

Тема 9. Конкурентная разведка

- 1. Сущность конкурентной разведки.**
- 2. Цикл конкурентной разведки.**
- 3. Особенности применения конкурентной разведки в деятельности предприятия.**

1. Сущность конкурентной разведки.

Конкурентная разведка

- система сбора, хранения, обработки и представления данных, необходимых для принятия управленческого решения.
- 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).

Этапы эволюции отношения бизнеса к конкурентной разведке



Этап скептического отношения. Заказчик еще не знает, что он может заказать, и какой продукт получит.

Постановка задачи на этом этапе происходит на уровне пробного заказа, чтобы узнать об услуге.

Зрелого интереса. Теперь уже заказчик знает, что получит ценную информацию, знает, как ее использовать, но обрабатывать ее собирается сам; он просит предоставить всю доступную информацию в максимально возможном объеме.

Этап признания. На данном этапе заказывается готовый конечный продукт. Отношения со службой конкурентной разведки выходят на другой уровень — специалисты конкурентной разведки выступают консультантами проекта.

В ходе эволюции цена, которую пользователи информации готовы платить за продукцию конкурентной разведки, растет, а себестоимость получения информации за счет тиражирования отдельных ее блоков уменьшается.

Цели и задачи конкурентной разведки:

- информационное обеспечение процесса выработки управленческих решений как на стратегическом, так и на тактическом уровне;
- ☐ «система раннего предупреждения», то, насколько возможно раннее привлечение внимание лиц, принимающих решения, к угрозам, которые потенциально могут причинить ущерб бизнесу;
- выявление благоприятных для бизнеса возможностей;
- ☐ выявление (совместно со службой безопасности) попыток конкурентов получить доступ к закрытой информации компании;
- ☐ управление рисками с целью обеспечить эффективное реагирование компании на быстрые изменения окружающей среды.

Результат деятельности КР – информация в пригодном для принятия решения виде, управление рисками, управление информацией о компании во внешней среде.

Конкурентная разведка обычно реализуется отдельной структурной единицей в рамках организационной структуры предприятия, которая должна быть максимально высоко в иерархии предприятия (подчиняться напрямую первому лицу).

Какой бы спецификой ни обладала конкурентная разведка, ее **основной целью, методом и средством** является **ИНФОРМАЦИЯ**.

Конкурентная разведка является необходимой составляющей информационно-аналитического обеспечения коммерческой деятельности работы коммерческой организации.

Задачей конкурентной разведки является снижение влияния рисков, не всегда связанных с прямым посягательством на нормальную работу компании (захват, разорение, неправомерные действия, хищения) — такими ***рисками*** могут выступать:

- потеря рыночной доли, ухудшение устойчивости рыночных позиций предприятия; □ отток клиентов с последующим неминуемым снижением прибыльности компании;
- □ утрата конкурентных преимуществ, которые зачастую являются стратегически важными для компании;
- □ отставание от конкурентов по таким параметрам, как технологичность,
- эффективность производства и т. д., что приводит к росту себестоимости и снижению удовлетворенности клиентов;
- □ несовершенство бизнес-процессов по сравнению с конкурентами;
- □ утрата товаром потребительской привлекательности (цена, качество,
- дополнительные услуги, система скидок, послепродажная стоимость товара);
- упущенные рыночные возможности ввиду малой осведомленности или
- неэффективности системы управления;
- □ конкурентное выдавливание, которое может быть как результат совокупности перечисленных факторов, так и действие игроков

Объекты стратегической, тактической и оперативной конкурентной разведки

Стратегическая конкурентная разведка

1. Окружающая среда (основные аспекты движущих сил и тенденций на конкурентном рынке, конкуренты, законодательство, ресурсы, новые технологии и т.д.).
2. Внутренняя среда фирмы.

Тактическая конкурентная разведка

Конкретные события и факты, касающиеся повседневной деятельности фирмы.

Оперативная конкурентная разведка

1. Внезапно возникающие риски, угрозы повседневной деятельности организации.
2. Непредвиденные изменения внешней среды, способные повлиять на деятельность предприятия в текущей или краткосрочной перспективе.

