

Как узнать всю правду о конкурентах

[Генеральный директор №2 2006г.] Илья Мазин - Генеральный Директор холдинга «Офис Премьер», Группа компаний Erich Krause, Москва

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье

Почему важно следить за конкурентами

Кто оказывает профессиональные услуги по проведению конкурентной разведки

Как организовать процесс сбора нужной информации

Где искать нужную информацию

Любой компании нужно не просто знать, кто ее конкуренты, но иметь о них исчерпывающие сведения: представлять их планы, технологии продажи и продвижения товаров (услуг), методы ценообразования и многое другое. Если Вы обладаете такой информацией, Ваша компания всегда окажется на шаг впереди соперников, а Ваши управленческие решения будут взвешены и обоснованы. Достоверные данные о деятельности конкурента позволяют разработать оптимальный план конкурентной борьбы и реализовать его с минимальными затратами.

Какая информация необходима и где ее взять

Задача 1. Выявление конкурентов

При выходе на новый рынок, при выведении на рынок нового продукта, при покупке нового бизнеса компании следует знать своих будущих конкурентов.

Открытыми источниками (см. «Источники информации») в данном случае являются специализированные СМИ, справочники, каталоги, базы данных по юридическим лицам, отраслевые порталы, форумы. Например, на многих специализированных порталах можно размещать (на некоторых - бесплатно) объявления о покупке или продаже товаров (предоставлении услуг). Так, после размещения объявления, к примеру, о желании приобрести мини-АТС Ваши конкуренты найдут Вас сами. Другой вариант выявления конкурентов - электронная рассылка (например, по списку юридических лиц нужной отрасли) писем с вопросами о продукте (услуге).

Задача 2. Мониторинг цен конкурентов

Чаще всего компанию интересуют цены конкурентов, а также специальные условия и системы скидок. Для получения достоверной информации о ценах необходимо использовать данные двух уровней. Первый уровень - это информация из открытых источников: прайс-листов, маркетинговых программ, опросов клиентов. Некоторые компании ограничиваются этими данными, хотя они могут быть сильно искажены: иногда конкуренты показывают цены и скидки ниже реальных (для привлечения новых клиентов), иногда - выше (для повышения барьера входа на рынок и отсекающего таким образом новых конкурентов). Поэтому нужны данные второго уровня - уточненные и проверенные.

СПРАВКА

Илья Мазин начал свою деятельность в качестве менеджера в совместном американо-российском предприятии «Экосинтез» в 1992 году. Работал начальником отдела продаж, коммерческим директором и директором по маркетингу ЗАО «Офис Премьер». Был директором ведущего российского издательства «Росмэн», Генеральным Директором АП «Ода» (Медиагруппа «Логос»), с 2004 года является Генеральным Директором «Офис Премьер», Группа компаний Erich Krause. В его обязанности входит управление и стратегическое развитие компании. Илья Мазин - участник Экспертного совета журнала «Генеральный Директор». Группа компаний Erich Krause - это холдинг, в который входят также бумажно-беловая фабрика «Полиграфика» (Москва), фабрика по производству канцелярских товаров «Премьер Пласт» (Йошкар-Ола), торговая фирма «Премьер Игрушка» (Москва), бумажно-беловая фабрика в Испании Erich Krause Spain (Овьедо), а также подразделения и представительства в других странах.

Проверить сообщаемые компанией сведения можно, например, посетив конкурента под видом выгодного клиента. Разрабатывается легенда, иногда печатаются специальные визитки, с которыми подготовленный сотрудник направляется к конкуренту. Задача посланника - выявить реальную цену товаров (услуг) конкурента с помощью заранее подготовленного плана переговоров. Далее проверяют информацию со стороны клиента. Например, запускают обсуждение в интернет-форуме, где бывают клиенты конкурента. Можно спровоцировать их на высказывания, предложив обсудить тему: «Компания X продает товар Y по цене 2 с определенными условиями». Клиенты отреагируют, подтвердив или опровергнув утверждение. Откликов обычно бывает несколько (в нашей практике - 10-15), что повышает достоверность.

