

# **БИЗНЕС-РАЗВЕДКА**

**№ 52**

## **Оглавление**

Деловая разведка – цели и задачи

**Конкурентная разведка в эпоху глобализации**

**Конкурентная разведка в 2014 году**

**Индия: основные тенденции в сфере конкурентной разведки**

Организация и методы деловой разведки

**Входят ли руководители функции КР в высший эшелон управления (C-Suite)?**

**Десять компонентов эффективной системы конкурентной разведки**

**Проблема предвзятости и необъективности в разведывательном анализе**

**Как объединить первичное и вторичное исследования**

**Значение работы с клиентами для успешной конкурентной разведки**

**В чем разница между анализом текста и анализом языка?**

**Конкурентный анализ в финансовой сфере**

Конкурентная разведка для малого бизнеса

**Конкурентная разведка и маркетинг для малого бизнеса**

Информационная безопасность и борьба с промышленным шпионажем

**Разоблачения Сноудена и вопросы информационной безопасности бизнеса**

Технологии деловой разведки

**Большие Данные в конкурентной разведке**

**Инструментарий КР для международных инвесторов**

Советы профессионалам деловой разведки

**Ошибки прогнозирования**

© 2001 Светозаров В.Б. [svb@amulet-group.ru](mailto:svb@amulet-group.ru)

# **Конкурентная разведка в эпоху**

# **глобализации**

Глобализация нередко интерпретируется как стирание национально-культурных, правовых и прочих различий в рамках общемирового рынка. Но это не совсем так, утверждает Эрик Глитман, глава консалтинговой компании Fletcher/CSI. В статье, опубликованной в Scip.Insight (September 2013), он пишет, что в действительности глобализация открывает дорогу к совместному сосуществованию разных культур. Для профессионалов КР, уже соприкоснувшихся непосредственно с процессами глобализации, работающих в новых условиях, исключительно важное значение имеют три фактора: правовая среда, культурная и этическая ситуации, доступность информации.

В том, что правовая среда неоднородна, ничего удивительного нет. Хотя многие общие правовые принципы уже давно утвердились в мире, отличия в деталях, в нюансах могут представлять серьезные проблемы для КР. Ключевой вопрос: как национальное (местное) законодательство интерпретирует принцип защиты прав личности, коммерческих секретов, интеллектуальной собственности, как определяет понятие «национальная безопасность». В некоторых странах даже доступные в свободном пользовании материалы объявляются «государственной тайной» со всеми вытекающими последствиями. Чтобы избежать проблем с местной властью, надо четко знать, какую информацию эта власть считает «чувствительной».

Различия в культуре влияют на КР во множестве аспектов: отношение к начальству, лояльность, доверие, статус... Одна и та же информация, свободно обращающаяся в одной стране, находится под запретом в другой. На один и тот же исследовательский запрос из разных стран приходят различные ответы. В одних странах респонденты легко высказывают несогласие с мнением вышестоящего лица, в других делают это неохотно. Поэтому профессиональному КР, имеющему дело с разными культурами, важно понимать, какой смысл вкладывают респонденты в свои ответы и комментарии.

Даже среди стран с высоко развитой информационной культурой наблюдаются существенные отличия в подходе к проблеме открытости данных. Эти различия обусловлены национальными законодательствами, в свою очередь привязанными к местным культурам. В таких странах как США информация о компаниях и фигурантах рынков легко доступна. Аналогичную бизнес информацию в некоторых других государствах получить невозможно. Это важно учитывать профессионалам КР, которые изучают возможности экспансии их компаний (клиента) на новые мировые рынки. В таких случаях целесообразно опираться на помощь местных специалистов в поиске и использовании региональных баз данных.

Глобализация, подчеркивает Эрик Глитман, также означает, что конкуренты могут явиться неожиданно и откуда угодно. Было бы ошибочно считать, что конкурентная разведка, проведенная привычными для конкретной страны методами, может дать адекватные результаты в иной культурной среде. Без адаптации к местной специфике рассчитывать на успех трудно. Особенно, когда речь идет о легальных и этических аспектах проекта.

## **Конкурентная разведка в 2014 году**

С началом выздоровления экономики развитых стран конкурентная разведка приходит в себя и вновь возвращается в бизнес, пишет блогер сайта fletchercsi.com (January 06, 2014). Компании, которые еще год назад свертывали финансирование программ КР, пробуждаются после рецессии и видят, что их конкуренты не дремлют, что экономика набирает обороты. Бюджетные сметы служб КР вновь наполняются, активность возрастает.

Одновременно в самой сфере КР происходят важные изменения, отмечает блогер. Компании все настойчивее требуют, чтобы функция КР демонстрировала реальное воздействие на сроки доходности. Эта тенденция просматривается в нескольких аспектах.

Прежняя практика регулярной рассылки пресс-релизов с материалами, базирующимися на вторичных источниках, уже не в моде. На смену приходит постоянное «прочесывание» вторичных информационных ресурсов с одновременным упором на исследование по первичным источникам. Те профессионалы КР, которые привыкли работать исключительно по вторичным ресурсам, обнаруживают, что заказчики сами, без их помощи, научились собирать данные из тех же ресурсов и уже требуют от КР более глубоких исследований.