Задачи конкурентной разведки

```
graph TD; A[Задачи конкурентной разведки] --> B[Задачи тактической разведки]; A --> C[Задачи стратегической разведки];
```

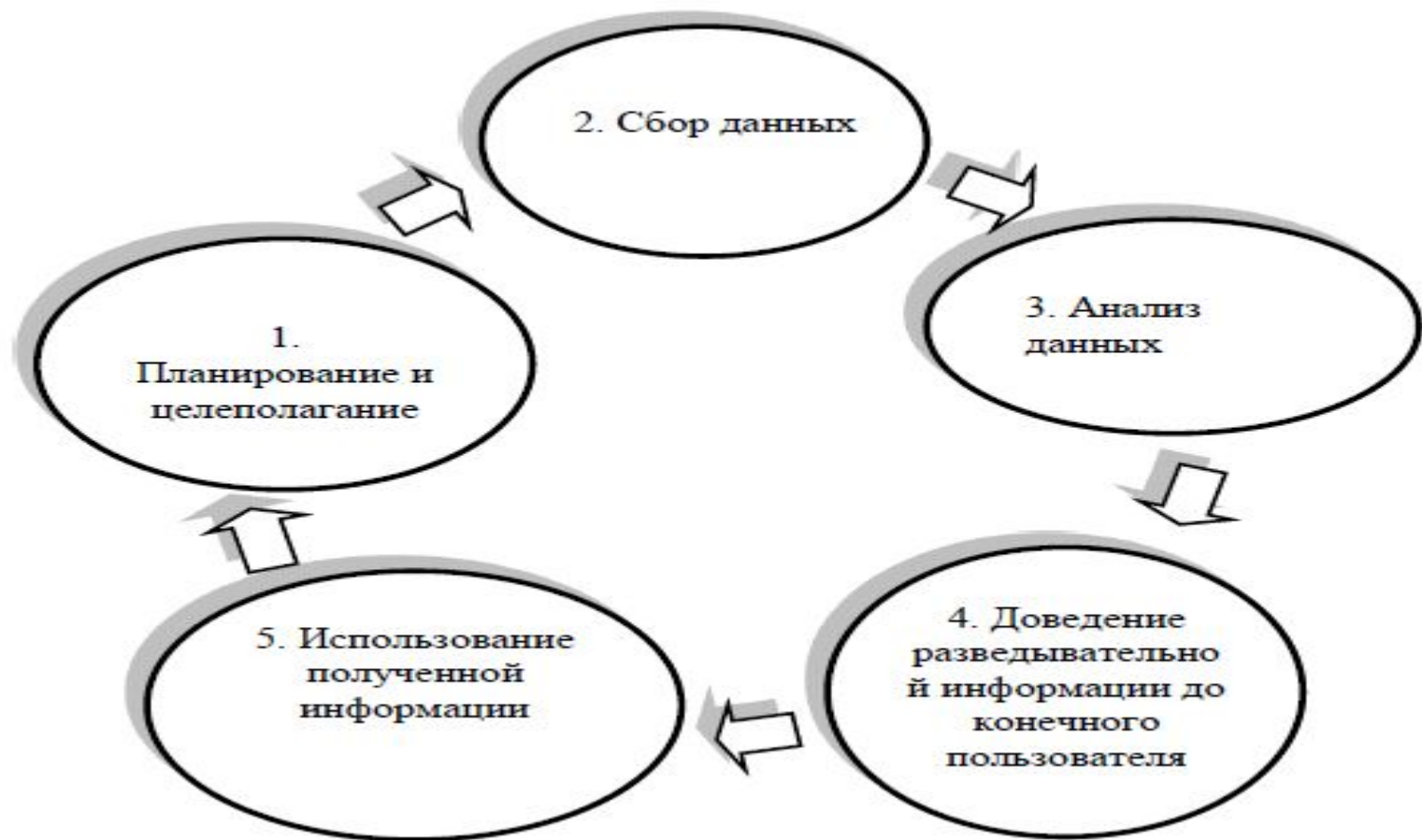
Задачи тактической разведки

- определение областей возможных технологических «прорывов» со стороны конкурентов;
- оценка состояния и показателей работы основных поставщиков;
- получение сведений о новых клиентах и их потребностях;
- характеристика основных конкурентов;
- определение конкурентов, рассматривающих возможность проникновения на рынок;
- поиск информации о приобретениях и продаже основных активов конкурентами, клиентами и поставщиками; финансовые инициативы «основных игроков на рынке».