Задача 3. Изучение поставщиков конкурента

Данные о поставщиках можно найти на упаковке продукта, в инструкциях и описаниях. Эта информация находится на поверхности и нередко является исчерпывающей. Если она отсутствует, прибегают к закрытым источникам. В данном случае это внутренняя документация конкурента: договоры с поставщиками, накладные, счета-фактуры. Кроме отдела закупки и бухгалтерии такая информация может быть и в отделе маркетинга - это презентации продукта, каталоги, маркетинговые программы поставщика, которые нередко используются как основа для собственных маркетинговых программ.

Для получения закрытой информации необходим непосредственный контакт с персоналом компании-конкурента. Нередко сотрудник компании, проводящей исследования, представляется потенциальным клиентом и выясняет происхождение продукта. В настоящее время компании редко скрывают поставщиков и выявить их особого труда не составляет.

Наиболее важной и интересной является информация об условиях сотрудничества конкурентов с поставщиками. Получают ее, добыв закрытые источники: те же договоры, бухгалтерские документы и т. п. Однако эти документы могут и не отражать реальной ситуации. Тогда прибегают к исследованию через третьих лиц, которые могут выяснить информацию со стороны поставщика. Предоставленные данные проверяются со стороны компании-конкурента.

Задача 4. Изучение клиентов и каналов дистрибуции конкурентов

Открытыми источниками сведений о клиентах и каналах дистрибуции являются корпоративные сайты, буклеты и другие рекламные материалы, в которых можно обнаружить списки дилеров. Закрытые источники - это договоры с клиентами, маркетинговые отчеты по работе с потребителями, бухгалтерская документация, складские ведомости по отгрузкам. На первый взгляд, эти данные находятся на поверхности. Своих клиентов многие компании демонстрируют сами. Но кажущаяся открытость не должна обманывать. В российском бизнесе многие вопросы решаются личными договоренностями компании-конкурента с компанией-клиентом. Такие отношения не всегда отражены в договорах и бухгалтерских документах. Для каждого случая они уникальны. Поэтому в ход идут собственные приемы компании, которой нужна информация.

Если Вы знаете планы конкурента...

В 70-е годы прошлого века в США было популярно средство от мигрени Tylenol. Стоило оно на 50% дороже, чем аспирин. Лекарство выпускало одно из подразделений компании Johnson&Johnson. В июне 1975 года компания Bristol-Myers решила выйти на этот рынок и разработала Datril. Планировалось сообщить потребителям, что новое средство «так же устраняет боль и столь же безопасно, как Tylenol, но стоит на доллар дешевле» (цена упаковки 100 таблеток Tylenol была 2,85 доллара США, а аналогичную упаковку Datril компания собиралась продавать за 1,85 доллара). Роковой ошибкой Bristol-Myers оказалась обкатка идеи на тестовых рынках в нескольких штатах. Эти тесты внимательно отследили и специалисты Johnson&Johnson. За две недели до начала рекламной кампании конкурента Johnson&Johnson на доллар снизила цены на свой продукт и прокредитовала магазины и аптеки, закупившие лекарства по старой цене. Bristol-Myers в ответ ускорила выход рекламы и вывод на рынок своего средства. Рекламные ролики появились на телевидении буквально на следующий день после снижения цен на Tylenol. Компания рассчитывала, что изменение цен не сможет так быстро дойти до магазинов по всей стране. Однако Johnson&Johnson подала протесты во все информационные сети, журналы, в различные ассоциации и государственные инстанции. По ее мнению, реклама уже не соответствовала действительности. В итоге телеканалы сначала изменили рекламные ролики Bristol-Myers, а затем и вовсе сняли их с эфира. В результате действий Johnson&Johnson, основанных на своевременной информации о планах конкурента, доля рынка Datril никогда не превысила 1%. По материалам книги Дж. Траута и Э. Райса «Маркетинговые войны»

СПРАВКА

Компания «АР-система» оказывает услуги в проведении бизнес-разведки, занимается также обучением руководителей и персонала предприятий методике проведения информационных исследований.

Представим, что есть регион, где наша компания не присутствует или ее присутствия недостаточно. Необходимо занять определенную долю рынка в данном регионе. Мы знаем, что наш продукт более конкурентоспособен, чем аналогичный продукт фирмы-соперника, но клиенты избегают сотрудничества с нами, значит, есть какие-то подводные камни. Из опыта мы предполагаем, что это могут быть личные отношения между сотрудниками клиента и конкурента (например, так называемое личное вознаграждение). Можно попробовать получить информацию со стороны клиента. Это также лучше делать не напрямую, а через третье лицо - нейтральную компанию, которая может установить контакт с интересующим нас объектом. Получив информацию, мы ее обязательно проверяем, например, задействуем еще одно нейтральное лицо и направляем к конкуренту.