Сами по себе данные не представляют особой ценности. Занятые профильным бизнесом менеджеры не имеют достаточно времени, а часто и соответствующих знаний и навыков, чтобы самим заниматься отбором и анализом данных. Поэтому они ждут от конкурентной разведки не сводку новостей, а готовую аналитику с рекомендациями.

У первых лиц компаний, топ-менеджмента времени еще меньше. По этой причине службы КР, презентовавшие длинные и подробные аналитические отчеты, сегодня переходят к сжатым до одной страницы сводкам, содержащим краткие выводы и рекомендации.

Происходят и организационные изменения в профессиональной среде КР. Некоторые профессионалы становятся руководителями проектов КР, управляя и координируя работу приглашенных извне внештатных консультантов. Другие концентрируются на работе внутри своих организаций, возглавляя соответствующие отделы, осуществляя исследования КР собственными силами.

Что касается будущего, то блогер считает, что конкурентная разведка как вид деятельности будет усиливаться и развиваться. Менеджмент компаний будет увеличивать требования к эффективности КР, просчитываемой цифрами доходности компании. Аутсорсинг в сборе данных и анализе будет расширяться, в то время как численность персонала корпоративных служб КР будет сокращаться и сами службы будут все больше концентрироваться на разработке рекомендаций, базирующихся на данных, собираемых и анализируемых внешними экспертами.

## **Индия: основные тенденции в сфере конкурентной разведки**

Автор статьи на корпоративной сайте компании ValueNotes ([valuenotes.biz](http://valuenotes.biz), January 2, 2014) Арун Джезмалани, исполнительный директор этой компании, отмечает следующие изменения и характерные моменты в развитии конкурентной разведки в Индии:

*Больше внимания стратегическим исследованиям.* В последнее время все больше компаний, в основном, крупных, создают у себя подразделения стратегического анализа. Становится модным приглашать внештатных консультантов по стратегическому планированию из известных консалтинговых корпораций.

*Повышенное внимание уделяется проведению исследований в малых городах, в провинции.* По мере распространения благосостояния за пределы мегаполисов, повышения уровня жизни населения профессионалы КР обращают взоры к изучению рынков в малых городах и сельских районах страны.

Одна из пока не разрешенных для бизнеса в Индии проблем упирается в транспортные трудности, неразвитые коммуникации внутри большого и неоднородного национального рынка. Исследование каналов дистрибуции становится одной из приоритетных задач как маркетинга, так и конкурентной разведки.

*Глобальная экспансия индийского бизнеса.* На международный рынок выходят не только крупные, но и средние и мелкие предприятия Индии. Отсюда – повышенное внимание изучению глобального рынка, его возможностей и угроз.

*Рост интереса малого бизнеса к конкурентной разведке.* Еще до недавнего времени конкурентная разведка была едва ли не в исключительной компетенции крупных корпораций. Сегодня ситуация кардинально меняется. Соответственно растет спрос на

профессионалов КР.

*Поворот бизнеса к специализированным фирмам по оказанию услуг КР.* Речь идет в первую очередь о производителях технологий, которые учитывают специфические особенности конкретных компаний, стоящие перед ними исследовательские задачи.

*Образование собственных служб КР.* Такие аналитические подразделения ранее были характерны в основном для транснациональных корпораций и компаний в сфере информационных технологий. Теперь мы наблюдаем распространение данной практики на многие другие индустрии индийской экономики.

*Реалистический подход к аналитике.* Растет понимание, что информационный бум, который выразился в появлении т.н. «Больших Данных», не решит всех проблем, стоящих перед рыночными аналитиками, что некоторые специфические задачи могут быть решены на основе тщательного анализа сравнительно небольшого количества данных, внутрикорпоративных и внешних.

*Распространение смартфонов и иных мобильных девайсов для сбора данных.* В недавнем прошлом только крупные компании могли позволить себе обеспечить персонал, включая продавцов, мобильными технологиями и программными решениями, нацеленными на сбор данных. Сегодня происходит заметное удешевление приложений и решений, что способствует росту их обладателей среди средних и мелких компаний.

## **Входят ли руководители функции КР в высший эшелон управления (C-Suite)?**

На это вопрос отвечает эксперт Кейт Льюис в блоге веб-сайта clearci.com.

Генеральный директор, главный по разработке стратегии компании, практически все топ-менеджеры в той или иной степени опираются на результаты конкурентной разведки, что приводит в выводу о необходимости включать руководителя службы КР в команду управленцев (C-Suite).

В пользу такого вывода блогер приводит следующие соображения. На практике функция КР выходит на руководящий уровень в компаниях. За последний (2013) год количество служб КР, напрямую подчиняющихся и отчитывающихся правлению директоров, выросло вдвое. В странах Северной Америки, Европы и Азии количество корпоративных служб КР, докладывающих непосредственно первому лицу, значительно увеличилось. Конкурентная разведка превращается в важнейший компонент формирования конкурентной стратегии сродни функциям, которые осуществляются первыми исполнительными лицами компании.