Задачи стратегической разведки

- сбор информации о глобальных процессах в экономике, политике, технологии и т.п.
- поиск резервов для стратегического плана компании по формированию будущей конкурентной среды;
- поиск выгодных стратегических партнеров;
- прогнозирование наиболее вероятного сценария развития рынка;
- разработка рекомендаций для поддержки стратегических инвестиционных решений.

2. Цикл конкурентной разведки



Декомпозиция целей конкурентной разведки

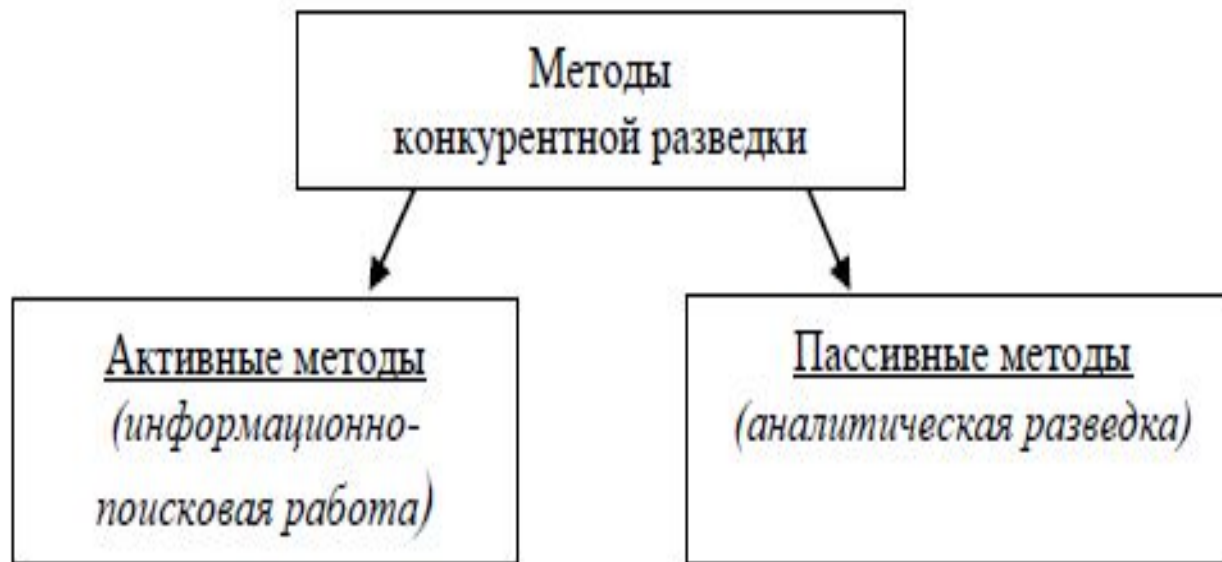


Источники данных:

1. Открытые источники.
2. Косвенные разведывательные признаки.
3. Оперативные данные.
4. Экспертная оценка.
5. Агентурные данные.
6. Использование сторонних организаций.

Открытые источники

- СМИ;
- специализированные журналы;
- отчеты НИР;
статьи;
- сборники трудов конференций;
- справочники;
- правовые документы;
- патенты;
- реклама;
- информационные массивы сети Интернет;
- профессиональные БД;
- электронные версии печатных изданий;
- и многие другие печатные, рукописные и электронные издания.



Активные методы - это получение интересующих руководство предприятия сведений, осуществляемое путем разведывательного опроса, наведения справок, наблюдения, использования аппарата доверительных помощников, внедрения оперативного работника в интересующую сферу или инфраструктуру окружающей хозяйствующий субъект среды.

Пассивные методы - методы сбора данных из печатных и электронных СМИ, профессиональных баз данных, сети Интернет, патентов, рекламных сообщений и т.д. (без участия человека).

Кабинетные методы работы конкурентной разведки

1. Интернет:

- поисковые машины Интернета общего назначения;
- социальные сети, блогосфера;
- интернет-форумы;
- сервисы коммуникаций;
- изучение интернет-сайтов;
- изучение скачанных с сайта файлов.

2. СМИ (печатные и электронные).

3. Официальные отчеты компаний.

4. Выставки и конференции.

5. Беседы с людьми.

6. Установление долговременных отношений и привлечение людей к сотрудничеству.

