

# БИЗНЕС-РАЗВЕДКА

№ 42

## Оглавление

Деловая разведка – цели и задачи

Конкурентная разведка в 2011 году. Результаты опроса, проведенного Growth Team Membership, компания Frost & Sullivan

Стратегия и КР – новые приоритеты?

Три правила Леонарда Фулда

Организация и методы деловой разведки

Вопрос «ну, а дальше что?» в конкурентной разведке

Что такое хороший разведывательный продукт?

Конкурентная разведка через продавцов

Вопросник для КР на выставках

SWOT – анализ для ресторанных бизнесов

Конкурентная разведка для малого бизнеса

Программа КР для малого бизнеса

Конкурентная разведка на малом предприятии в Индии

Информационные ресурсы

Социальные сети для конкурентной разведки: pro и contro

Этика деловой разведки

«Субкультура информационного надувательства»

Советы профессионалам деловой разведки

10 способов отслеживать конкурентов

Как лучше «продать» конкурентную разведку руководству компании

Конкурентная разведка в реальном измерении

# **Конкурентная разведка в 2011 году. Результаты опроса, проведенного Growth Team Membership, компания Frost & Sullivan**

В онлайновом издании международной организации профессионалов конкурентной разведки SCIP опубликованы основные результаты проведенного этим летом опроса «Приоритеты конкурентной разведки: ответы на изменения в экономическом ландшафте». Респондентов попросили назвать самые острые вызовы в текущем, 2011 году. Вот что они ответили:

- Основной внешний вызов заключается в капитализации возможностей на новых, возникающих рынках (emerging markets).
- Основной внутренний вызов – установление связи между конкурентной разведкой и стратегическими приоритетами компании.
- Причины большинства проблем, с которыми сталкиваются профессионалы КР, варьируются от слабой поддержки со стороны руководства компании до отсутствия эффективных процессов КР.
- По сравнению с 2010 годом бюджеты и кадровое наполнение служб КР остались на прежнем уровне.
- Большинство респондентов оценивают эффективность своей работы как «среднюю».
- Расходы на закупки для служб КР в 2011 останутся на уровне 2010 года.
- Службы КР в бизнес схеме «BtoB» в основном подчиняются отделу маркетинга, в то время как в рамках формулы «BtoB and BtoC» отчитываются равно как перед отделом маркетинга, так и напрямую перед уровнем принятия стратегических решений.
- Респонденты в основном полагаются на технологии поисковых инструментов и методологию ключевых слов.

Авторы исследования указывают в комментарии, что на горизонте конкурентной разведки забрезжили новые перспективы, связанные главным образом с формированием глобальных рынков и спросом на новые продукты и услуги. Профессионалы конкурентной разведки имеют дело с растущим спросом на информацию при сохранении прошлогодних бюджетов и кадровых ресурсов.

Респонденты выделяют проблемы увязки результатов работы КР с принятием стратегических решений, приданием отчетам формы, которая бы побуждала клиентов к конкретным действиям. Продукты КР также используются для поддержки повседневной работы компании, например, продаж. Респонденты отмечают усилия в направлении мобилизации внутренних источников информации в лице персонала компаний и клиентов.

Авторы исследования заметили, что профессионалы КР, работающие в сегменте BtoB, значительное внимание уделяют социальным сетям как важному информационному ресурсу, в то время как специалисты в сегменте BtoC предпочтуют традиционные методы и инструменты КР.

В опросе участвовали 206 респондентов. Примерно половина из них занята в частных компаниях и другая половина - в общественных (акционерных) компаниях. Большинство (63%) работают в бизнес среде BtoB. Многие (34%) работают в компаниях с доходом от одного до одиннадцати миллиардов долларов.

# Стратегия и КР - новые приоритеты?

На сайте competitiveintelligence.ning.com 21 февраля 2011 года появилась заметка, неназванный автор которой утверждает, что значение стратегии в современном бизнесе падает. При этом ссылается на мнения ряда экспертов:

«Стратегия, как мы видим, мертвa...в нынешних условиях, требующих большой гибкости, оперативно принимаемые решения важнее прогнозов на будущее» Walt Shill, Accenture.

«В будущем бизнесмены все больше будут полагаться на адаптивные к быстро меняющейся среде решения, и все меньше - на громоздкие пятилетние планы и многообразие предполагаемых сценариев» Martin Reeves, BCG

«...стратегическая разведка будет преимущественно охватывать проблемы финансовых рынков, поведения клиентов и конкурентов» Lowell Bryan, McKinsey

Эти цитаты заимствованы из журнала Уолл Стрит Джорнал, указывает автор. Суть опубликованной там статьи заключается в том, что с началом финансового кризиса и последовавшей рецессии компании вынуждены срочно пересматривать свои планы, делая основной упор на краткосрочные задачи.

Понятно, что такие действия продиктованы экономическим кризисом, пишет автор. Но, полагает он, мир бизнеса усложняется в связи с появлением новых, более совершенных технологий, ускорением изменений в сфере демографии, глобализации и пр.

В зарождающихся новых условиях, в которых приходится действовать бизнесу, традиционное долгосрочное планирование с ежегодной коррекцией в самом верхнем управлении звене уступает место в пользу тактического, адаптивного планирования. Оно базируется на постоянном мониторинге быстро меняющейся среды и предполагает участие в аналитических процессах менеджеров среднего звена, в их числе и тех работников, кто находится «на передовой» бизнеса.

Какую роль в этих новых обстоятельствах будет играть конкурентная разведка? По мнению автора блоговой заметки, конкурентная разведка:

- будет способствовать распространению процессов анализа и планирования на различные подразделения компании;
- управлять информационными потоками, координировать аналитические процессы, организовывать дискуссии и обсуждения в разных форматах;
- интегрировать все знания и информационные данные;
- играть возрастающую роль как в стратегическом планировании, так и процессах подготовки и принятия тактических решений.