Однако идея включения руководителя КР в топ-менеджмент встречает и определенное сопротивление. Некоторое время назад международная организация профессионалов КР (SCIP) провела дискуссию на эту тему. Многие из ее участников высказали такое мнение:

- «Конкурентная стратегия компании определяется генеральным директором, правлением директоров и не входит в обязанности менеджера КР».
- «Корпоративная служба КР представляется внутренней функцией, не имеющей прямого отношения к руководству компанией».
- «Отсутствие универсальных или четко очерченных метрик, с помощью которых можно было бы измерять эффективность КР, препятствует выведению этой функции на верхний эшелон руководства».
- «Большинство руководителей игнорируют факты и выводы, противоречащие их собственным представлениям».

Несмотря на сопротивление многих управленцев, конкурентная разведка, как свидетельствует приведенная выше статистика, усиливает свое влияние на топ-менеджмент. И это естественно, так как именно КР позволяет руководителям принимать важные стратегические решения. При этом имеет значение прямой доклад первым лицам, так как чем больше посредников на пути отчета наверх, тем больше он искажается, не говоря уже о потере драгоценного времени.

Выход функции (руководителя службы КР) в верхний эшелон корпоративной иерархии не только прибавляет эффективности этой функции, но и обеспечивает прочную обратную связь, более тесное взаимодействие между принимающими решениями и предлагающими обоснованные рекомендации

## **Десять компонентов эффективной системы конкурентной разведки**

Кент Джойнс, специалист по маркетингу и конкурентной разведке, опубликовал на сайте marketplan.net статью, в которой выделил 10 важнейших для успешной работы элементов системы КР.

### Наличие самостоятельной профессиональной службы КР

Во многих организациях, отмечает автор статьи, функция КР поделена между разными подразделениями и специалистами (маркетологами, менеджерами по продажам, и т.д.). Образование отдельной службы КР, заполненной профессионалами в этом виде деятельности, дает намного лучший результат, нежели слабо координируемые попытки представителей разных управлений компании генерировать случайную информацию о конкурентах и рыночной среде. Разница в эффективности такая же, какая между отделом полиции и отрядом народных дружинников. В первом случае действуют профи, во втором любители. Конечно, оба подхода к функции КР в рамках одной компании не исключают друг друга, и даже хорошо сочетаются при соответствующей организации дела, но наличие отдельной команды профессионалов КР гарантирует высокую эффективность.

### Постоянный, работающий в режиме реального времени радар

Необходим непрерывный мониторинг рыночного ландшафта и действий конкурентов. Конкурентной разведкой надо заниматься, как чисткой зубов, ежедневно. Расчет на разрозненные, случающиеся время от времени действия, себя не оправдывает. Конечно, никто не отрицает значения отдельных проектов, специализированных исследований. Но общим фоном должно служить постоянное, ежедневное, непрерывное отслеживание рынков и конкурентов.

### Обзор на 360 градусов

Успешная конкурентная разведка получает и обрабатывает данные со всех сторон. Безусловно, необходимо держать конкурентов под пристальным взглядом, но не менее важно отслеживать и изучать новые угрозы, появление потенциальных конкурентов. Источниками разведывательной информации служат также клиенты, партнеры, поставщики, практически все доступные рыночные ресурсы. Нельзя забывать и о полезности смотреть на себя в зеркало. Хорошая служба КР не упускает из виду информацию, которой может располагать ваш конкурент относительно вашей компании. Ее также надо изучать.

### Своевременность

С одной стороны, система КР представляет собой магнит, собирающий посредством постоянного мониторинга данные со всех сторон и источников. С другой – это фильтр, не пропускающий шумы и мусор, строго отбирающий данные, необходимые для продуктивного анализа, результатами которого пользуются различные аудитории. Это и топ-менеджеры, принимающие важные стратегические решения, и «бойцы передовой» -

менеджеры по продажам, и маркетологи, и дистрибутеры. На высшем уровне управления компанией потребителями продукции КР являются генеральный директор, финансовый директор, все те управленцы, кто непосредственно имеет дело с угрозами стратегическими, оперативными, финансовыми. Они ждут от КР заблаговременных сигналов о возникающих или вероятных угрозах с достаточным запасом времени для принятия упредительных мер.

#### Автоматизация

Автоматизация функции КР снимает необходимость самим, в ручном режиме, вести мониторинг 24 часа в сутки, позволяет сконцентрироваться в каждый данный момент на самом важном направлении, не упуская из поля зрения другие направления. Современная конкурентная разведка предполагает сложное по форме исследование самых разных предметов и тем в огромном радиусе ресурсов, что невозможно без технологий сканирования и анализа. Такие технологии минимизируют риск упустить что-то важное.

(продолжение в следующем выпуске журнала)

## **Проблема предвзятости и необъективности в разведывательном анализе**

Данная проблема всегда волновала аналитиков, пишут ученые из университета Mercyhurst Кристан Витон и Мелони Рики в онлайновом издании Scip.Insight, January, 2014. Не так давно американская исследовательская организация Intelligence Advanced Research Project Activity (IARPA) приступила к осуществлению игровой тренинговой программы SIRIUS, предназначеннной для обнаружения и устранения предвзятостей в разведывательном анализе. В фокусе программы - шесть наиболее характерных для сегодняшнего дня предубеждений и предвзятостей.