Задача 5. Изучение ресурсов конкурента

Информация о ресурсах компании, как никакая другая, дает возможность оценить ее текущее состояние, потенциал и спрогнозировать ее дальнейшие шаги. Открытыми источниками сведений о кадровых ресурсах служат чаще всего интернет-порталы вакансий или предложения, размещенные на корпоративных сайтах; закрытые источники - это мотивационная схема компании и ведомость выдачи зарплаты. Для изучения финансовых ресурсов кроме открытых публикаций и информации из баз данных Росстата, ФНС и других (в том числе негосударственных) баз используют внутренние документы организаций: планы, программы развития, разработанные экономическим отделом, отделами маркетинга, развития и т. п.

Экспертное мнение

Александр Доронин | Научный консультант компании «АР-система», Москва; кандидат экономических наук

Мы изучали потенциал одной региональной строительной компании, которая позиционировала себя как организация, имеющая полную поддержку местных властей. Нужно было выяснить, в какой степени это соответствует истине. Регион, в котором работала фирма, был достаточно закрыт в информационном плане, но возможности получить нужные сведения есть всегда. Мы использовали региональный выпуск системы «Консультант», в котором собраны нормативные акты органов местного самоуправления, в том числе и постановления о выделении земельных участков. Задав название интересующей нас компании, мы обнаружили шесть документов. Потом взяли туристическую карту города и посмотрели, где находятся эти участки. В местных агентствах недвижимости мы узнали их приблизительную стоимость, а также получили данные о престижности районов, в которых они расположены. Из этого уже можно было сделать определенные выводы о взаимоотношениях компании с местными властями.

Задача 6. Изучение технологий конкурентов

Открытых источников для изучения технологий конкурента почти нет. Сведения такого рода изредка встречаются в маркетинговых пресс-релизах, но им лучше не верить. Закрытые источники - это персонал компании, обладающий технологической информацией, и научно-техническая

Глоссарий

Конкурентная разведка - законный сбор и анализ информации, позволяющей судить о возможностях, намерениях, уязвимости бизнес-конкурентов. Информация собирается с использованием открытых источников и исследований, подготовленных с соблюдением этических норм. По материалам Международного общества профессионалов конкурентной разведки (англ. Society of Competitive Intelligence Professionals, SCIP) Согласно формулировке отечественных специалистов, конкурентная разведка - это новая стратегическая инициатива в бизнесе, нацеленная на все в мире бизнеса, что значимо для способности компании конкурировать. В ходе конкурентной разведки изучают не только конкурентов (прямых, косвенных и потенциальных), но и клиентов, поставщиков, дилеров и дистрибьюторов, технологии, продукцию, а также деловую среду. Цель конкурентной разведки - глубокое понимание отдельных частей и целого в бизнесе. Определение Российского общества профессионалов конкурентной разведки

СПРАВКА

ОАО «Ирмаш» производит и реализует дорожно-строительную и экскаваторную технику, а также оборудование для строительной индустрии (шаровые мельницы, смесители, сушильные барабаны, линии для производства строительных блоков из ячеистого бетона и пенобетона). Исследования конкурентов компания проводит собственными силами исходя из определенной задачи.

документация под грифом «ДСП» (для служебного пользования). Получить информацию о ноу-хау легальными средствами в данном случае невозможно. Здесь конкурентная разведка переходит в промышленный шпионаж.

Сложность получения информации о технологиях заключается еще и в том, что на российском рынке многие компании работают вообще без каких-либо структурированных бизнес-процессов, то есть сами толком не знают технологию ведения собственного бизнеса, не говоря уж о ее описании в каком-либо документе. Это объясняется тем, что в России ко многим методам организации бизнеса приходят эмпирическим путем.

Задача 7. Изучение новых разработок

Открытыми источниками информации о новых разработках фирм-конкурентов являются сами продукты, которые уже появились на рынке. Если Вас интересуют готовящиеся разработки, открытые источники малополезны: все, что опубликовано в прессе или выложено в Интернете, может лишь натолкнуть на направление, в котором нужно двигаться. Хотя, конечно, бывают и исключения. Например, набросок ребрендинга «Билайна» появился на сайте mobile-review.com за две с лишним недели до того, как «Вымпелком» официально представил новую концепцию бренда. Поэтому систематическое изучение отраслевых, в том числе и электронных, СМИ необходимо. Кроме того, информацию о новом товаре получают от источников внутри компании.