Автор подчеркивает, что отмечаемые глобальные изменения не означают сдачу стратегического инструментария в архив. Компании по-прежнему будут нуждаться в долгосрочных планах, стратегическом видении перспектив, других долгоиграющих вещах.

## Три правила Леонарда Фулда

Леонард Фулд - основатель и президент исследовательской, консалтинговой компании Fuld & Co, которая специализируется в области конкурентной разведки и стратегических штабных игр, автор ряда книг. На сайте журнала Businessweek (businessweek.com/management) появилась его статья, посвященная тому, как честная и

легальная конкурентная разведка может способствовать расширению рыночных позиций компании.

Автор, основываясь на собственном практическом опыте и знаниях, рекомендует придерживаться трех правил руководства конкурентной разведкой.

*Правило первое.* Активно распорядитесь имеющейся у вас информацией о конкурентах. Фулд вспоминает случай из до-интернетовской эпохи, когда Campbell Soup Co запустила проект Prego, призванный потеснить позиции тогдашнего лидера рынка - компании Ragu. Чтобы понять и предвосхитить ответные контрмеры конкурента, в Campbell Soup Co была создана «штабная комната», где ежедневно собирались представители разных подразделений компании, разыгрывали «штабную игру», используя информацию о конкуренте, и на основе результатов строили стратегию. Итог: завоевано 25% рынка.

*Правило второе.* Создайте информационные фильтры для борьбы с неопределенностью на конкурентном поле. Компания Sempra Energy, обнаружив в середине 90-х годов, после отмены федерального регулирования, стремление выйти на энергетический рынок сотен новых игроков, не растерялась, а создала некое подобие системы раннего предупреждения, основанной на информационных фильтрах. был наложен и осуществлялся мониторинг поступающих сигналов с помощью таких вопросов: Какие из отслеживаемых компаний имеют публично выраженную стратегию в сфере энергетики? Достаточно ли у них средств, чтобы купить компанию наших размеров? Насколько неожиданно они заявили о своих интересах на данном рынке? Есть ли у них твердые планы выхода на данный энергетический рынок? Ответы на эти вопросы помогли сократить список потенциальных конкурентов, представляющих реальную опасность, подготовить стратегию защиты подобающим образом.

*Правило третье.* Протестируйте свою стратегию на прочность, чтобы идентифицировать потенциальные угрозы. Это можно делать с помощью «штабных игр». Фулду не раз приходилось испытывать на прочность стратегии разных компаний методом организации «штабных игр». В ходе этих игр, ориентированных на усиление стратегии, попутно возникали сногсшибательные варианты, например, слияния с другими компаниями.

## **Вопрос «Ну, а дальше что?» в конкурентной разведке**

Автор блога на сайте policingwithintelligence.blogspot.com (February 17, 2011) под ником Alan вспоминает, как однажды в начале своей карьеры, просматривая ежедневно разные информационные ресурсы, наткнулся на информацию, которая ему показалась особенно ценной и важной. Он тут же положил ее на стол своему начальнику и в ответ услышал «Ну, а дальше что?», означавший, что босс понимает значение добытой информации, но не знает, что с этим делать. Автору стало понятно, что ни директор, ни руководитель подразделения компании не могут всякий раз, когда им докладывают сырой материал, быстро, адекватно оценить его и принять то или иное решение. Иногда просто из-за отсутствия достаточного времени. Информация, которая не изучена, не проанализирована, может вызвать у начальства раздражение и больше ничего. Из этого автор делает вывод, что прежде чем докладывать наверх, аналитик должен:

- Связать информацию с конкретной ситуацией. То есть разобраться, как информация соотносится с имеющимся на данный момент пониманием и знанием проблемы, которую она затрагивает. Говорит ли она о новых угрозах, тенденциях, личностях? Каким образом она коррелируется с миссией и целями компании?
- Объяснить – почему эта информация заслуживает внимания. Чем она важна? Ко времени ли она? Добавляет ли она что-то к уже имеющимся данным об угрозах или персоналиях? Позволяет ли она по новому взглянуть на уже известные вещи?
- Систематизировать размышления вокруг информации в понятный и убедительный для начальства доклад. Он должен содержать обоснованное мнение аналитика относительно

важности информации и ее использования. Что случится, если информация будет проигнорирована? Что произойдет, если будут предприняты определенные меры? Наихудший и наилучший возможные сценарии? Если полученные данные касаются различных аспектов и вопросов, то лучше дать анализ каждого из них отдельно.

Затем, посмотрите на информацию в целом. Готовя отчет, не забывайте о следующих технических моментах изложения:

Начните с короткого обобщения (summary). Две строчки о том, что собираетесь доложить, и ваш вывод.

Если излагаемый материал особо важный и ценный, включите оригинальный текст информации (для тех, у кого есть время ознакомиться с полным текстом). При необходимости используйте графику, карты.

«А что дальше?». Объясните, что, по вашему мнению, нужно делать, исходя из данной информации.

Не забывайте, что у вас как аналитика больше информации и больше понимания проблемы, чем у того, для кого отчет предназначен. Поэтому вы должны выступать не как простой передатчик информации, но как знающий, квалифицированный эксперт.

## Что такое хороший разведывательный продукт?

На этот вопрос дал обстоятельный ответ еще в 1996 году капитан Уильям Брей. Об этом вспомнила директор по информации и исследованиям международной организации профессионалов конкурентной разведки SCIP Бонни Хоффов и воспроизвела статью капитана в ежемесячном онлайновом издании Scip.insight за июль 2011 года.