Преимущества использования конкурентной разведки

- Предсказание изменений на рынке.
- Предсказание действий конкурентов и поставщиков.
- Выявление новых или потенциальных конкурентов.
- Возможность учиться на успехах и ошибках других компаний.
- Отслеживание информации, связанной с патентами и лицензиями.
- Оценка целесообразности приобретения нового бизнеса.
- Изучение новых технологий, продуктов и процессов, которые могут повлиять на бизнес.
- Изучение политических, законодательных или регуляторных изменений, которые могут повлиять на бизнес.
- Создание нового бизнеса.
- Взгляд на свой бизнес «со стороны».
- Помощь в использовании новейших инструментов менеджмента.
- Превращение слабостей в конкурентные преимущества.
- Обнаружение изменений и реагирование на них раньше, чем станет поздно это делать.
- Выявление потенциальных источников утечки конфиденциальной информации через сотрудников компании.
- Выявление слабостей конкурента и недомолвок в его рекламе.
- Сбор информации о партнерах и клиентах.

3. Особенности применения конкурентной разведки в деятельности предприятия

Характерные особенности конкурентной разведки в России

Проблемы законодательства

Разобщенность компаний, занимающихся конкурентной разведкой, отсутствие единой терминологической базы

Нежелание представителей отечественного бизнеса раскрывать информацию

Трудности в сфере подготовки специалистов. Недостаток квалифицированных кадров в области конкурентной разведки

Слабое понимание российскими предпринимателями необходимости проведения информационно-аналитических процедур изучения бизнес-среды

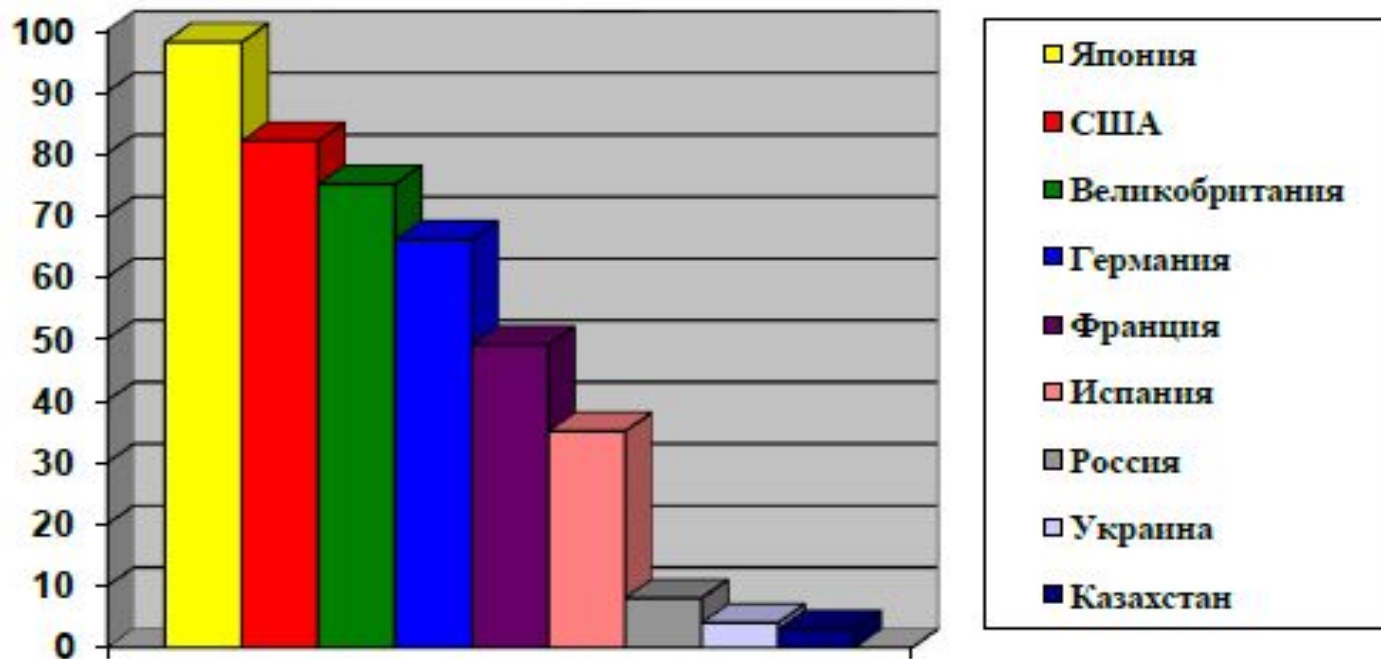
Бюрократия и коррупция, осложняющие процесс получения необходимой информации