### 1. Предвзятое утверждение

Это стремление представить доказательства в пользу определенной позиции более весомыми, чем доказательства, опровергающие данный взгляд. Такая тенденция легко обнаруживается при правильном форматировании запросов данных. Она также выявляется по конечным результатам принимаемых решений.

### 2. Анкерная предвзятость (Anchoring Bias)

Речь идет о сверхконцентрации на определенном массиве информации, что характерно при работе с Большиими Данными, когда избыток информации мешает обнаружить и оценить небольшую, но очень ценную для анализа часть информации.

### 3. Стереотипы

Стереотипы могут проявляться при выборе ключевых слов для поиска данных. Ошибочная формулировка чревата искажением смыслов.

### 4. Зеркально отраженное проецирование намерений и поведения конкурента

Это те случаи, когда собственный ход мысли и действия автоматически переносятся на конкурента без учета личностных и объективно-условных различий.

### 5. Преувеличение роли личности

Слишком большое значение придается личным характеристикам конкурента в ущерб анализу объективной ситуации, диктующей принятие определенных решений. Акцент на объективные условия более целесообразен.

## 6. Слепые зоны (Blind Spots)

Имеется в виду способность обнаруживать предвзятости у других, но только не у себя. Речь идет, например, о выявлении ошибок в сборе и анализе информации конкурентами при одновременном игнорировании собственных заблуждений.

Авторы публикации отмечают ошибочность мнения, будто работа с Большими Данными, автоматизированная, компьютеризированная, предохраняет от необъективностей и предвзятостей.

# Как объединить первичное и вторичное исследования

Что важнее: первичное или вторичное исследование? Дебаты на эту тему не утихают, пишет К.Мур на сайте [blog/rivalfox.com](http://blog/rivalfox.com). По мнению Ш. МакКойл, директора исследований компании Navigate Research, такая постановка вопроса бессмысленна, ибо «уровень интеграции первичного и вторичного исследований определяет вашу конкурентоспособность». Речь идет, в первую очередь, о конкурентной разведке по первичным (из первых рук) и вторичным (уже опубликованным, обнародованным, изученным другой стороной) источникам.

### Первичное исследование

Первичное исследование подразделяется на количественную и качественную категорию. Количественное исследование подразумевает такой охват аудитории, который позволяет проецировать результаты на регион или страну. Допустим, коммерческая фирма решила полностью перейти на интернет торговлю. Подготовлен опросник относительно покупательских предпочтений. Если опросом охвачены многие сотни людей, то результаты можно генерализировать до масштабов города/региона/страны. Проблема такого исследования заключается в том, что оно не отвечает на вопросы «как» и «почему». Вы можете обнаружить, что люди не прочь отовариваться в онлайне, но не получите ответа относительно резонов, которыми они при этом руководствуются.

Для ответа надо обратиться к исследованию качественных параметров. В этом случае вы подвергаете собранные более глубокому анализу. Для вас не имеет принципиального значения, что 57% респондентов предпочитают интернет торговлю. Главное, чем они руководствуются (прогулке по магазинам предпочитают домашний комфорт).

### Вторичное исследование

Вы имеете дело с данными, уже обработанными другими. Возможно, такие готовые отчеты не имеют жизненно важного значения с точки зрения задач проекта, но содержат любопытную информацию о текущих тенденциях рынка. Обычно в таких случаях заказываются отчеты у фирм, которые специализируются на изучении данного рынка.

МакКойл отмечает, что сам выбор между первичным и вторичным исследованиями не верен. Чтобы сохранить и приумножить конкурентоспособность, необходимо использовать и тот, и другой путь. Получив в ходе осуществления проекта ответ на вопрос: «да» или «нет», вы переходите к углубленному концептуальному анализу наиболее эффективных каналов и методов решения стоящих перед компанией задач. Это как в футболе: каждая команда отрабатывает тактику и в защите, и нападении. Недооценка того или другого – прямой путь к поражению. По аналогии со спортом компании должны, как подчеркивает МакКойл, фокусировать внимание и на первичном, и на вторичном исследованиях, каждое в свое время и по строгому плану.

# **Значение работы с клиентами для успешной конкурентной разведки**

Вице-президент компании Equifax Мелани Уинг обращается к теме использования контактов с покупателями/пользователями/клиентами для достижения целей конкурентной разведки (Scip.Insight, January 2014).

В осуществлении проектов конкурентной разведки, пишет автор, мы зачастую фокусируем исключительное внимание на том, что делают и что планируют конкуренты, как мы можем и должны реагировать, но игнорируем такой важный аспект исследовании как взаимоотношения между клиентами и нашими конкурентами. Мы знаем, на какую часть покупательского спроса можем рассчитывать, но часто не можем ответить на вопрос, а почему другие предпочитают конкурентов.

Ссылаясь на собственный опыт работы в бизнесе B2B, автор утверждает, что чем больше известно о предпочтениях клиентах, о проблемах, с которыми они сталкиваются, тем легче обнаруживать и использовать новые рыночные возможности, которые не ограничиваются механическим перетаскиванием клиентов от одного конкурента к другому. Вопрос заключается в необходимости соединить, интегрировать информацию о конкурентах и состоянии рынка с данными о клиентуре и провести глубокий конкурентный анализ. Но проблема в том, что очень часто такая информация в рамках одной организации собирается двумя отдельными командами, взаимодействие между которыми слабо и не позволяет соединить оба информационных потока.