Брей выделяет 6 фундаментальных принципов (стандартов) разведки, которые необходимо иметь в виду, подготавливая отчет, чтобы быть уверенным, что отчет адекватно отвечает на запрос клиента. Эти принципы также можно использовать для измерения качества проводимой работы.

1. Точность. Все ли источники свободны от технических воздействий, неверных интерпретаций и намеренных действий соперника по дезинформации?

Точность данных позволяет избежать ряда проблем. Во-первых, сырье данные часто неубедительны, противоречивы и обманчивы. Вторая проблема - ментальная: субъективное восприятие данных может дать искаженный результат. Точность информации обеспечивается проверкой, идентификацией источников и соответствующими методами анализа.

2. Объективность. Свободны ли выводы и суждения от предумышленных искажений и манипуляций в чьих-то интересах?

Этот принцип относится к сфере взаимоотношений профессионала разведки и его клиента. С одной стороны, клиент хочет получить независимый, честный отчет. С другой - он не всегда заинтересован в объективных результатах, если последние противоречат проводимой политике или сокращают круг альтернативных решений.

3. Простота и легкость в использовании. Позволяет ли продукт его быстрое и эффективное использование?

Данный стандарт относится скорее к форме, чем к содержанию. Он означает, что продукт соотносится с возможностями клиента его воспринять, с ним работать, охранять и хранить. Разведчик обязан знать и учитывать формальные требования клиента. По языку и стилю отчет должен быть не сложным, академическим, но понятным клиенту.

4. Релевантность. Насколько информация отвечает требованиям клиента?

Релевантность означает, что информация, ее выводы, потенциальные результаты ее использования, ценность разведки соответствуют требованиям клиента. Важно, чтобы аналитик понимал характерные особенности клиента, культуру и специфику его деятельности, его язык (в широком смысле), интересы и намерения.

5. Гибкость (readiness). Готова ли разведсистема быстро отреагировать на изменения в требованиях клиента, в условиях проекта?

Гибкость предполагает умение предвосхитить не только будущие шаги конкурента как объекта исследования, но также и клиента.

6. Своевременность. Насколько своевременен выпускаемый продукт, не утратил ли он за время создания актуальность?

Информация тогда имеет значение, когда она актуальна. Постоянно происходят изменения, и итоговая информация должна поспевать за ними, меняться сама, даже если для этого требуются дополнительные усилия по ее сбору и обработке.

## Конкурентная разведка через продавцов

Эллен Нейлор (Business Intelligence Source Inc.) публикует на сайте thecisource.com пространную публикацию с рекомендациями для профессионалов КР, как использовать персонал отделов продаж в качестве своих «глаз» и «ушей».

Почему во многих компаниях из рук вон плохо используются продавцы как носители, источники конкурентной информации?, - спрашивает автор и отвечает: благополучие продавцов зависит от их непосредственных начальников, которым они отчитываются, при этом продавцы не мотивированы делиться имеющейся у них информацией с аналитиками компании. Этому зачастую не благоприятствуют сложившийся в компании климат, внутренняя корпоративная культура.

Надо воспитывать интерес продавцов и их менеджеров к сбору конкурентной информации, что не делается за пару дней. Если компания большая, то процесс может занять до двух лет. Современные технологии могут ускорить процесс формирования широкой сети сбора информации, но главное все же настроить людей, внушить им доверие.

Итак, кого же выбирать для этой задачи? Конечно, в первую очередь тех, кто занимается прямыми продажами – сами продавцы, их непосредственные начальники, связанные с ними технический персонал и персонал поддержки, менеджеры по продуктам и т.д. А как быть с теми, кто ведет с клиентами переговоры, готовит предложения, субконтракты, отвечает за привлечение инвестиций, связи с общественностью? А служба экономического анализа, маркетологи, юристы, рекламщики? Все они имеют дело с продажами и клиентами, а, следовательно, тоже представляют собой важный источник информации.

На эту проблему надо взглянуть широко, раздвинув рамки компании. Каких консультантов, отраслевых аналитиков и экспертов используют конкуренты? Кто из специалистов по ценным бумагам хорошо разбирается в вашей отрасли? Кто занимается вопросами правового регулирования в вашем сегменте экономики? Есть ли ученые, которые глубоко исследуют сферу интересов вашего бизнеса?

Заинтересовать продавцов. Как им внушить, что то, что вы от них ожидаете, не пустая трата времени, а действительно важная задача? Когда автор публикации работала в компании Bell Atlantic, то имела доступ к отчетам корпоративных аналитиков и делилась с ними своим мнением, обсуждала проблемы и, в конце концов, создала сеть информаторов для КР.

Первое впечатление самое сильное! Когда автор начала трудиться в качестве профессионала КР, то первое, что сделала – лично встретилась со всеми менеджерами и руководителями, имеющими прямое отношение к продажам. Никаких e-mails, никаких телефонных звонков. Только личные встречи, знакомства, завязывание деловых

взаимоотношений. Она объяснила, почему нуждается в их помощи и поддержке, каким образом ее работа может быть полезна им.

Что у вас припасено для продавцов? Надо с самого начала продемонстрировать что-то реальное, вещественное, чтобы убедить, что КР для них имеет ценность. Наглядно показать, как они могут использовать информацию, отчеты и выводы службы КР для увеличения продаж, более эффективной борьбы с конкурентами. И такой линии надо держаться постоянно, чтобы они чувствовали ваше присутствие, не только обеспечивать их развединформацией, например, о публичных шагах конкурентов по рекламе своих новых продуктов) услуг, но и организовывать внутренние аналитические брифинги, совещания для совместного анализа действий конкурентов.