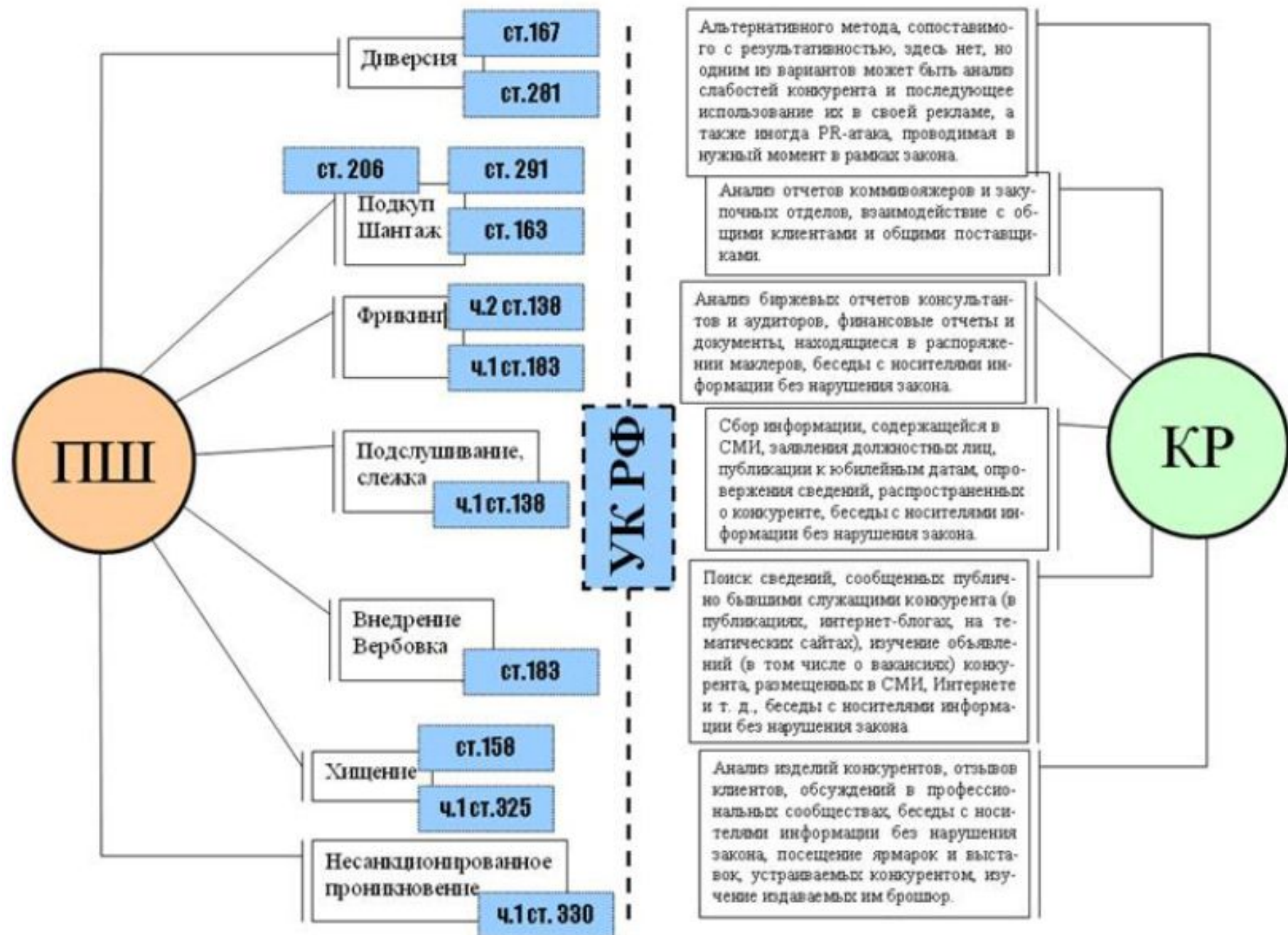
Существование проблем доступа к персональной информации