Экспертное мнение

Дмитрий Давыдов | Заместитель начальника отдела маркетинга ОАО «Ирмаш», Брянск

Мы редко покупаем продукты конкурентов. Основным источником изучения новых изобретений для нас являются выставки. Нашим специалистам достаточно посмотреть на оборудование, чтобы понять, как оно устроено. И если мы решаем, что нужно это оборудование воссоздать, товар приобретается. Например, рабочие органы асфальтоукладчиков мы подсмотрели на выставке у немцев, потом купили, разобрали, сделали свои.

Задача 8. Анализ структуры компании-конкурента

Зная структуру компании, можно сделать вывод о ее приоритетах. Существенно, например, есть ли в компании отдел развития, отдел маркетинга, кому они подчиняются, каков их размер. Источниками информации могут быть сайты конкурентов, где иногда даются контакты каждого подразделения; корпоративные СМИ; брошюры и рекламные материалы. Найти данные можно и в специализированных СМИ. Внутрикорпоративные источники - это списки внутренних телефонов (обычно указываются все отделы с перечнем сотрудников), бизнес-планы; структуру компании часто отражают документы, которые использует секретарь.

Задача 9. Оценка личных качеств руководителя

В России, где бизнес не так структурирован, как за рубежом, информация о личных качествах руководителя является очень важной. Имея представление о характере, способностях первого лица (медлительный, педантичный, легко идущий на риск и т. п.),

Учитывайте скрытые ресурсы

Крупная сеть супермаркетов с западным капиталом пыталась выйти на рынок одного из регионов в центральной части России. В областном центре они не нашли подходящих площадей и начали строить супермаркет сразу за чертой города на территории области. Но не учли того, что в городе уже были три торговые сети и совладельцем одной из них являлся начальник судебного департамента региона, другой - семья прокурора, а в третьей был заинтересован начальник местного УВД. Буквально сразу после начала строительства на отвечающих за него менеджеров заводят уголовные дела. Строительство прекращается. Налицо некачественный анализ ситуации. Перед выходом на новый рынок нужно хорошо изучить потенциал конкурентов и не забывать про государство как самую мощную конкурирующую структуру.

Кейс корпорации Хегох

Конкуренты являются незаменимым источником информации, помогающим лучше понять требования Ваших клиентов. Иногда конкуренты могут заметить какие-то тенденции, рыночные явления, с которыми Вы будете вынуждены бороться. В компании Хегох существует лаборатория оценки конкурентов. Ее задача - научиться у конкурентов всему, чему только можно. Здесь специалисты тщательно изучают продукцию конкурентов. Мы закупаем ее, разбираем и выпускаем отчеты для инженерных работников. Мы стремимся понять каждую деталь, каждую мелочь, все слабые и сильные стороны продукции конкурентов, одну за другой. По материалам книги Джона Е. Прескотта и Стивена Х. Миллера «Конкурентная разведка: Уроки из окопов»

нетрудно сделать вывод о том, как и куда будет двигаться компания. Собирают информацию в этой части, используя не только нетрудно сделать вывод о том, как и куда будет двигаться публикации СМИ, персонал компании или партнеров конкурента, но и его личных знакомых, школьных друзей, соседей, родственников и т. п. Оценить главу компании можно по его окружению или при общении напрямую (например, направив корреспондента). Справку может дать и организация, оказывающая услуги деловой разведки. В зависимости от стоимости предоставляется поверхностная или подробная информация.

Как получить информацию

Методы и особенности сбора информации зависят от описанных выше задач. Прежде всего нужно понять, какая конкретно информация о конкурентах Вам необходима. В зависимости от этого формулируется задача и определяются исполнители.

При изучении конкурентов собственными силами обычно привлекают специалистов отдела маркетинга, аналитического подразделения или службы безопасности. Также важно наладить сбор и анализ информации из других отделов, сотрудники которых непосредственно общаются с работниками фирм-конкурентов или с контрагентами, имеющими дело и с Вами, и с конкурентами.