(продолжение в следующем номере журнала)

## Вопросник для КР на выставках

Если вы планируете участвовать на отраслевой выставке и одной из задач ставите сбор информации о конкурентах, то предлагаемый на сайте [exhibitoretrak.wordpress.com](http://exhibitoretrak.wordpress.com) (April 11, 2011) перечень вопросов поможет хорошо подготовиться и результативно поработать.

Общие вопросы:

- Кто из основных конкурентов участвует в работе выставки?
- Есть ли среди участников новые компании, представляющие потенциальную угрозу?
- Какие тенденции в отрасли вы отмечаете? Как с ними соотносится деятельность вашей компании?
- Какую демонстрационную технику показывают конкуренты? Сравните со своим стендом.
- Как проводят конкуренты выставочный маркетинг? На каких темах и вопросах акцентируют внимание?
- Представлены ли у конкурентов новые товары/услуги? Какие именно? Уже продаются? Как посетители на них реагируют?
- Что можно узнать из проспектов и другой литературы, распространяемой на выставке конкурентами?
- Прибегают ли они к «акциям» и другим маркетинговым ходам для привлечения покупателей?
- Сколько посетителей останавливаются у стендов конкурентов? Что их больше всего привлекает?
- Какие вопросы они задают? Замечаете ли среди них своих клиентов?
- Что конкуренты говорят о вашей компании?
- Кто из конкурентных компаний представлен – руководители, инженеры, только продавцы?

Реклама/СМИ

- Какие компании опубликовали в отраслевой прессе рекламные объявления о своем участии в выставке?
- Как они используют возможности электронной почты для привлечения внимания к себе накануне и во время выставки? Попросите кого-либо из клиентов сохранить для вас копию сообщений.
- Как работают с журналистами? Готовят специальные релизы, организуют встречи и интервью? Устраивают брифинги и пресс-конференции?
- Какие методы продвижения и рекламы используют?

Другая деятельность

- Замечены ли на выставке конкуренты, не участвующие своим стендом? Чем они занимаются?
- Кто-нибудь из конкурентов организует прием? Как приглашают гостей? Кто приходит?
- Занимаются ли вербовкой новых сотрудников? На какие вакансии?
- Выступают ли представители конкурентов на семинарах и круглых столах, организуемых

в рамках выставки? Какие вопросы затрагивают и задают?

- Кто из ваших главных поставщиков/партнеров общается с конкурентами?

Расходы конкурентов

- Сколько оценочно конкуренты тратят на участие в выставках?
- Сколько, в частности, заплатили за стенд?
- Сколько затратили на рекламу (через администрацию выставки и издаельства).

## **SWOT - анализ для ресторанныго бизнеса**

Методология для анализа SWOT (Strengths – сильные стороны , Weaknesses – слабые стороны, Opportunities – возможности/перспективы, Threats – угрозы) имеет широкое применение в бизнесе: в стратегическом планировании, маркетинге, в конкурентной разведке,...

По мнению ряда экспертов, этот аналитический инструментарий представляет собой отличное, если не лучшее, средство выявления внутренних и внешних факторов успеха (равно как и неуспеха) компании. Его выгодно отличает от других методологий относительная простота, что, однако, может и ограничивать его применение. Так, например, принятая и исповедуемая в той или иной организации корпоративная культура может быть одновременно и сильной, и слабой стороной компании. Инновационная технология может представлять собой и угрозу, и новые возможности для бизнеса. Так считает, во всяком случае, блоггер «xadmin» на сайте [analysisexample.com](http://analysisexample.com) (June 26, 2011), задаваясь вопросом, как же правильно и точно использовать SWOT долгосрочного планирования. Ответ на этот вопрос он строит на примере ресторанныго бизнеса.

Если вы собираетесь открыть новый ресторан, то в первую очередь надо взять на вооружение методологию анализа SWOT, чтобы определить стоящие перед вами задачи, понять, сможет ли ваш новый бизнес быть успешным в конкретных экономических условиях. Рассмотрим все методологические факторы по порядку.

Применительно к ресторанныму бизнесу понятие «сильные стороны» (или «преимущества») включает такие моменты:

- Окружающая ресторан территория опрятна и чиста.
- Арендная плата ниже, чем у конкурентов.
- Обслуживание клиентов у вас – инновационное.
- Ваш бизнес пользуется хорошим имиджем.
- Вы превосходите конкурентов по разнообразию меню и качеству еды.
- У вас отличный квалифицированный персонал.

Этим же путем выявляются слабости:

- Ресторан пока не обладает постоянной клиентурой, стабильной популярностью.
- Вам пока не хватает средств для развития.
- Вы предлагаете услуги, которые уже есть в избытке на рынке.
- У вас нет рекламы.

Возможности заключаются в следующем:

- Рядом идет крупное жилое строительство.

- По соседству воздвигают большой офисный центр.
- В новом, еще застраивающемся районе конкуренция пока слаба.
- Один из основных конкурентов закрыл свой бизнес.
- Есть возможность получить от местных властей определенные льготы (для малого бизнеса).

Какие угрозы могут подстерегать:

- На рынок приходит конкурент с раскрученным брендом.
- Конкуренты навязывают ценовую войну.
- У вас растут повседневные расходы.
- Владелец помещения грозит увеличить арендную плату.

Проанализировав все эти обстоятельства, можно лучше понять свои позиции на рынке и принять правильное решение, начинать ли новый бизнес и как его вести.

## Программа КР для малого бизнеса

Граэм Диксон на сайте [managers.org.uk](http://managers.org.uk) 23/06/2011 изложил план подготовки и запуска проекта конкурентной разведки для малого предприятия. План включает несколько пунктов.