В компании Equifax, где работает Мелани Уинг, предпринята успешная, как пишет автор, попытка решить эту проблему. На рабочее совещание приглашаются те, кто наилучшим образом осведомлен о клиентах (менеджеры по продажам, поставкам и т.д.) и специалисты по мониторингу конкурентов (профессионалы КР). Совместно обсуждаются вызовы, с которыми сталкиваются потенциальные клиенты, как на эти вызовы реагируют конкуренты, какие существуют возможности, которые остаются незамеченными конкурентами и тем самым играют на руку, как использовать эти возможности...Результаты такого «мозгового штурма» потом ложатся в планы компании по работе с клиентами.

Чтобы такой процесс увенчался успехом, автор статьи рекомендует учитывать следующие моменты:

*Объемный характер дискуссии.* Приглашаются не только менеджеры по разведке и продажам, но и специалисты из других подразделений организации. Ведь каждый работник, на каком участке он ни был бы занят, имеет свой, особый взгляд на обсуждаемую ситуацию, обладает информацией, отличной от других, может предложить нечто неожиданное, интересное.

*Объективность анализа.* Надо делать все, чтобы освободиться от предубеждений и предвзятостей в оценке ситуации, собственного потенциала, позиций конкурентов. Важно найти правильный баланс подходов, свободных от недооценки или переоценки возможностей любой стороны угодить интересам и предпочтениям клиентов.

*Коллективное участие в выработке решений.* Все заинтересованные лица и службы (отделы) вносят свой вклад в разработку и реализацию проектов. Например, команда профессионалов КР не может диктовать отделу продаж, что делать. Это коллегиальный процесс выработки решений, которые в свою очередь становятся фундаментом для стратегии и тактики компании, понимаемых и разделяемых коллективом.

## **В чем разница между анализом текста и**

## **анализом языка?**

Блогер Николь Блинкинберд размышляет на сайте greenbookblog.org (2013/12/09) о значении лингвистики в аналитической работе.

Лингвистический метод анализа, пишет блогер, представляет собой особый метод мыслительного процесса, который позволяет понять и оценить, **КАК** люди высказывают свои ключевые идеи. Например, используют ли они «дистанцированный язык» (отделяют себя от контекста, не высказывают своего мнения или чувств – например, врач в разговоре с пациентом), или условный язык. Между анализом текста и анализом языка большая разница.

Многие не понимают термин «лингвистика». То есть понимают его общий смысл, но не улавливают его значения применительно к рыночным исследованиям. Блогер разъясняет, что, лингвистика - учение о языке, а ее подраздел «семиотика» помогает понять смысл языковых конструкций, языковых знаков.

Лингвистический анализ, продолжает блогер, особенно важен при обсуждении проблем, связанных с принятием бизнес решений. Мы используем в разговоре, в общении слова, вкладывая в них определенный смысл. Но вполне возможно, что наш собеседник (корреспондент) воспринимает слова с иным смыслом. Блогер приводит пример из собственного опыта участия в судебном жюри присяжных. Адвокат, обращаясь к присяжным, говорит: «Я представляю XXX корпорацию, которая начала маркетинговую кампанию данного продукта в 1992 году». Для части присяжных слово корпорация вызывает представление о нечто большом, холодном, негуманном, и для них фраза, произнесенная адвокатом, звучит следующим образом: «Я представляю большую, холодную, антигуманную, бесчувственную организацию, которая начала манипулировать сознанием людей в 1992 году»...

Лингвистический (семиотический) анализ вашего исследовательского отчета перед тем, как его доложить начальству, коллегам, помогает понять, какие слова, термины могут вызвать негативную реакцию, непонимание, отторжение, какими другими словами следует донести свои мысли и выводы до аудитории.

Лингвистический анализ означает не просто описание того, что и как говорится, но, прежде всего, понимание смыслов, мотивационных возможностей информации – т.е. способности информации повлиять на умы и поведения тех, кому она адресуется.

## **Конкурентный анализ в финансовой сфере**

Блогер на сайте clearci.com (January 09, 2014) отмечает, что сфера финансов по сравнению с другими секторами экономики наиболее волатильна, подвержена быстрым и не всегда предсказуемым изменениям. Финансовый коллапс 2007 года в США был обусловлен многими факторами, в том числе слабой регуляцией на федеральном уровне, облегченным доступом к кредитам, займам, ипотеке. В результате разразившегося кризиса десятки американских банков взяты под контроль федеральной службой страхования банковских вкладов, а некоторые крупные финансовые учреждения слиты. И сегодня в Америке доверие к банкам полностью не восстановилось. По этой причине банкирам приходится вести ожесточенную борьбу за клиентов. Блогер рекомендует финансовым компаниям, прежде чем ввязываться в бой, разобраться, с какой конкуренцией они имеют дело, какую стратегию выбрать. Другими словами, провести конкурентный анализ финансовой сферы по трем основным разделам.