Ориентация конкурентной разведки на обеспечение безопасности

Относительно небольшое количество агентств, специализирующихся на предоставлении услуг по конкурентной разведке

Доли предприятий, использующих конкурентную разведку, в %





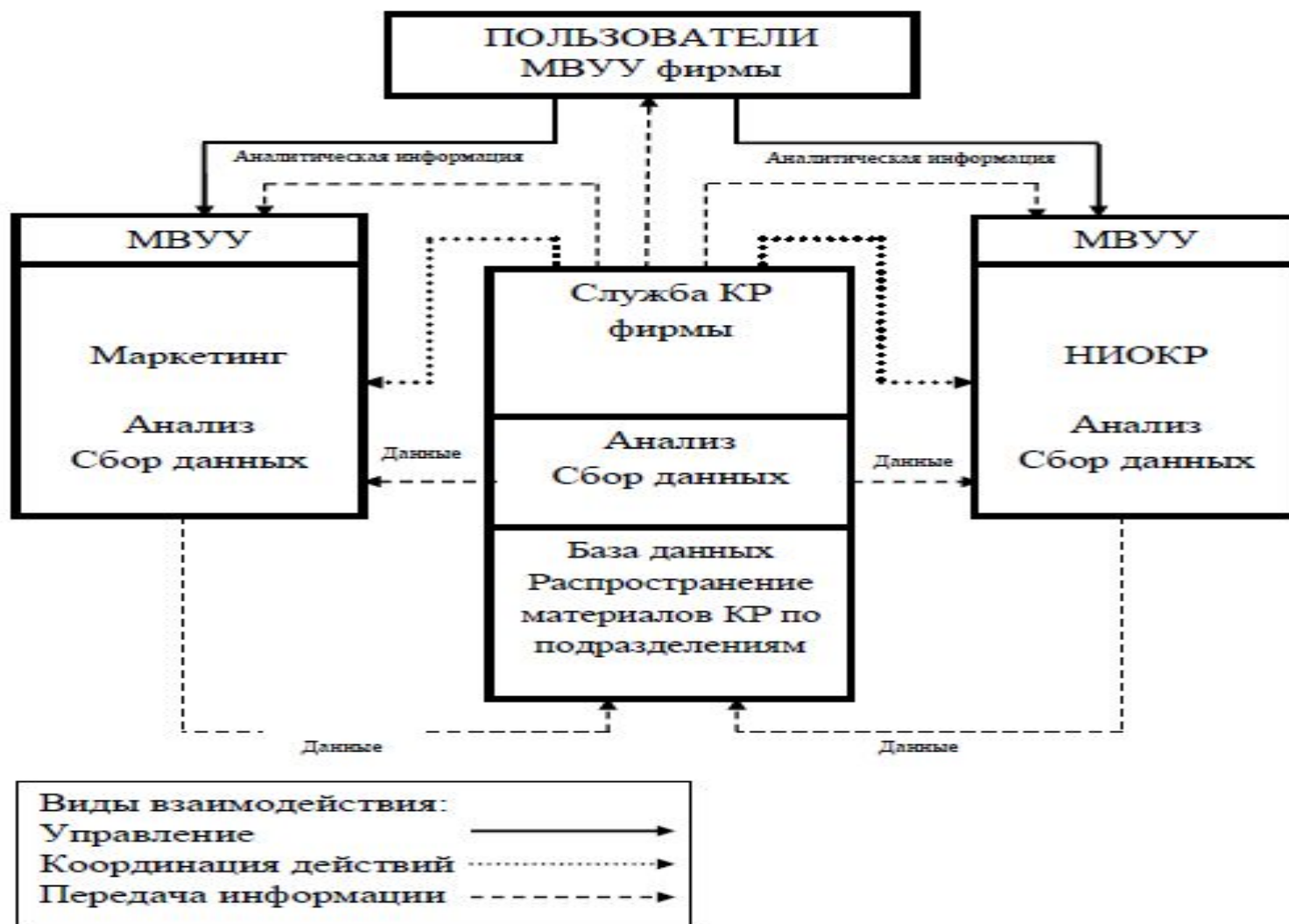
В российском праве отсутствует специальный закон КР, деятельность по сбору и анализу информации регулируется целым рядом законодательных и нормативных актов:

- Закон «О средствах массовой информации», от 27.12.1991. № 2124-4 (ред. от 11.07.2011). Ст. 4, 40, 41, 47, 49 - 52;
- Закон «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации», от 11.03.1992. № 2487-1 (ред. От 03.12.2011). Разделы 2-3;
- Федеральный закон «О коммерческой тайне», от 29.07.2004. № 98-ФЗ (ред. от 11.07.11);
- Федеральный закон «Об информации, информатизации и защите информации», от 27.07.2006. № 149 (ред. от 06.04.2011). Ст. 10, 11, 12,20.