### Подготовка

Прежде всего, необходимо уяснить для себя, что вы хотите от КР, какие результаты ожидаете. Постарайтесь ответить на несколько специфических вопросов:

- Зачем вам нужна конкурентная разведка?
- Как вы будете использовать результаты КР?
- Кто будет пользоваться этими результатами?
- Какие действия вы предпримите, опираясь на выводы КР?
- Когда вам нужна информация? Определите крайний срок.

### Персонал

Эксперты считают, что в команде КР должны быть минимум три человека. Один работает по вторичным источникам, другой – по первичным, третий анализирует и выкладывает результаты для конкретных действий. Это в идеале. Но в небольшой компании всю эту работу может потянуть один сотрудник, правда, при поддержке и помощи других людей в компании, носителей той или иной важной информации.

### Начальство

Существенно важно разъяснить руководству компании не только значение КР, но и ее суть. Не дело, если первые лица будут судить о ценности КР по объему собранной информации, а не по конкретным результатам тех действий, которые совершаются на основе выводов проекта.

### Система информационных ресурсов

Важно понять, кто будет непосредственным пользователем информации КР. Какая информация им нужна? Что касается источников, то все они делятся грубо на две категории: вторичные и первичные.

Среди вторичных ресурсов важнейшим является интернет. Но полностью и исключительно на интернет полагаться нельзя по ряду причин, главная из которых – стремление компаний контролировать потоки информации о себе, не допускать утечек, полезных для

конкурентов. Помимо корпоративных сайтов, где информация носит общий или исторический характер, малополезный для КР, круг вторичных ресурсов включает пресс-релизы, маркетинговые исследования, патенты, отчеты аналитиков, материалы отраслевых изданий и профессиональных ассоциаций.

В глубокой разведке без первичных источников не обойтись. Это в первую очередь ваши коллеги по организации – менеджеры, специалисты по связям с общественностью, а также клиенты организации, поставщики и партнеры, разного рода конференции, выставки...

Необходимо сформировать информационную сеть, включив в нее всех, кто обладает важной информацией. Регулярно с ними встречайтесь, желательно не формально, за чашкой чая или кофе. Создавайте единую базу данных, куда будет стекаться вся информация.

#### Анализ результатов

Когда получены первые результаты, сравните их с вашими ожиданиями и первоначальным планом. Как конечный пользователь использовал практически информацию КР. Какие задачи смог благодаря КР решить.

## Конкурентная разведка на малом предприятии в Индии

Эта тема затронута в блоговом сообщении, подписанном «Varsha», на сайте [blog.valuenotes.biz/comp](http://blog.valuenotes.biz/comp) (22 июля 2011 г.).

Могут ли малые предприятия в Индии вести конкурентную разведку? Такой вопрос был задан автором заметки и обсужден с представителями малых предприятий на одной из деловых встреч в Индии. У малого бизнеса ограниченные ресурсы, предпринимателям приходится искать возможности заниматься конкурентной разведкой, выделяя для нее незначительные средства.

В странах с развитой экономикой имеется обширная документальная ресурсная база, доступ к которой обеспечивают современные Интернет-технологии, причем зачастую на бесплатной основе. Интернет инструменты позволяют вести активный поиск в отраслевых базах данных, в сфере экономического права и регулирования, в других многочисленных источниках. В Индии применение этих инструментов ограничено, представленная в Интернете региональная деловая информация довольно скучна. Поэтому малые предприятия в этой стране вынуждены выуживать рыночную информацию главным образом «на улице» - у своих клиентов, дистрибутеров, поставщиков, банковских служащих и т.п.

Между тем, руководители малых предприятий имеют и определенное преимущество перед главами крупного бизнеса: они максимально приближены к источникам разведывательной информации. Ведь в крупных компаниях топ-менеджеры отделены от информационных ресурсов иерархическими ступенями и вынуждены постоянно решать проблему подъема информации с нижних этажей, где она добывается, систематизируется и анализируется, на верхний уровень. По этому извилистому пути нередко многое теряется. Вот почему крупные компании зачастую предпочитают не создавать собственные службы и отделы КР, а привлекать к этой работе специализированные фирмы, команды аналитиков.

В малых же компаниях их владельцы и директора обычно сами контактируют с другими участниками рынка, тем самым они приближены к источникам информации, определяющей их стратегические планы и тактические шаги. Чтобы использовать имеющиеся у них естественные преимущества, им необходимо хотя бы самое общее знание основ деловой разведки, уметь правильно отвечать на целый ряд вопросов. Какие ключевые решения они должны предпринять? Какая информация, какой анализ позволит им быть уверенными, что именно такие решения и действия помогут потеснить конкурентов. Где надо искать

информацию, какие именно данные нужны для действенной разведки? Какие участники рынка могут быть полезными в получении от них нужной информации?

Создав каркас, систему КР, руководители малых предприятий смогут с пользой для дела использовать свои контакты с внешней рыночной средой для ведения разведки ценой сравнительно небольших средств и усилий. Самое главное – выстроить правильную систему.

## **Социальные сети для конкурентной разведки: pro и contro**

Размышляя о роли социальных сетей для бизнеса и конкурентной разведки, Том Пик на сайте [business2community.com](http://business2community.com) (June 22, 2011) приводит 6 причин негативного отношения и столько же доводов в пользу использования социальных медиа для развития бизнеса.