1. Стратегия конкурентов на сегодняшний день

Важно понять, какие тенденции доминируют, где обращаются деньги и что сегодня хочет от банков клиент. Лучше всего изучение начать с корпоративного сайта конкурента. Просмотрите пресс-релизы и блоги, а также отчеты компании (если компания открыта, публичная). Это поможет вам понять, на какие возможности рассчитывает конкурент. В дополнение изучите упоминания компании в новостях, на страницах отраслевой прессы, объявления о вакансиях, другие потенциальные источники данных. Все эти материалы в совокупности дадут представление о тактике и стратегии конкурента.

## 2. Цены и тарифы конкурентов

Необходимо отладить постоянный мониторинг цен, тарифов, бонусов, рекламы. Ценообразование некоторых финансовых продуктов (кредита, к примеру) позволяет лучше понять цели, поставленные конкурентом. Конечно, вручную осуществлять мониторинг одновременно разных продуктов и промоций практически невозможно. На помощь придет компьютерный анализ, позволяющий отслеживать быстро меняющиеся данные в определенный период времени – в квартал или год. Такие технологии делают реальностью выявление тенденций и особенностей ценовой политики конкурентов.

## 3. Отраслевые СМИ и блоги

Любая компания публикует на собственном сайте только то, что ей выгодно. В то же время изучение публикаций в отраслевых журналах, на сайтах индустрии, прежде всего экспертов и наблюдателей, предоставляет возможность исследовать, как конкурент ведет себя во время кризиса и в период экономического выздоровления, уловить тенденции в его кадровой политике (прием на работу и увольнения), фиксировать изменения в стратегии и тактике. Новостные материалы и блоги в дополнение к другим, упомянутым выше, ресурсам создают информационный фундамент, опираясь на который аналитики способны предвидеть, какие шаги предпримет конкурент в будущем, по крайней мере, ближайшем.

# Конкурентная разведка и маркетинг для малого бизнеса

Эксперт по технологиям конкурентной разведки Эммануэль Тренке предложил на сайте [yfsmagazine.com](http://yfsmagazine.com) (2013/09/09) свою версию неэффективного использования КР в малом бизнесе. Автор называет пять причин.

*Использование программного обеспечения, предназначенного не для КР, а для маркетинговых исследований.* Эти технологии имеют ограниченное применение и не могут адекватно отвечать на вопросы, которые ставят профессионалы КР. В частности, не дают ответа на вопрос «А что дальше?», не помогают своевременно обнаруживать риски, т.е. не работают в качестве «системы раннего предупреждения».

*Конкурентный анализ осуществляется периодически, не перманентно.* Сегодня бизнес меняется стремительно, конкуренты почти всегда «держат в рукаве» сюрпризы, и данные, которые компании собирают о своих конкурентах, быстро устаревают.

*Обращение к методам маркетинга, которые не подходят для КР.* Маркетинг традиционно занимается тем, что уже известно, например, уже выпущенными новыми продуктами конкурентов. Задачи КР отличны от маркетинга, сфокусированы на распознавании уже на раннем этапе угроз, когда еще не поздно принять упредительные шаги, опередить конкурента.

*Чрезмерный упор на ROI (возврат затрат на КР) вместо концентрации на изучении конкурентов.* Такой подход, по мнению автора (которое, кстати, входит в противоречие с точкой зрения преобладающего большинства профессионалов КР – ред.), также характерен скорее для маркетинга, нежели для КР. Не отрицая значения ROI, автор статьи считает мониторинг конкурентов главной, превалирующей задачей КР.

*Смешение методологии и функций КР и маркетинга.* Между тем, речь идет о двух разных дисциплинах. Маркетинг преследует цель изучения рынка – спроса, размера, потенциала к росту и опирается на потребительские предпочтения покупателей. В отличие от маркетинга конкурентная разведка занимается тем, что «не вполне очевидно», а именно – прогнозированием тенденций, рисков и угроз, прежде всего со стороны конкурентов, сбором данных из широко круга источников, включая веб-сайты конкурентов, социальные сети, объявления о вакансиях, и т.п.

Чтобы конкурентная разведка эффективно помогала развитию малого бизнеса, автор публикации предлагает:

- использовать для мониторинга программное обеспечение, специально выпускаемое для нужд КР;
- сосредоточиться на анализе данных, собираемых технологиями автоматического мониторинга;
- позаботиться, чтобы результаты КР быстро и в доступной, понятной форме доходили до потребителей, что также возможно с применением программных продуктов.

## **Разоблачения Сноудена и вопросы информационной безопасности бизнеса**

Комментируя скандал, связанный с разоблачениями Сноудена, неназванный автор статьи на сайте Clearci.com (22 января 2014) отмечает, что независимо от того, хороший или плохой поступок совершил бывший сотрудник Агентства национальной безопасности США, своими действиями он усилил страхи, которые испытывает каждый практикующий профессионал конкурентной разведки. А именно: ответственные сотрудники любой, в том числе и коммерческой, организации могут сознательно или невольно нанести невосполнимый ущерб утечками конфиденциальной информации. Изучить слабости в организации защиты информации, принять меры к минимизации рисков в этой сфере, по мнению автора, - одна из важных функций профессионала КР.

