. Учите сотрудников проявлять осторожность. Ведь, все, что выскажете в открытом форуме, на конференции, выставке, может дойти до сведения конкурентов. Даже просто ваш вопрос к докладчику может послужить основанием для предположений о стратегии или тактике вашей компании. При этом важно иметь в виду, что некоторые фирмы специально подкидывают ложную информацию, чтобы сбить с толку. Известен один случай, когда американская фармацевтическая фирма запустила фальшивый проект, чтобы отвлечь внимание конкурентов от реальных планов.

Как изучать конкурентов?

Часть 4 Начало см журнал № №34, 38, 39

Завершаем публикацию в изложении статьи Джейн Ходжес «Как изучать конкурентов» на сайте bnet.com.

В некотором смысле конкурентная разведка схожа с работой уголовного розыска. Она требует терпения, настойчивости, ресурсной базы, внимания к деталям, и немного удачи. Но есть одно серьезное отличие. Профессионалу КР совсем не обязательно добиваться «бесспорного результата»: не надо волноваться, если не можете отследить какие-то фрагменты информации. С другой стороны, излишняя поспешность тоже вредна. Прежде чем приступить к анализу, убедитесь, что вы сделали все для сбора достаточного массива данных.

В конечно счете конкурентная стратегия строится вокруг выявления общего и отличий между вами и конкурентами. Особенности сравнительного анализа зависят от того, что вы хотите исследовать – себестоимость производства, системы дистрибуции, планы по присоединению и поглощению,Если, например, вы знаете, сколько стоит вашей компании производство продукта X, важно выяснить, во сколько оно обходится вашим конкурентам, выпускающим аналогичный товар, а также какова средняя себестоимость этого продукта по отрасли. Имея под рукой собранную по этому вопросу информацию, вы сможете определить и сравнить, как вы и конкуренты выглядите по этому компоненту на общем рыночном фоне. Конечно, бывают ситуации, когда за отсутствием всей, полной информации приходится строить предположения, догадываться о тех или иных действиях и планах конкурентов. В этом нет ничего страшного. Если вы мобилизовали все доступные информационные ресурсы, если ваш анализ опирается на добытые факты и документы, то пусть сохраняющиеся некоторые информационные лагуны вас не пугают, не мешают провести исследование и сформулировать выводы.

Вот пример, как надо использовать конкурентную информацию для выработки правильной стратегии. Допустим, ваша компания средней руки занимается производством натуральных соков в бутылках. На рынке безалкогольных напитков действуют несколько крупных корпораций и специализированных фирм по производству содовой. Как воспользоваться имеющейся у вас (уже собранной) информацией о конкурентах, чтобы определить нужную рыночную стратегию?

В ходе конкурентного исследования вы узнали, что гиганты отрасли основной упор делают на производство и продажу полезных (безопасных для здоровья - healthy) напитков, вроде минеральной воды и холодного чая без сахара, а выпуск соков считают малорентабельным и сокращают. Специализированные же фирмы рекламируют свою продукцию как альтернативу спиртным напиткам, но в то же время ориентируются главным образом на реализацию в барах и ресторанах. Анализ полученных данных может привести вас к выводу, что есть возможности продвигать свою продукцию в розничные сети, где конкуренты не так сильны. С другой стороны, возникает вопрос: а почему не сильны?

Может быть, по той причине, что нет спроса на безалкогольные напитки? Или же конкуренты просто не просчитали все возможности правильно? Кроме того, надо изучить, с чем входить на новый для вас рынок – с множеством новых видов продукции, или же ограничиться хорошей рекламной компанией. Одни сети потребуют от вас широкого ассортимента, другим будет достаточно двух-трех видов сока. Если вам представляется, что слабое присутствие здесь крупных компаний объясняется плохим позиционированием, то следовало бы провести дополнительно фокус-группы с потребителями безалкогольных напитков, которые бы сравнили продукцию вашей компании и конкурентов

Что нельзя делать, собирая информацию о конкурентах

На сайте financebusinessarticles.com опубликована заметка, предупреждающая профессионалов конкурентной разведки о недопустимости применять методы, противоречащие законодательству и нормам этики. Вот ее содержание.