Шесть доводов против:

1. Социальные сети переполнены «саморекламщиками». Удивительно, сколь много людей в твиттере называют себя «экспертами», «гуру» и даже «богами». Они не стесняются использовать социальные сети не столько для обмена мнениями и дискуссий, сколько для самоутверждения и продвижения своей карьеры.
2. Интерактивное общение в социальных сетях носит чересчур профессиональный, специализированный характер. Маркетологи общаются с маркетологами, инженеры с инженерами и т.п. Это, может быть, и не плохо, но руководители фирм с подозрением относятся к неформальным контактам своих подчиненных с коллегами из конкурирующих фирм.
3. Социальные сети забирают слишком много времени. Это так. Вопрос в том, есть ли от этого польза?
4. Канал утечки персональных данных. Такое случается довольно часто. Но выход простой – надо быть аккуратным и внимательным, размещая информацию о себе.
5. Благоприятная среда для спама. К сожалению, правда. Эта проблема и для Facebook, и для Twitter, и для LinkedIn. Учась на примере электронной почты, засоренной спамом, социальные сети берут на вооружение достаточно эффективные средства защиты от спама.
6. Трудно подсчитать экономическую эффективность использования соцсетей. По этому поводу идут споры. Одни полагают, что социальные сети многофакторно воздействуют на продажи. Другие уверены, что в принципе можно измерить прямое воздействие активности в социальных сетях на продажи.

Шесть доводов за:

1. Социальные сети стали жизненно важным элементом бизнеса. В пользу этого утверждения говорит статистика: более 80% покупок и более 90% бизнес сделок начинаются с поиска информации в интернете, а это уже напрямую касается социальных сетей.
2. Ваши клиенты присутствуют в социальных сетях, они считают, что и вы здесь же. Более 60% американцев минимум один раз в месяц заходят в соцсети. 93% бизнесменов полагают необходимым, чтобы их компании были представлены в социальных сетях.
3. Социальные сети способствуют улучшению имиджа и привлекательности компании для клиентов и потенциальных партнеров. Те, кто знакомится с вашей компанией через социальные сети, на деловой контакт идут охотнее, нежели по иным каналам.
4. Эффективный ресурс для сбора конкурентной разведки информации. Прошли времена,

когда для сбора сведений о перспективах бизнеса требовались дорогостоящие исследования, фокус-группы. Покупатели на вашем рынке расскажут через социальные сети многое, если не всё, что вас интересует.

5. Отличный способ найти бизнес партнеров. В современном бизнесе достичь успеха в одиночку очень трудно. Нужны надежные партнеры. Они могут объявиться в социальных сетях, которые постепенно заменяют бизнесменам «старые студенческие дружеские связи».

6. Социальные медиа как новый PR. Эффективный PR всегда опирался на хорошие связи с журналистами и редакторами. Социальные сети очень благоприятствуют этим связям, тем более, что журналисты все чаще (по некоторым статистическим данным, до 75%) обращаются в социальные сети в поисках информации, в том числе и для журналистских расследований.

## **«Субкультура информационного надувательства»**

Когда бывший директор компании HP Марк Хёрд перешел на руководящую должность в Oracle, его бывший работодатель подал в суд, отметив в искомом заявлении, что новая работа Хёрда создает опасность утечки секретов HP к конкуренту. В конечном счете, компания HP отозвала иск после того, как Oracle обещала во внесудебном порядке договориться, что ее новый руководитель не будет разглашать секреты бывшей работы. Однако все понимают, пишет известный эксперт в сфере КР Леонард Фулд, что невозможно надежно изолировать одну часть памяти от другой, стереть ее ([blogs.hbr.org](http://blogs.hbr.org), December 20, 2010). Поэтому юристы смотрят на подобные факты сквозь пальцы, когда они случаются в крупных корпорациях. Но те же юристы вводят драконовские ограничения для менеджеров в среднем и малом бизнесе, прописывая в корпоративной политике полный запрет на прямые или через третьих лиц сношения с конкурентами.

Такие меры в реальности не более эффективны, чем запреты на производство и продажу спиртного во времена «сухого закона», подчеркивает Фулд. Попытки связать руки приводят к обратному результату – возникновению «субкультуры информационного надувательства». Конечно, менеджеры меньше всего хотят прослыть нарушителями закона и этических норм, но информация настолько ценна, что они продолжают сбор данных, отлично осознавая, что нарушают правила игры.

В одном из опросов, который проводила компания Fuld & Company среди аналитиков КР более чем сотни больших компаний по всему миру, выяснилось, что многие респонденты просто не в курсе запретительных инструкций, содержащихся в официальной политике их фирм. Только 68% американских участников опроса заявили, что с ними по этому вопросу специально проводили тренинг. В Европе этот показатель еще ниже – 40%.

Вывод: компании прописывают правила корпоративного поведения, но не могут реально препятствовать их нарушению, которое варьируется от подслушивания до кражи документов. Этот опрос также показал, что наиболее агрессивным методом сбора информации отличаются сферы финансов и технологий, где допускаются «нормальные» приемы, которые в других областях экономики считаются неэтичными и даже противозаконными. Различия в подходах имеют также и географическую составляющую. То, что в Европе и США принято считать неэтичным, на грани нарушения закона, в странах Азии или Латинской Америки рассматривается как вполне нормальное поведение.

Эти данные демонстрируют, по мнению Фулда, бесполезность, и даже вредность попыток навязать в сфере КР жесткие правила. Эти последние формируют своего рода «колпак», который делит профессионалов КР на две группы. Те, кто внутри «колпака», следуют инструкциям. Те, кто снаружи, делают все, что хотят, невзирая на ограничения и запреты.

Какой же выход предлагает Фулд? Тестиовать внутренние инструкции и политики на предмет того, как они работают в реальности. Опросите в своей компании продавцов,

специалистов и даже руководителей, что они знают о конкурентах и как эту информацию получают. Огласите анонимно детальные ответы в комнате для совещаний, проведите «мозговую атаку» с целью понять, какие действия можно считать нормальными, или агрессивными, или неэтичными, или незаконными. Такой внутренний анализ поможет всем понять, что можно, а что нельзя делать.