Один из каналов утечек – социальные медиа. Компаниям необходимо иметь в наличии инструкции, налагающие ограничения на обсуждение вне стен учреждения тем и вопросов, связанных с работой. При приеме на работу новый сотрудник должен подписывать обязательство не разглашать сведения о новых продуктах или формулах.

Во многих компаниях жестко регламентируется профессиональное общение даже внутри организации. Автор статьи замечает, что, если верить слухам, в корпорации Кока-Кола только два сотрудника посвящены в тайну приготовления соды. Намного сложнее контролировать увольняемых сотрудников. Обычно последние пытаются устроиться на новую работу в той же, знакомой им, индустрии. Примерно 60% увольняемых работников уносят с собой служебную информацию.

В последнее время все больше компаний обращаются к инструментарию и технологиям КР с целью предотвратить информационные утечки.

Профессионалы КР обычно используют контакты с поставщиками, дистрибутерами, партнерами для сбора данных о конкурентах. При этом важно знать, а что те в свою очередь могут рассказать вашим конкурентам о вашей компании. Поэтому так важно во время подобных контактов не только собирать данные, но и осторожно прощупывать, что собеседники знают о вашей организации. Как только вы обнаруживаете, что им известна закрытая служебная информация, немедленно приступайте к поиску возможного канала утечки.

Случается, что привлекаемым извне консультантам и экспертам слишком быстро, без должной проверки, оказывается полное доверие. Консультанты обычно стремятся расположить к себе клиента в вашем лице, и вы охотно делитесь с ними служебными

данными. Важно помнить, что как бы хорошо ни складывались рабочие и личные отношения с консультантами, вы не единственный их клиент, а, следовательно, переданная им конфиденциальная информация может спустя некоторое время попасть в распоряжение других клиентов, в их числе и вашим конкурентам.

Скандал вокруг разоблачений Сноудена преподал множество уроков. Для профессионалов КР это еще одно предупреждение, как важно быть начеку и постоянно помнить о рисках информационных утечек.

## **Большие Данные в конкурентной разведке**

На эту тему рассуждает Джон Бейтс, главный технолог компании Software AG в интервью онлайновому изданию Scip.Insight (January 2014). Вот некоторые из его высказываний.

Три ключевых слова сегодня определяют Большие Данные: объем, многообразие и быстрота. Будем рассуждать по аналогии с поиском иголки в стоге сена. Большие Данные – не просто сваленное в кучу сено. Это огромные, безбрежные поля информации, которые содержат совершенно разные, перемешанные между собой данные, которые постоянно находятся в движении. Итак, перед вами задача найти иголку в необъятном по размеру, многогранном и постоянно меняющемся «стоге сена».

Только компьютерные, постоянно совершенствующиеся технологии могут справиться с возрастающим потоком данных. К примеру, невозможно без продвинутых технологий проводить мониторинг, отслеживать и систематизировать искомую информацию в социальных сетях.

Но важно не только умело отобрать и проанализировать данные. Не менее значимо умение представить результаты тем, кто на основании отчета принимает решения. Здесь ценную роль играет визуализация (или визуальная аналитика). Например, компьютерное изображение карты, где разным цветом помечены доходы 10 конкурентов. Начальство может обратить внимание, что половина конкурентов – из Азии. Тогда предстоит дополнительная аналитическая работа по углублению и детализации знаний о конкурентах.

Другой пример: анализ пресс-релизов основных конкурентов за последние полгода, который обнаружит, что они готовят к выпуску новые продукты. Словарь визуальной аналитики включает метафоризацию времени и места, выявление взаимосвязей и характеристик, настройку «тревожной сигнализации», и т.п. Все это представляет замечательный инструментарий для профессионала КР, с помощью которого выявляются тенденции и возможности.

Разумеется, подчеркивает Джон Бейтс, сколь бы изощренными и совершенными технологиями КР ни были, они никогда не заменят профессиональному КР опыт и интуицию. Технологии только помогают в поиске нужных данных, их инфильтрации, систематизации, но не больше. Они не могут делать выводы и оценки.

С другой стороны, профессионалам КР необходимо смотреть на себя как на специалистов в работе с данными. Для этого надо быть в курсе технологических трендов и новаций, а также требовать от производителей, чтобы информационные технологии были более «дружественными» по отношению к их пользователям.

## **Инструментарий КР для международных**

## **инвесторов**

Дорин Хюбер является Партнером Springstar, немецкой компании, которая консультирует американские стартапы, выходящие на глобальные рынки, проводит для них мониторинг. В беседе с журналистом веб-сайта rivalfox.com она рассказывает, насколько полезны инструменты мониторинга конкурентов для инвесторов, выходящих на уровень международного бизнеса.

Важная составная часть интернационализации любого бизнеса заключается в изучении зарубежных рынков, действующих на них конкурентов и клонов. По данным ряда экспертов, на развивающихся рынках, например, в Китае, 50% финансируемых иностранцами стартапов в области интернет и мобильных технологий представляют собой copycats (подражания, копии). В Бразилии их число близко к 70%.