1. Использовать в качестве источника конфиденциальной информации бывшего сотрудника конкурентной организации. Хотя этот прием представляется наиболее эффективным для сбора конкурентной информации, нельзя ни спрашивать, ни оказывать давления на экс-работника вашего конкурента с целью получить от него данные о действиях и намерениях конкурентной организации, включая ценовую политику, прогнозы и планы... Точно так же нельзя и тому, кто уходит из организации, выдавать секреты. Это было бы вопиющим нарушением этических стандартов бизнеса. Если на вас оказывают давление, можно ограничиться предложением официальных пресс-релизов, если таковые у вас имеются. Конечно, никто не воспрещает обсуждения проблем в самом общем виде, используя открытую информацию и данные, которые не являются конфиденциальными.
2. Заниматься шпионажем, детективной деятельностью. Попытка представиться ложным именем расценивается как злой умысел. Поэтому нельзя выдавать себя за того, кем не являетесь на самом деле, чтобы получить информацию, которую бы ни за что вам не дали, назовись вы своим именем. То есть непозволительно представляться «клиентом», жаждущим узнать больше о фирме, «студентом», собирающим материалы для диплома, «исследователем», «журналистом» и т.п.
3. Красть информацию. Этот метод исключительно опасен и почти наверняка отправит вас в тюрьму, если схватят за руку. Любые нелегальные способы, как-то: кража, шпионаж, хакерство везде запрещены законом. Сюда же относится наблюдение за частной жизнью конкурента, использование электронных средств шпионажа. Но, конечно, если вы случайно оказались рядом с конкурентом на конференции или в аэропорту и случайно подслушали его разговор с коллегой, то в таком случае едва ли у кого будут к вам претензии.
4. Предлагать подарки в обмен на конфиденциальную информацию. Речь идет фактически о попытке подкупа подарками, услугами и иными видами благодарности. Конечно, это не касается оплаты информационных услуг третьей стороны, если ее действия не нарушают законов и норм профессиональной этики.
5. Пытаться получить информацию о ценах, предлагаемых конкурентами во время закрытых торгов. Такая попытка чревата судом и как следствие – тюрьмой.

Как озвучивать плохие новости?

Каждому, кто работает на более-менее ответственных должностях в бизнесе, приходится время от времени выкладывать нерадостные новости. Как справедливо пишет в блоге Стив Тобак ([bnet.com/blog "How to Deliver Bad News"](http://bnet.com/blog/How%20to%20Deliver%20Bad%20News)), психологически трудно озвучивать плохую

новость. Он обнаружил однако, что только в редких случаях плохая новость действительно ужасна, как представляется поначалу. Очень часто люди ошибочно спешат как можно скорее оповестить о плохом и эта поспешность нередко оборачивается негативными последствиями.

Итак, что такое «плохая новость»? Примеры:

- Необходимость уведомить клиента, что компания не может во время поставить ключевой компонент и клиенту угрожает остановка производственной линии.
- Информирование начальника, что компания теряет серьезного клиента, что есть перерасход средств, или что срывается производственный план.
- Вынужденная необходимость официально сообщить в надзорные организации о падении доходов или другие неприятные, но обязательные данные о своем бизнесе.
- Публичное признание, что выпущенное изделие содержит дефект (довольно частое явление в автомобильной промышленности, когда на устранение дефекта отзываются десятки тысяч машин).

Автор блога предлагает четыре последовательных шага, которые надо предпринять, чтобы смягчить эффект плохой новости.

1. Быть искренним. Надо быть честным с самим собой относительно собственной вины в случившемся. Критически важно признать, что да, напортачил. В противном случае будет тяготить чувство непризнанной, хотя и реальной вины, оказывая негативное воздействие на эмоциональное состояние.
2. Выражать сочувствие. Поставьте себя на место тех, кому новость адресуется, и попробуйте понять, каково им услышать от вас неприятное сообщение. Не надо скрывать, что вам понятна их реакция, что вы им сочувствуете и сопереживаете.
3. План. Не спешите сообщить о неприятном. Тем более, если речь идет об очень плохой новости. Например, для клиентов об обнаруженном дефекте вашего продукта. Предварительно проведите у себя в компании несколько совещаний, проанализируйте ситуацию, возможные последствия и что можно сделать для минимизации ущерба (клиента, компании, в зависимости от существа новости).
4. Теперь, и только теперь, после осуществленных вами трех шагов вы можете озвучить плохую новость. Вы будете эмоционально сопереживать, но не в том подавленном состоянии, которое мешает трезво оценить ситуацию и реально осознать сложность проблемы. В зависимости от реакции, вы можете использовать имеющийся у вас и заранее продуманный арсенал средств по решению этой проблемы.