В любом случае следует отказаться от пресловутого запретительного «колпака». Надо принять за данное, что информация стала жизненно необходимым ингредиентом успешного бизнеса, что информационные мошенничества были, есть и будут. Надо по взрослому относиться к менеджерам своей компании, и пример должны подавать руководители. При таком подходе, конкурентная разведка будет результативна, менеджеры не будут испытывать дискомфорта, а юристы будут спать спокойно.

## 10 способов отслеживать конкурентов

Этот материал впервые был напечатан на сайте Inc., а затем появился на сайте businessinsider.com (May 11, 2011). Предлагаем вниманию читателей нашего журнала основные тезисы статьи при том, что с некоторыми положениями автора публикации, Дарена Дала, нельзя согласиться. .

Автор, похоже, сам не занимается профессионально конкурентной разведкой, поскольку признается, что излагаемые в статье идеи заимствовал у разных предпринимателей, очевидно, более искушенных в этой области.

1. Google и не только Google. Не подлежит сомнению важная роль Google в экономической разведке, но есть и иные возможности. Говорит Шил Мохнат (компания FeeFighters): «Для наблюдения за конкурентами я также использую поисковые сайты»:

- Spyfu, замечательный ресурс для отслеживания наших конкурентов по ключевым словам;
- Google Trends, позволяет быть в курсе последних событий в отрасли;
- Google Alerts, ресурс для информации не только о конкурентах, но и о собственной компании.

2. Исследования и отчеты. Беки Шитс-Ранкл, автор книги по КР, рекомендует пользоваться аналитическими ресурсами, такими, как, например, Gartner: «Эти ресурсы нередко охватывают компании и цитируют людей, которые являются вашими конкурентами. Они также подсказывают, куда движутся рынки, где имеются пустые ниши, которые вы могли бы заполнить».

3. Социальные сети. Микаэль Месчурес, президент компании Spafile.com, считает социальные сети «самым простым и финансово наименее затратным способом узнать, что пользователи сетей думают и говорят о ваших конкурентах».

4. Опросите своих клиентов. Артур Вейсс, директор английской компании Aware: «Клиенты – прекрасный и дешевый путь получить правдивую информацию о конкурентах. Всякий раз, когда вы завоевываете нового клиента, поинтересуйтесь, чьими услугами/товарами он пользовался до прихода в вашу компанию, что привело его к вам».

5. Конференции и выставки. Эмми Левандовский, глава службы маркетинга компании онлайновых продаж PepWear: «Мы регулярно посещаем отраслевые мероприятия, где, между прочим, наблюдаем, как конкуренты работают с клиентами, собираем распространяемую ими литературу, изучаем их товары».

6. Спросите своих поставщиков. Зах Бернинг, совладелец фирмы Overland Gourmet: «Совсем не обязательно задавать вопросы о конкурентах прямо в лоб. Можно, например, поинтересоваться, какой объем заказов на свои продукты поставщик получил на следующий месяц. Таким путем вы можете узнать о поставляемых конкуренту продуктах».

7. Возьмите на работу специалиста, который работал у конкурента (здесь надо отметить, что подобная практика использования бывших работников конкурентных фирм для выуживания секретов осуждается сообществом профессионалов конкурентной разведки,

так как противоречит нормам профессиональной этики, о чём автор публикации, видимо, не догадывается – ред.).

8. Следите, кого конкуренты принимают на работу. Дэвид Райт, главный маркетолог компании W3 Group: «Если конкурент собирается нанять на работу программиста, то в объявлении о найме обязательно укажет, какими знаниями технологии должен обладать соискатель. Если речь идет о вакансии юриста по патентам, то, возможно, конкурент готовит технологический прорыв. Если конкурент приглашает к себе сразу несколько кадровиков (HR), то, скорее всего он планирует серьезное расширение своей деятельности».

9. Проведите опрос. Вот что говорит Джейф Хакби, глава компании RackAid: «Год назад я нанял одного человека, который от своего имени разослал всем моим конкурентам один и тот же запрос относительно их услуг. Запрос включал информацию о ценах, время оказания услуги, как надо оформлять заказ и т.п. Обобщив полученные ответы, мы поняли, насколько наши продажи процессуально отличны от продаж наших конкурентов».

10. Позвоните конкурентам напрямую. Джордан Харбингер, совладелец компании The Art of Charm: «Один из самых эффективных способов конкурентной разведки – позвонить конкурентам и спросить у них все, что хотите. Вы будете удивлены, как часто собеседники готовы раскрыть массу информации в телефонном разговоре. К примеру, вам надо узнать, сколько людей работает в компании конкурента. Вы просто спрашиваете: «Мне нужна сугубо индивидуальная услуга, а ваша компания, боюсь, слишком для этого большая. Сколько у вас специалистов по этому направлению?....». Такой прием на раз сослужил мне хорошую службу».

## **Как лучше «продать» конкурентную разведку руководству компании**

К сожалению, хорошие проекты и программы КР нередко «умирают» в финансовом департаменте компании, так никогда и не реализовавшись по причине «нехватки средств» или по какой иной причине, пишет Нанетт Балджер, консультант по КР и глава управления по маркетингу компании Philips Healthcare. Чтобы этого не произошло, считает автор статьи, надо как следует подготовить проект и правильно его преподнести топ-менеджменту, т.е. тем, от кого зависит окончательное решение, быть проекту или не быть.

