

КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА

И. ХЛАДНОВ (псевдоним), директор направления ЗАО "НПО "Эшелон"

Успешное развитие бизнеса в современных условиях невозможно без знания окружающей бизнес-среды, оказывающей непосредственное влияние на успех предприятия. Знание информации о конкурентах и партнерах, их надежности, об их планах и перспективах развития позволяет, с одной стороны, правильно выработать стратегию построения взаимоотношений с ними, а с другой - своевременно скорректировать свои бизнес-планы или даже изменить направление бизнеса.

Руководству компаний крайне важна своевременная, упреждающая информация о благонадежности и имидже партнеров, их влиянии на текущие интересы организации, об имеющемся потенциале и о возможностях конкурентов, происходящих событиях в бизнес-среде и в интересующем сегменте рынка в целом. В связи с этим особое внимание руководства должно быть обращено как на сбор, анализ и распространение информации о конкурентах и партнерах, направлениях технических разработок, так и на правильное распределение полученной информации внутри организации для ее эффективного использования в своих интересах.

Следует отметить, что в условиях глобализации современного бизнеса, развития широких деловых контактов и связей с зарубежными организациями и фирмами оценка партнеров и конкурентов приобретает все большее значение. Не секрет, что на мировом рынке действует достаточно много фирм и организаций, зачастую под красивыми и звучными именами и названиями, руководителями которых являются аферисты или люди, не имеющие никакого реального бизнеса. Результатом сотрудничества с такими фирмами могут быть не только крупные финансовые потери, но и полный крах бизнеса.

Методы и направления ведения конкурентной разведки

Различные фирмы и организации в связи с вышесказанным все более широко применяют средства и методы конкурентной разведки, проводимой с абсолютно легальных позиций, без нарушения действующего законодательства в отношении защиты конфиденциальных данных и сведений. В отличие от промышленного шпионажа, уголовно наказуемого во всех странах, конкурентная разведка заключается в сборе, обобщении и профессиональном анализе информации различного рода о партнерах и конкурентах, полученной из открытых источников. При этом оперативные методы, присущие профессиональной разведке, не используются.

В зависимости от задач, определяемых руководством, конкурентная разведка может вестись по следующим направлениям:

- анализ надежности той или иной фирмы, организации, их финансовое и деловое положение, состояние бизнеса, имеющиеся технические и бизнес-достижения, характеристика руководящего состава, длительность ведения бизнеса и имидж фирмы. Данная информация достаточно широко представлена в различного рода регистрах фирм и организаций (например, в западноевропейских странах такие

регистры ведут торгово-промышленные палаты или другие местные органы регистрации фирм). В большинстве стран эти регистры являются открытыми и для получения минимальных данных не требуют особых условий доступа к ним. При необходимости полного доступа, как правило, нужны регистрация и небольшой финансовый платеж;

- техническая или научная информация -отслеживание достижений в той или иной области науки и техники с целью определения изобретений и научных прорывов, передовых технологий, которые могут использоваться для наращивания собственного капитала;
- информация о состоянии продаж и маркетинга в той или иной области, а также об их финансовой составляющей.

Этапы ведения конкурентной разведки

Процесс конкурентной разведки можно представить в виде следующих этапов:

- постановка задачи руководством: определение цели, задач и объектов разведки;
- поиск и сбор информации из первичных открытых источников;
- анализ полученной информации и подготовка соответствующих выводов;
- представление руководству результатов работы;
- практическое использование полученного информационного продукта;
- оценка работы, уточнение и корректировка дальнейших задач конкурентной разведки.

Необходимо отметить, что подход к процессу конкурентной разведки, предполагающий практическое использование ее результатов и обратную связь с конкретизацией задач руководством исходя из полученных сведений, позволяет достичь высокой эффективности и превратить конкурентную разведку в составную часть бизнес-процесса. На практике об этом часто забывают, в результате информационно-аналитический отдел или отдельные его сотрудники работают вхолостую, "в стол". Отчеты пылятся на полках, результаты разведки в лучшем случае используются фрагментарно, например перед переговорами, и не рассматриваются в качестве материала для определения стратегии развития бизнеса или определенных тактических задач его направления развития.

Для каждого из этапов, приведенных на схеме, нужны особое внимание и профессионализм как руководства, так и непосредственно исполнителей. Например, этап сбора и анализа данных в Интернете (наиболее распространенный способ сбора информации) в соответствии с задачей, поставленной руководством, требует от исполнителей не только навыков работы с поисковыми компьютерными программами, знания архитектуры и работы с теми или иными базами данных, но и в первую очередь профессиональных знаний предметной области поиска, увязанных с глубоким пониманием поставленных задач. Это позволяет уже на этапе сбора информации фильтровать ее в соответствии с решаемыми задачами и фактически производить ее первичный анализ. Как показывает опыт работы, именно качество отобранной на данном этапе информации определяет дальнейший более глубокий анализ и обобщение полученной информации для доклада руководству.