Хюбер разъясняет, что чем больше рынков, на которые нацелилась та или иная фирма, тем важнее, хотя и сложнее, отслеживание конкурентов. Одно дело, когда вы работаете на одном, уже хорошо вам известном рынке. Другое дело, когда планируете выход сразу на несколько зарубежных рынков. В этом случае вы обязаны изучить и проанализировать все аспекты, которые могут влиять на бизнес. Но еще более важно ясно представлять себе, что там делают конкуренты. Когда вы фокусируете все свое внимание на одном рынке, то можете позволить себе регулярно проводить разовые исследования веб-сайтов и других доступных ресурсов, выявляя изменения. Но когда речь идет о планах одновременной работы на разных рынках, то вам не удастся ограничиваться разовыми проектами ввиду обрушающегося на вас массива неструктурированной информации.

Здесь на помощь приходят современные технологии постоянного мониторинга, посылающие вам сигналы о происходящих изменениях на сайтах и иных отслеживаемых ресурсах. Эти изменения могут говорить о намерениях конкурента выходить на новые рынки. Например, многие компании, прежде чем начинать экспансию за рубежом, открывают новые сайты, интернет страницы на языках стран, куда нацеливаются. Получив информацию об этих фактах, вы можете изучить планы и последствия действий конкурента, принять решение, стоит ли играть на опережение, захватив раньше конкурента лакомую часть рынка.

Конкуренты могут быть всюду и не всегда быстро распознаваемы. Хюбер приводит пример из собственного опыта, когда она однажды в интернете заметила, что ее знакомый стал часто открывать страничку одной фирмы. Кликнув на ссылку, Дорин обнаружила, что эта фирма является прямым конкурентом одного из американских клиентов Springstar, о чем и оповестила клиента. После этого обнаруженная фирма была включена в список компаний, отслеживаемых Springstar по заказу клиента.

Сегодня международный статус не является исключительной привилегией крупных корпораций. Интернациональные стартапы характерны для компаний практически любого размера. В сверхконкурентной глобальной экономике критически важно следить за всеми своими конкурентами. Эта очень сложная задача вполне успешно решается сегодня с помощью новейших мониторинговых программных продуктов.

## **Ошибки прогнозирования**

Ведущий в мире специалист по конкурентной разведке Леонард Фулд предупреждает о четырех наиболее распространенных ошибках, которые допускают аналитики, пытаясь раскрыть намерения конкурентов, предсказать их дальнейшие шаги.

*Навязчивый страх перед лидерами рынка.* Многие бизнесмены видят в крупных корпорациях главную для себя угрозу. В реальности все обстоит иначе. К примеру, множество мелких компаний продают свою продукцию такому гиганту глобального рынка

как 250-миллиардный Самсунг. Вероятно, кому-то из владельцев этих компаний сняться страшные сны, что вот-вот Самсунг придет и отберет его скромную долю рынка. На самом деле Самсунг, как и прочие мамонты бизнеса, ориентируется на собственную клиентуру, отличающуюся от потребителей продукции мелких фирм. Поэтому не надо ожидать от крупных корпораций реальных угроз для малого бизнеса. Реальных конкурентов надо искать и отслеживать в той же нише, в которой вы находитесь.

*Ориентация на федеральное законодательство в ущерб региональному.* Очень часто компании изучают и строго следуют национальному законодательству, пренебрегая местными законами и нормами. Между тем, нередко принимаемые на местах законы довольно быстро вырастают в общенациональные, федеральные. Пример тому – налоговое законодательство относительно интернет продаж, которое сначала появилось в нескольких штатах США, а затем стремительно стало распространяться по стране, от чего выиграли те компании, которые с самого начала ориентировались на местные законы.

*Исключительное фокусирование на продукте, игнорирование более широких рыночных взаимосвязей.* Пример – фармацевтические компании в США, находящие под прессом необходимости постоянно увеличивать эффективность своих продуктов. Многие из них вступают в партнерские взаимоотношения с фирмами смежных секторов, в частности, с организациями, которые специализируются на проведении генетических тестов на биологическую совместимость с предлагаемыми на рынке лекарствами или методами лечения. Урок: следите не только за продуктами конкурентов, но и за всеми аспектами их деятельности.

*Унифицированный взгляд на результаты изменений в экономике.* Никто не спорит, что от состояния экономики зависит будущее компаний и их конкурентов, что чередующиеся кризисы и подъемы экономики могут существенно менять направления, по которым развиваются отдельные отрасли. Однако, многие предприниматели и топ-менеджеры не улавливают различия в результатах воздействия изменений экономической среды на разных конкурентов. Приливная волна поднимает все лодки, но отнюдь не обуславливает направления, по которых эти лодки плывут. Точно так же отлив открывает незамеченные многими вашими конкурентами новые возможности - незамеченные ими, но не вами.

Невозможно предсказать, как будет чувствовать себя экономика на протяжении ближайшего года, нельзя предвидеть громкие изменения в руководящем эшелоне корпораций, как будут меняться законы. Эти и многие другие вещи нельзя с точностью предвидеть. Однако данный посыл не исключает анализа потенциальных вариантов развития и заблаговременной подготовки к возможным изменениям и поворотам.