Сегодня мало быть просто хорошим аналитиком. Для создания солидной, убедительной программы КР надо также уметь отстаивать свою функцию в компании, составлять оптимальный бюджет, консультировать коллег по вопросам КР, обучать их, если надо, основам ведения конкурентной разведки. Прежде чем приступить к разработке проекта, пишет Нанетт Балджер, следует оценить общую ситуацию. Определить масштаб проекта, его основные цели, ключевые вопросы, на которые проект должен дать ответы.

Затем сформулировать план, который включает такие вопросы:

- Каким направлениям/подразделениям/функциям компании должен служить проект?
- Какого рода развединформацию они хотели бы видеть?
- Наиболее важные темы и проблемы?
- Какие подразделения компании должны быть задействованы в процессах сбора и анализа информации, а также в использовании результатов проекта?

Перед тем, как садиться за написание проекта (программы), позаботьтесь, чтобы текст носил достаточно объективный характер. Аргументы будут тогда особенно убедительными, когда вы ясно представляете себе позиции всех сторон, для которых доклад предназначен.

*Начать доклад (устный или в форме слайдов) с ключевого тезиса. Например:*

«Предлагаемый проект позволит увеличить доходы примерно на X сумму, своевременно подстроиться под рыночные изменения, а не просто на них реагировать постфактум. Проект будет осуществлен такими-то шагами, действиями, инициативами, займет Y времени и будет стоить столько-то».

**Бэкграунд.** Объяснить, почему вы предлагаете этот проект, какие возможности откроются в ходе и результате его реализации.

**Описание программы.** Показать, как вы собираетесь интегрировать усилия разных отделов и служб в осуществлении программы, как проект отвечает стратегическим задачам компании, включая те структуры, которые отвечают за финансирование программы.

**Анализ текущей ситуации.** Что делают конкуренты. Каковы основные тенденции на рынке. Будет ли проект способствовать опережению конкурентов.

**Альтернативы.** Предложите несколько вариантов проекта с различными расписаниями, бюджетами, ожидаемыми результатами.

**Управление рисками.** Это ключевой момент, чтобы заручиться поддержкой руководства. Перечислите стоящие перед вами препятствия, риски, связанные с затратами времени, ресурсов и денег. Какие риски могут оказать воздействие на результаты программы. Доложите свой план решения проблем, минимизации рисков.

**Подробный план-календарь.**

**Затраты и выгоды.** Важно, чтобы финансовый отдел помог вам подготовить этот раздел доклада, включая расчеты на возможные доходы, которые покроют и превзойдут расходы.

**Осуществление проекта.** Опишите, как проект будет реализовываться.

**Одобрение.** Опишите, что требуется для принятия программы, ее запуска, подготовьте заранее проект документа, фиксирующего одобрение программы.

## Конкурентная разведка в реальном измерении

Лиса Шеферд работает в рекрутинговой компании. Однажды ей пришлось взять полдюжины интервью со студентами и выпускниками курсов МБА (Master of Business Administration). В ходе бесед она интересовалась, в частности, как они понимают процесс конкурентной разведки. Ответы потрясли Лису. Обладатели и претендующие стать обладателями дипломов МБА все как один говорили, что ведут конкурентную разведку, изучая веб-сайты конкурентов и иногда их пресс-релизы. И все это они докладывали с важным видом.

Изучать конкурентов по их сайтам все равно, что выбирать супруга по его же (ее) анкете на сайте серьезных знакомств. Когда вы читаете в интернете, что пишут о себе компании, то отчетливо понимаете, что получаете далеко не полную и правдивую картину. Если вы таким путем ведете конкурентную разведку (с одинаковым успехом выбираете спутника жизни), то из-за своей лени получаете не информацию а дезинформацию. Рано или поздно за такую работу приходится расплачиваться. Это касается и бизнеса B2C (business to consumer), и бизнеса B2B (business to business), и, конечно, крупных компаний.

Посмотрите, как ваша фирма представлена в интернете. Разве она именно такая на самом деле? Разве там говорится о реальной стратегии и действительных планах на будущее? Конечно, нет, утверждает Лиса Шеферд. И это относится ко всем компаниям.

Для «несчастных» дипломантов и кандидатов МБА автор публикации на сайте canadianbuisness.com (May 02, 2011) предлагает краткий перечень рекомендаций, что надо делать, если заниматься реальной конкурентной разведкой:

Общайтесь со своими клиентами и коллегами. Продавцы и все те менеджеры, кто находится «на передовой» вашего бизнеса, могут обладать ценной информацией о конкурентах. Они имеют неконсолидированную, отрывочную информацию, систематизация, обобщение которой поможет на многое открыть глаза.

Критически подходите к веб-сайтам и другим собственным информационным ресурсам конкурента, которые, вполне возможно, содержат всякую чепуху.

Узнайте имена клиентов конкурента, свяжитесь с ними, чтобы выяснить их мнение о конкуренте. Конечно, нельзя рассчитывать, что они будут с вами разговорчивы, но собственный опыт автора публикации позволяет ей утверждать, что всегда найдется несколько человек, охотно делящихся своим мнением.

Поговорите с экспертами, журналистами, кто связан с данным сегментом экономики, кто в теме. Не все ответят на ваш запрос, но те, кто откликнется, могут предоставить ценный материал.

Используйте прием «mystery shop». На время станьте клиентом (потенциальным покупателем товаров или услуг) конкурента. Вы узнаете, как они работают с клиентами, как себя позиционируют, возможно, какой маркетинг проводят, какие методы продаж используют...

Попробуйте поискать информацию через отраслевые ассоциации – какие выставки и конференции конкуренты посещают, как ведут PR работу через отраслевые мероприятия и публикации.

Просмотрите объявления о вакансиях. Не исключено, наткнетесь на запрос конкурента, показывающий направление их кадровой политики и в целом стратегического движения компании.