Многокультурная стратегия для конкурентной разведки

Чтобы в условиях глобализации экономики успешно конкурировать, компании, вовлеченные в международный бизнес, должны иметь поликультурную программу конкурентной разведки. О том, что собой может представлять такая программа, рассуждают эксперты Роберт Тиан и Байрон Тобар в журнале Scip.insight January 2011, Vol 3 Issue 1.

Авторы публикации предлагают 8-этапный процесс формирования программы КР, учитывающей разные национальные культуры.

Этап 1. На этом этапе важно разобраться в культурных, социальных, экономических

различиях между страной компании и государством, где она собирается вести бизнес (или уже ведет). Чтобы понять преимущества и слабости новых рынков и конкурентов, критически важно изучить такие факторы как отличия в законодательствах. Знание контекстуального контента (contextual content), приоритетности временной категории (time prioritization), восприимчивости к изменениям (sensitivity) углубит анализ, сделает КР более эффективной.

Этап 2. Выявление основных конкурентов. К примеру, мы имеем дело с партнерской иностранной фирмой. Сначала изучаем особенности отрасли, в которой эта фирма занята, затем выявляем ее пять главных конкурентов. Затем определяем позиции этих пяти компаний в международном бизнесе с акцентом на их культурно-национальные особенности. На основе анализа можем понять, как они могут и будут себя вести в условиях динамики рынка и предложить первым лицам своей компании (и/или партнерской) соответствующие рекомендации по конкретным шагам и действиям, ведущим к получению конкурентных преимуществ.

Этап 3. Доступ к информационным ресурсам. Необходимо определить источники внутренней информации. Это могут быть уже имеющиеся базы данных, экспертизы, иностранцы, работающие на компанию, эмигранты, недавно покинувшие свою родину и т.п. Все эти ресурсы могут представить основу для гэд анализа (об этом виде аналитической работе см. журнал № 38). На этом этапе важную роль играют интервью с экспертами, которые хорошо знакомы с проблемами, жили, работали или учились в интересующей нас стране. Эти носители информации могут быть весьма полезны с точки зрения понимания межнациональных и межкультурных различий. Разработку внутренних информационных ресурсов надо завершить, прежде чем начинать сбор и анализ внешних источников.

Этап 4. Определить ключевого аналитика для проекта. Это может быть человек, хорошо разбирающийся в межкультурных различиях и влияниях, говорящий на иностранных языках, способный вникать в контент. Кроме того, он должен обладать способностями сформировать международную сеть профессионалов, которые бы служили носителями первичной информации. Собрав и проанализировав полученные данные, этот специалист должен проинформировать компанию об общей ситуации в отрасли и основных потенциальных конкурентах.

(окончание в следующем номере журнала)

Competitive Intelligence Advantage, Seena Sharp

рецензия Джероина Ван Люика на сайте jeroenvanluik.nl, January 11, 2011

Автор книги подробно характеризует отличительные особенности конкурентной разведки, убедительно разъясняет разницу между КР, с одной стороны, и рыночными исследованиями, маркетинговой разведкой и другими смежными специальностями. Шарп эмоционально и горячо пишет о том, чем является конкурентная разведка и чем она не является, словно заранее предполагает предубежденность и несогласие читателя. И делает это так убедительно, что в конце концов вынуждает читателя согласиться с ее доводами.

В книге содержатся немало полезных уроков. Например, вывод о том, что правильная система КР охватывает своим вниманием и изучением весь конкурентный ландшафт. А не только клиентов. И не только конкурентов. Необходимо принимать во внимание все внешние рыночные факторы, которые так или иначе влияют на бизнес компании. Другой важный вывод заключается в том, что в проведении КР надо не копаться в прошлом, а сосредоточить внимание на настоящем и ближайшем будущем.