Анализ информации также в большой степени зависит от профессиональных качеств и навыков сотрудников-аналитиков. При этом следует учитывать достоверность источников получаемой информации. Поскольку для получения информации используются открытые

источники, достоверность сведений всегда должна подвергаться сомнению. Открытые источники следует правильно оценивать с точки зрения достоверности содержания (например, информация о регистрации фирм из государственных регистров и сведения из СМИ имеют разную степень достоверности). Кроме того, зачастую полученная информация носит отрывочный или фрагментарный характер. От профессионализма сотрудников, обрабатывающих информацию, их аналитических способностей зависит не только качество отбора информации, эффективная ее обработка, но и полнота и целостность информации. Важной составляющей анализа является сопоставление сведений, полученных из различных, обязательно независимых друг от друга, источников.

Представление руководству результатов работы обычно должно сопровождаться краткой справкой, составленной на основе результатов анализа собранной информации, в заключении которой приводятся выводы и рекомендации по действиям в соответствии с поставленными задачами. При анализе информации научно-технического характера часто к отчету целесообразно прикладывать соответствующие оригинальные материалы (патенты, проекты, разработки и т. д.) для последующего их использования в компании.

Важнейший момент для руководства компаний - это правильное использование аналитических отчетов по результатам конкурентной разведки. Необходимо правильно определить круг лиц, который должен быть ознакомлен с результатами конкурентной разведки. Практика показывает, что данная разведка является эффективным средством развития бизнеса в том случае, если осуществляется постоянная обратная связь между достигнутыми результатами и уточнением на их основе дальнейшей работы. Часто полученные результаты конкурентной разведки, если и используются в работе, то одноразово, без корректировки и уточнения последующих задач. Таким образом, прерывается постоянный процесс ведения этой разведки и, как результат, происходит обыкновенное "складирование" информации и неэффективное использование ее результатов.

Разведка разведке рознь

Практика свидетельствует, что не все фирмы способны самостоятельно организовать и вести конкурентную разведку. Так, содержать сотрудников данного направления не под силу малым и средним предприятиям. Кроме того, задачи конкурентной разведки для них имеют, как правило, не постоянный, а эпизодический характер (например, оценить ту или иную компанию, с которой намерены установить партнерские отношения, заключить серьезные договоры, проверить каких-то физических или юридических лиц и т. п.). Таким предприятиям более подходит решение вопроса в форме аутсорсинга, т. е. передача возникших задач для решения специализированным компаниям, обладающим в этой области опытом и квалификацией. Как правило, стоимость их услуг определяется в зависимости от глубины решения задач.

Однако следует иметь в виду, что на рынке предложений таких услуг немало компаний, которые, во-первых, могут злоупотреблять оказываемым им доверием, а во-вторых, ограничиваться лишь "пробиванием" по базам данных, купленных на радиорынке. Между тем эти данные могут оказаться устаревшими, а кроме того, они не содержат сведений для глубокого анализа, необходимого в целях решения той или иной конкурентной задачи. Например, пробивка по базе одной из зарубежных фирм свидетельствовала о законной регистрации фирмы и об отсутствии на ее репутации в регистре и в СМИ каких-либо черных пятен. Однако более тщательное исследование по другим источникам дало совершенно иные результаты. Так, из решения одного из судов, открыто выложенного на официальном сайте, становилось ясно, что среди родственников, владеющих данной фирмой, разгорелся серьезный спор по поводу принадлежности остатков счета в банке. В

ходе заседания суда было установлено, что некоторые совладельцы производили незаконные финансовые операции с участием российских компаний, в результате чего на счету не оказалось денежных средств. И хотя суд отклонил иск одного из родственников по возмещению понесенного ущерба, в определении данного суда содержались достаточно полные характеристики как фирмы, так и ее владельцев. Таким образом, благодаря анализу решения суда стало совершенно ясно, что серьезного совместного бизнеса с этой фирмой строить нельзя. Порядочность участников переговоров оказалась под большим сомнением, и предложение по совместным бизнес-проектам было отклонено.

Необходимо также отметить, что для проведения анализа часто недостаточно пары дней, как обещают некоторые фирмы. Подобные заявления могут свидетельствовать лишь о поверхностном подходе к решению задачи (например, о выдаче общих регистрационных сведений и других материалов общего характера), который может привести к неправильному выбору стратегии бизнес-проекта или к ошибочной тактике построения взаимоотношений. Соответственно и стоимость подобных "услуг" определяется "с потолка", а не из расчета труда поисковиков и аналитиков, выражающегося в ценности и полноте полученных сведений, а также ожидаемого эффекта использования. Конечно, трудно оценить в денежном выражении информацию, влияющую на принятие решений, например, о сотрудничестве с тем или иным партнером. Парадоксально, но нам кажется, что полученные сведения отрицательного характера в отношении партнера должны оцениваться выше, чем положительного.

Справка

Конкурентная разведка (Competitive Intelligence -CI) - это сбор и обработка данных из разных источников для выработки управленческих решений с целью повышения конкурентоспособности коммерческой организации, проводимые в рамках закона и с соблюдением этических норм (в отличие от промышленного шпионажа); а также структурное подразделение предприятия, выполняющее эти функции. Другие, часто встречающиеся названия конкурентной разведки, - бизнес-разведка, деловая разведка.

Выводы

В последний период конкурентная разведка в цивилизованных формах приобретает все большее значение для развития бизнеса. Фактически она превращается в существенный механизм, способствующий правильному выбору стратегии бизнеса, достижению бизнес-целей с минимальными затратами, эффективному развитию и правильному позиционированию компании как на внутреннем, так и на внешнем рынках.