Можно заказать исследование специализированной компании - информационно-аналитической организации, занимающейся конкурентной разведкой. Условия работы и оплата услуг в таких фирмах являются конфиденциальной информацией и обычно определяются применительно к каждому конкретному случаю.

Говорит Генеральный Директор

Роман Ромачев | Генеральный Директор ООО «Р-Техно», Москва

Наши частые заказчики - Генеральные Директора; иногда заказы приходят от исполнительных директоров или директоров по развитию, реже - от директоров по маркетингу, основную же часть составляют заказы от владельцев компаний. Я бы разделил все запросы юридических лиц на два блока:

1. Проверка компании-конкурента по отдельным параметрам: регистрационные данные, история развития, деловая репутация, финансово-экономическое состояние, наличие недвижимости и т. п.

2. Комплексное изучение конкурентной ситуации, например, регионального или отраслевого рынка.

Около 80% наших услуг - это поиск информации и составление стандартных справок на физических и юридических лиц¹.

Периодически наша компания заказывает исследование конкурентов сторонней организации. В этом случае, чтобы исполнители несли хотя бы минимальную ответственность, мы поручаем им изучить конкурентов полностью: от сбора информации до ее анализа.

Говорит Генеральный Директор

Роман Ромачев | Генеральный Директор ООО «Р-Техно», Москва

Часто говорят об утечке информации к конкурентам от компаний, выполняющих услуги по исследованию конкурентов. Естественно, на рынке деловой разведки есть как порядочные, так и не совсем порядочные игроки. Один из способов извлечения из аналитического отчета большей выгоды - это продажа

СПРАВКА

«Р-Техно» - компания, оказывающая услуги по проведению деловой разведки и обеспечению экономической безопасности бизнеса. Специалисты «Р-Техно» осуществляют постоянный мониторинг своих конкурентов.

СНОСКА 1

Примеры бизнес-справок, предоставленных компанией «Р-Техно», см. на нашем сайте. – Здесь и далее в данной статье примеч. редакции.

информации как заказчикам, так и конкурентам. Чтобы этого избежать, нужно обязательно проверить будущего исполнителя.

1. Посмотрите, как компания представлена в Интернете, оцените ее сайт, поймите, насколько она открыта, принимает ли участие в конференциях, размещает ли публикации сотрудников - одним словом, поддерживает ли она свой имидж. Вряд ли компания, вкладывающая ресурсы в создание своей репутации, будет ее портить. Но на практике встречается все, и полностью застраховаться от непорядочности партнера нельзя.

2. Немаловажным моментом является договор о предоставлении услуг. В нем обязательно должен присутствовать пункт (параграф) о конфиденциальности, оговаривающий в том числе порядок наказания лица, нарушившего соглашение о конфиденциальности.

3. Некоторые компании не занимаются обеспечением собственной безопасности, не имеют даже простейшего положения о защите коммерческой тайны внутри компании, и, поскольку ни один сотрудник не дает подписку о неразглашении информации, любой из них может, не нарушая своих служебных обязанностей, продавать отчеты конкурентам. Договариваясь о сотрудничестве, поинтересуйтесь, есть ли у компании положение о защите коммерческой тайны. Если Ваш партнер будет удивлен, нетрудно сделать соответствующий вывод о его надежности.

4. Можно дать предполагаемому контрагенту пробное задание. Обратитесь к информационно-аналитической организации с просьбой проверить хорошо известную Вам компанию и предоставить о ней полную информацию. Если все будет установлено правильно, с фирмой можно работать дальше.

Если мы решаем, что нужно это оборудование воссоздать, товар приобретается. Например, рабочие органы асфальтоукладчиков мы подсмотрели на выставке у немцев, потом купили, разобрали, сделали свои.