Примерно в середине монографии автор меняет акцент с «почему» на «как». Изменяется тональность – с лекции о профессии к практическому руководству, как нужно выстраивать

конкурентную разведку. Причем, именывается резко, словно речь идет о двух книгах под одной обложкой. Читатель найдет во второй части массу примеров использования практических методов и способов КР в реальной рыночной ситуации. Эти примеры не структурированы и довольно беспорядочно изложены. От практического вопросника, с чего надо начинать создание службы КР, автор переходит к разделу о том, где и какие информационные ресурсы можно найти, а следом за этим идет раздел о профессиональной этике. Затем Шарп опять возвращается к теме о мифах вокруг КР (в частности к мифу, что КР «не играет существенной роли»). Разоблачение этих мифов, похоже, любимый конек автора в целом интересной и полезной книги.

Конкурентная разведка во Франции: преодоление недоверия

Ряд экспертов (Дж.Смит, Ш.Райт, Д.Пиктон) по заказу Academy of Marketing Conference провели в 2010 году опрос среди менеджеров программ КР на предприятиях малого и среднего бизнеса в четырех регионах Франции. Результаты сравнили с исследованиями, которые проводились в девяностые годы.

Еще в 1994 году исследователь Дэджер установил, что во Франции, как в никакой другой стране мира, существует тесное взаимодействие между государством, экономической разведкой и бизнесом. В отличие от стран американского континента и большинства европейских стран во Франции конкурентная разведка с самого начала пользовалась мощной поддержкой правительства и общественности, главным образом в лице Торгово-промышленной палаты. По инициативе последней регулярно проводились опросы и исследования в этой области. В 2001 году ученые Грум и Дэвид констатировали, что малый и средний бизнес во Франции не слишком интересуется конкурентной разведкой. Изучение этой проблемы Убрихом в 2007 году привело исследователя к выводу, что в то время как крупные французские компании успешно интегрируют программы КР в стратегию своего развития, применение этого инструментария малым бизнесом носит весьма ограниченный характер. Но ситуация за последние годы начинает меняться к лучшему. Прежде всего, благодаря усилиям Торгово-промышленной палаты страны (ТПП), которая проводит информационно-разъяснительную работу с малыми предприятиями, используя для этого конференции и круглые столы, тренинговые и учебные программы, оказывая методологическую помощь и поддержку.

Исследование Academy of Marketing Conference, с кратким содержанием которого можно ознакомиться на сайте dora.dmu.ac.uk, обнаружило, что большинство опрошенных менеджеров, занимающихся на своих предприятиях вопросами КР, не смогли дать четкое определение этому виду деятельности при полном понимании задач и концепции. По-прежнему довлеют ассоциации с промышленным шпионажем и иными противозаконными экономическими действиями. Некоторые просто отказываются использовать сам термин «конкурентная разведка» из-за боязни, что он вызывает негативную реакцию у предпринимателей и менеджеров. Нередко этот термин заменяют другими определениями: «стратегическая информация», «сканирование рыночной среды». «стратегический мониторинг» и т.п. Вместе с тем, отмечено, что за последние 10 лет заметно увеличилось число экспертов, уверенно использующих в деловой терминологии классическое определение «конкурентная разведка».

Зафиксировано существенное положительное изменение отношения малого бизнеса Франции к КР. Центральную роль в этом тренде играет ТПП, которая постоянно разъясняет значение стратегической информации для успешной конкуренции. Пропагандируются конкретные выгоды, практические результаты, которые сулит применение КР в бизнесе.

Вот некоторые обобщенные ответы респондентов на вопросы исследователей:

- В чем содержание ваших программ по КР?

Ответы: проведение конференций, тренингов для персонала, иногда приглашение аналитиков для этой работы, редко – создание на предприятии системы КР

- Кто отвечает за КР на предприятии?

Ответы: директор предприятия, а если организации насчитывает более 20 человек – один из менеджеров

- Каково в целом отношение к КР в малом бизнесе?

Ответы: Смешанное отношение, интерес есть, но не хватает ресурсов, времени. Но в целом отношение меняется к лучшему.