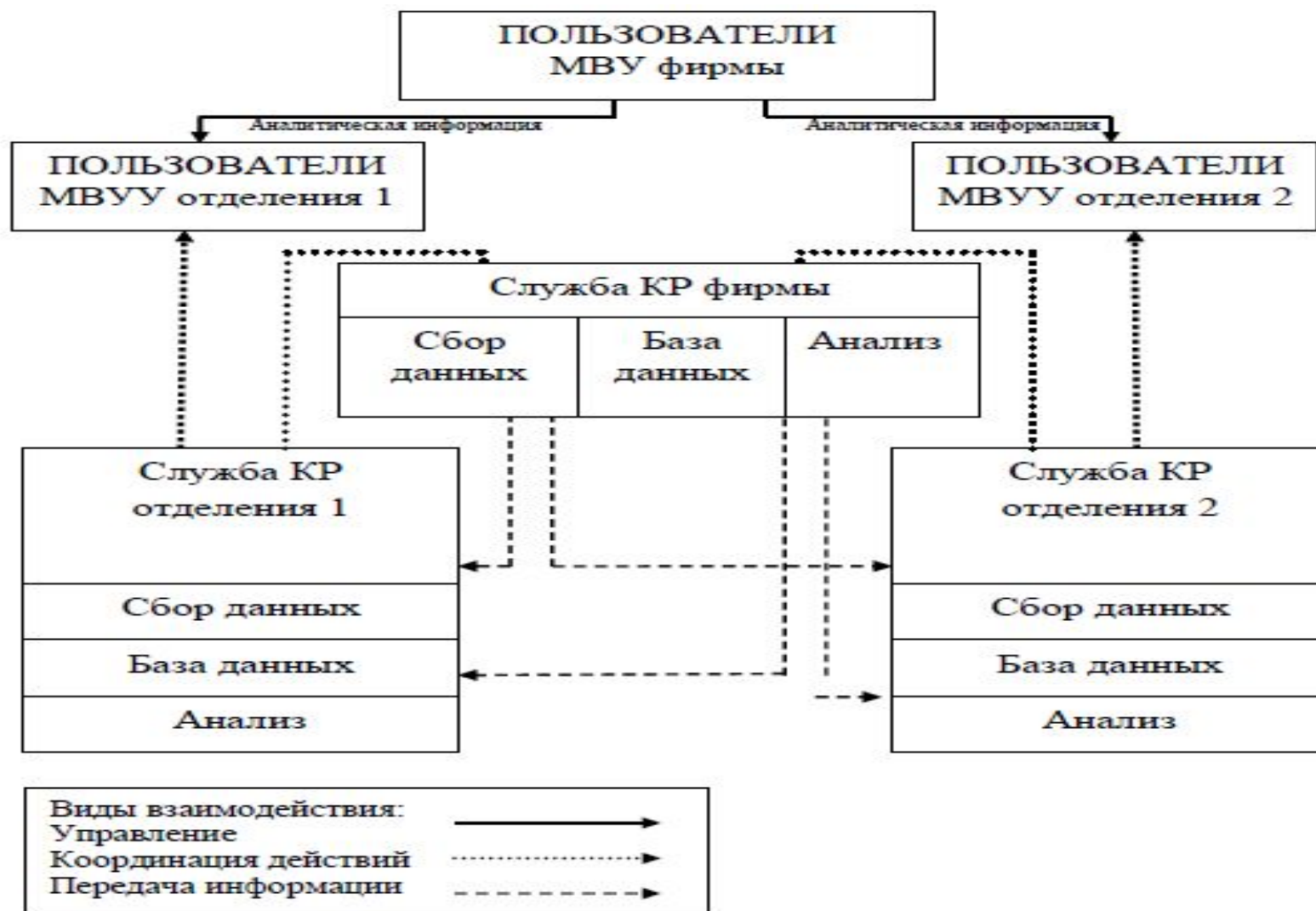
Место конкурентной разведки в системе стратегического планирования компании