Открытые источники информации

Источник	Какую информацию можно получить	Стоимость услуг	Адрес в Интернете
ГМЦ Росстата	Учетно-регистрационная информация: дата регистрации, Ф.И.О. Генерального Директора, юридический и фактический адреса, контактные лица, учредители, изменения кодов и т. д.	120-200 руб./справка (по одной организации)	www.gmcgks.ru
	Годовые финансовые итоги предприятия. Информация по любому юридическому лицу, прошедшему официальную регистрацию в стране	300-480 руб./справка (по одной организации)	
Федеральная налоговая служба (ФНС России)	Сведения из Единого государственного реестра юридических лиц и из Единого государственного реестра индивидуальных предпринимателей	5000 руб./запрос	www.nalog.ru
Интерфакс	Бизнес-справка: все доступные сведения о компании, в том числе ее реквизиты, сведения об учредителях и руководстве, справка (без НДС) дочерних и аффилированных компаниях, финансовая отчетность за несколько последних лет	От 60 долл. США/справка (без НДС)	www.interfax.ru
Финмаркет	Публикуется финансово-экономическая информация: биржевые новости, обзоры российских фондовых рынков; есть каталог финансовых ресурсов	Бесплатно	www.finmarket.ru

Lexis-Nexis	В базе - свыше 6 млрд документов из 36 тысяч информационных источников, в том числе данные примерно о 100 млн компаний	Стоимость услуг определяется набором баз данных	www.lexisnexis.ru
РосБизнесКонсалтинг (РБК)	«База эмитентов РБК» содержит сведения о 4000 компаний (ежемесячно обновляется). Предоставляется информация об акционерах компании, дочерних предприятиях, финансовых, производственных показателях, выпущенных ценных бумагах, котировках, прогнозах, дивидендах и др.	От 5000 руб./справка (по одному эмитенту)	www.rbc.ru
AK&M	База данных «AK&M»: корпоративная история (начиная с 1993 года), данные об эмиссиях, дивидендная история, сведения о собраниях акционеров, годовые и квартальные балансы (за последние 3-4 года); др. финансовые отчеты и др. информация	Стоимость подписки с доступом через Интернет, - 219 долл. США/месяц	www.akm.ru
D&B (Dun&Bradstreet)	Бизнес-справка: регистрационные сведения о компании, сведения о ее деятельности и истории развития, руководителях, учредителях, финансовом состоянии, структуре, сроках исполнения платежей и др. Свыше 100 млн компаний в базе	От 3600 до 5400 руб./справка	www.dnb.ru
«Интегрум»	Информация о деятельности юридических лиц: кредитные профили компаний, отчеты об эмиссии. Также клиентам предоставляется доступ к информационно-аналитической системе, позволяющей определять людей, занимающих ключевые должности в компании в динамике за последние 10 лет	Минимальная стоимость информационного обслуживания – 2700 руб./месяц	www.integrum.ru
«Публичная библиотека»	Информационно-аналитическая справка	От 100 долл. США/справка	www.public.ru

Рассказывает практик

Дмитрий Давыдов | Заместитель начальника отдела маркетинга ОАО «Ирмаш», Брянск

Для изучения наших потенциальных конкурентов мы использовали информацию Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР) – базу участников рынка ценных бумаг. Мы делали выборку по формам собственности и по названиям интересующих нас предприятий. В базе полностью представлены финансовые квартальные и годовые отчеты. По ним можно вычислить долю основной продукции предприятия и объем продаж (с точностью $\pm 15\%$). Законно и бесплатно. Недостаток базы в том, что присутствуют не все предприятия и она не подходит для изучения рынка государств СНГ. Для постоянного мониторинга у нас не хватает ни сил, ни времени. У нас маленький коллектив, в отделе маркетинга всего пять человек, из которых двое занимаются конкурентной разведкой. Мы используем открытые ресурсы - региональные СМИ, Интернет, а также базы данных, купленные на рынках в Москве. Часть информации о конкурентах мы пытаемся раздобыть, общаясь с клиентами, которые сотрудничают и с нами, и с конкурентами.

Для постоянного мониторинга конкурентов в компании должен быть хотя бы один сотрудник, непосредственно и систематически занимающийся анализом рынка. Например, в корпорации SSI (Shell Services International) группа конкурентной разведки готовит еженедельный информационный выпуск, который называется «Новости для Вас». Аналитик просматривает множество источников информации, а затем делает дайджест материалов и аннотации к ним.