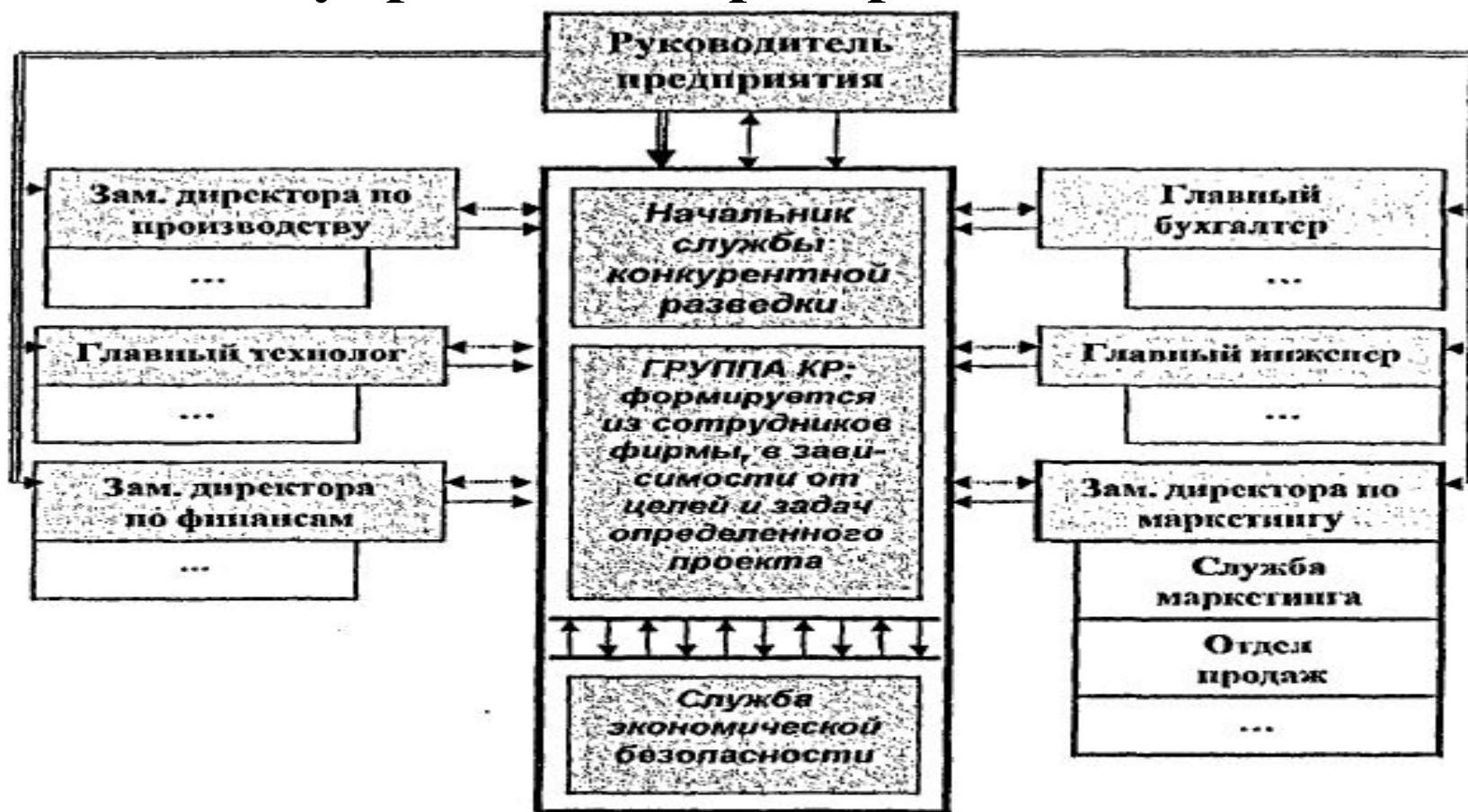
Вариант структуры службы конкурентной разведки для малого предприятия



Структура служб конкурентной разведки в крупной фирме



Структурно-логическая модель интегрирования службы конкурентной разведки в систему управления предприятием



Иерархия подчинения на предприятии
Заявка на получение необходимой информации
Поток информации