Рассказывает практик

Алексей Смертин | Начальник управления маркетинга, рекламы и связей с общественностью страховой группы «СОГАЗ», Москва

Мы ежедневно проводим мониторинг событий на страховых рынках России и мира, а также на некоторых смежных рынках, используя данные печатных и электронных СМИ. Результаты мониторинга доводятся до сотрудников, ответственных за принятие решений. Также мы готовим внутренние ежемесячные дайджесты о состоянии и тенденциях развития страхового рынка, ведем постоянный мониторинг активности, финансовых показателей, продуктового ряда, тарифов и кадровой политики наших основных конкурентов. Информацию из СМИ мы дополняем статистикой, официально предоставляемой государственными органами и компаниями-участниками рынка, просматриваем публичные высказывания и заявления наших конкурентов, их деловые предложения, находящиеся в открытом доступе. Исследованиями конкурентов в нашей компании занимается управление маркетинга, рекламы и связей с общественностью, собирающее информацию из всех региональных подразделений (332 подразделения по всей территории России).

Итогом любых исследований конкурента должен стать аналитический отчет или аналитическая записка. Например, в нашей компании этот документ имеет следующую структуру:

1. Задача исследования.
2. Объект изучения.
3. Полученная информация, оценка ее достоверности.
4. Источники получения информации, оценка их достоверности.
5. Методы получения информации.
6. Результат.

Документ изучается менеджерами и внутренними экспертами, на основании их оценок принимают решение о достоверности и ценности полученных сведений. В моей практике бывали случаи, когда информации оказывалось недостаточно и документ дорабатывали, но 70% аналитических записок доработки обычно не требуют, и на их основе принимаются важные управленческие решения, касающиеся конкурентной борьбы¹.

Приложение

Источники информации

Открытые внешние источники информации. Нужно помнить, что огромное количество важной информации находится в свободном доступе. К открытым внешним источникам информации относятся каталоги, журналы, газеты, сборники, фирменные и рекламные издания, статистические данные, сами продукты конкурента. Отдельно стоит выделить Интернет, где огромную роль играют интерактивные базы данных. Например, зарубежные – Lexis-Nexis, Dialog, D&B (Dun&Bradstreet), или российские – «Публичная библиотека», «Интегрум», «Медialogия». Полезная

Набросок ребрендинга «Билайна» появился на сайте mobile-review.com за две с лишним недели до того, как «Вымпелком» официально представил новую концепцию бренда. Поэтому систематическое изучение отраслевых, в том числе и электронных, СМИ необходимо.

СПРАВКА

Страховая группа «СОГАЗ» осуществляет все виды страхования. Группа объединяет страховые компании ОАО «СОГАЗ», ОАО «Газ-проммедстрах», ООО «СКСОГАЗ-Жизнь», ООО «СК «Нефтепо-лис» и сервисную медицинскую компанию ООО «Газпроммедсер-вис». Компания занимает четвертое место в России по сумме страховых взносов. Служба маркетинга группы «СОГАЗ» проводит постоянные исследования конкурентов.

СНОСКА 1

В ближайших номерах будет помещена статья о том, как компании могут защитить свою информацию от конкурентов.

информация содержится и на электронных ресурсах информационных агентств РосБизнесКонсалтинг (РБК), РИА «Новости», Редпит, Прайм-ТАСС, Интерфакс. Кроме того, существуют специализированные форумы, где выплескивается немало информации, и, наконец, сайты компаний-конкурентов, в том числе лидеров рынка. Много информации совершенно легально можно получить по запросу в государственные органы (Федеральную налоговую службу, Роскомстат, ФСФР и другие). Перечень основных открытых источников приведен в таблице. Открытые внутренние источники. Информационные материалы и обзоры конкурентов, результаты маркетинговых исследований, данные выставок и конференций.

Закрытые внешние источники. Информацию можно получить от клиентов, поставщиков конкурента, бывших или нынешних сотрудников. Используются обычно неэтичные, но относительно легальные способы. Вот наиболее распространенные виды легенд:

«Выгодный клиент». Эта маска обеспечивает получение максимальных объемов информации, не содержащей коммерческую тайну. Под видом выгодного клиента проще собирать данные во время выставок, когда компании готовы к открытию своей информации.

«Несуществующая вакансия». Как правило, в этом случае работают через кадровые агентства, которые затем передают данные заказчику. Иногда идут еще дальше: переманивается сотрудник компании-конкурента, в течение испытательного срока из него вытягиваются все сведения, затем сотрудника увольняют.

«Интернет-друг». Если кто-либо из сотрудников компании-конкурента использует свой корпоративный e-mail для регистрации на тематических форумах, в интернет-сообществах, можно проследить посещаемые им интернет-ресурсы и вычислить его «ник», после чего завести интернет-знакомство. Выбор легенд в данном случае практически не ограничен, при необходимости возможны личные встречи.

Закрытые внутренние источники. Это бухгалтерские, финансовые и другие служебные документы (в том числе аналитические записки), данные информационных систем. Обычно информацию получают нелегальными методами, такими как использование связей в органах власти, правоохранительных органах, в криминальной среде, хищение или копирование данных (путем проникновения в информационную систему, применения технических средств аудио-, видео- и наружного наблюдения и т. п.). Кроме того, такую информацию в крупных городах легко получить, просто купив диск с базой данных на рынке. В ассортименте базы данных телефонных операторов, ГИБДД, налоговых органов. Много шума в прошлом году наделало появление в продаже базы данных Центрального банка, через которую, по сообщению СМИ, можно узнать обороты любой российской фирмы и ее контрагентов.

ЧТО ЧИТАТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНО

Доронин А. **Бизнес-разведка**. М., 2003. Рассказывается, как исследовать конкурентов, анализируя информацию из открытых источников. | Плэтт В. **Информационная работа стратегической разведки**. М., 2005. Освещаются приемы работы с открытыми источниками информации (без использования средств шпионажа). | Р-система. **Введение в экономический шпионаж**. М., 2003. Методы ведения конкурентной разведки с учетом российской специфики. | Прескотт Дж.Е., Миллер С.Х.

Как превратить своих сотрудников в разведчиков

Существует несколько вариантов вовлечения сотрудников компании в процесс исследования конкурентов:

1. «Игра втемную».

Задействованный персонал, добывая информацию, не знает цели ее сбора. Например, группе сотрудников предлагается обсудить какой-либо вопрос, но цель обсуждения не оглашается. Говорится, что есть некая проблема, интересно, как ее решают другие компании.

2. «Жесткий вариант». Получением информации занимаются осведомленные сотрудники, имеющие четко очерченное задание. Например, в каждом департаменте компании работает сотрудник, который кроме своих основных обязанностей выполняет задания по исследованию конкурентов.

3. «Полная прозрачность».

В этом случае задействованы все сотрудники компании. Любая информация о конкурентах из любого отдела направляется к аналитикам. За предоставленные данные сотруднику выплачивается вознаграждение. В этом случае нужно понимать, что информация от Вашего персонала может направляться не только Вам, но и Вашим конкурентам¹.

СНОСКА 1

Использованы материалы конференции «Конкурентная разведка: стратегия и тактика» (Москва, 25 октября 2005 г.), организованной Международным центром конференций On Conference.

Конкурентная разведка: Уроки из окопов. М., 2004. Кейсы, опыт проведения конкурентной разведки зарубежными компаниями, советы для отделов маркетинга, служб безопасности. | **Зеленин В. Конкурентная разведка на выставках** // Лаборатория рекламы, маркетинга и public relations. 2005. №6. Практическая статья об использовании выставок и конференций для получения информации о конкурентах.

ПОЛЕЗНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

www.benchmarking.ru Специализированный сервер по бенчмаркингу и конкурентной разведке. В открытом доступе теоретические сведения, практические материалы - платные.

Кейс корпорации Херох

В компании Херох работает горячая линия по вопросам конкуренции. Сотрудники, которые занимаются продажами, могут сообщить нам информацию о конкурентах. От этих сотрудников мы узнаем, каково положение конкурирующих фирм, кто наши потенциальные клиенты, какие отрасли они представляют, каковы их требования и даже почему они закупают оборудование у наших конкурентов. Вот пример того, как важны для нас эти «глаза и уши». Мы получили информацию о том, что некий конкурент планирует предложить обслуживание продукции фирмы Херох. Работник службы сервиса конкурента сказал нашему специалисту по сервису, что его обучают обслуживать наше оборудование. Наш техник отправился к менеджеру, и сведения были переданы наверх, в группу конкурентной разведки. Мы проверили информацию с помощью трех дополнительных источников, один из которых был на поверхности - конкурент искал людей, имеющих опыт обслуживания техники фирмы Херох, и поместил в соответствующей рубрике объявление. Вовремя полученная информация позволила разработать стратегию противодействия и принять адекватные меры. По материалам книги Джона Е. Прескотта и Стивена Х. Миллера «Конкурентная разведка: Уроки из окопов»