

*Т. Сухадолец, генеральный директор ООО «Бизнес-эксперт К»*

## КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА

**От редакции.** Компания ООО «Бизнес-эксперт К» была создана в 2000 г. с целью оказания консалтинговых услуг предприятиям промышленности, торговли и сферы услуг. Основные направления работы: оптимизация управления и автоматизация бизнеса. С 2001 г. оказывает услуги конкурентной разведки. Специалистами компании разработаны методы сбора и анализа достоверной информации. За годы работы проведено более 100 проектов. Сайт [www.bizexpert.ru](http://www.bizexpert.ru), тел./факс: (095) 105-88-39, E-mail: [mail@bizexpert.ru](mailto:mail@bizexpert.ru)

Предлагаем вашему вниманию статью директора этой компании Татьяны Сухадолец. В своем первоначальном варианте эта статья выложена на сайте сообщества менеджеров «E-xecutive» под названием «А нужна ли разведка?»

На протяжении многих лет бизнес в России находился в экстремальных условиях. Его собственники и управленцы освоили игру «Остаться в живых» куда раньше участников телешоу. И не удивительно, что за годы тренировок по выживанию в этих условиях в российском бизнесе сформировались свои, «местные» принципы управления. Но время-то идет, жизнь меняется. А способы решения проблем остаются на уровне середины 90-х годов. Крепка еще вера в то, что достаточно собрать акционеров, заслушать управляющих менеджеров и тут же, немедленно принять решение по очередной проблеме.

А рынку уже недостаточно внутренней проработки проблем. Он давно уже требует выделения сил, средств, времени и других ресурсов для разведки, сбора и обработки многочисленных источников внешней информации. Книг, статей написано много, в одной терминологии запутаться можно: конкурентная разведка, промышленный шпионаж, маркетинговая разведка, наконец, труднопроизносимый англицизм «бенчмаркинг». Попробуем расшифровать, что всё это значит. Возможно, бизнесу не надо прибегать к этим премудростям, жилось ведь и без этого хорошо?

Начнем с промышленного шпионажа. Что такое «промышленный» — понятно, а вот «шпионаж»..? Дело в том, что шпионаж предполагает передачу, похищение или сбор с целью передачи иностранному государству, или его агентуре, сведений, состав-

ляющих государственную или военную тайну. Поэтому промышленным шпионажем должны заниматься соответствующие органы, уполномоченные на это государством.

Маркетинговая разведка — понятие очень широкое, слово «маркетинг» подразумевает не только изучение конкурентов, но и продвижение продукта, ценообразование, рекламу, начиная с начальной стадии существования продукта до его продажи.

«Бенчмаркинг» (benchmarking) в переводе с английского языка подразумевает сравнение системы организации вашего бизнеса с лучшими ему подобными образцами — это некий современный вариант «обмена опытом».

Ну а конкурентная разведка — это узкое направление, которое должно отвечать основной цели: построению системы борьбы с конкурентами. Заключается она в проведении комплекса мероприятий по получению и обработке данных о конкуренте: о его имущественных, финансовых и управленческих ресурсах, возможностях и уязвимости, а также о ближайших и стратегических планах.

Такие данные можно добывать штатными силами и средствами, либо получать от компаний, которые работают в этом направлении. Главное одно: чтобы сведения были достоверными. Получить же достоверную информацию о работе предприятий из финансовой отчетности невозможно. Статистика Госкомстата, Таможенного комитета

подходит лишь для выявления изменений в динамике рынков.

Крупному бизнесу проще: он имеет возможность содержать большие информационно-аналитические отделы для проведения разведки. А вот средний и малый бизнес такой возможности лишен — нет денег. Но, по правде говоря, дело не только в недостатке финансов на проведение такой работы. В большинстве случаев всё дело в той самой нашей местной специфике управления, в сформированной «диким рынком» психологии управленцев.

Причина первая — переоценка собственного опыта. Удачно складывающаяся обстановка в предыдущие годы на незаполненных рынках, быстрое развитие, большие прибыли стали нормой. Например, в 90-е годы торговый бизнес можно было начинать, продавая любой импортный товар в России, при этом получать неплохую прибыль. Да и кризис 1998 года помог удалить с российского рынка зарубежных производителей-конкурентов. Поэтому для бизнесменов значимость собственного опыта в бизнесе в большинстве случаев стала определяющей.

Вторая причина — завышенная оценка знания рынка. По практике работы с торговыми фирмами можно сказать, что ошибка в оценке объемов рынков составляет от 20 до 50%. Знания о конкурентах фирмы чаще всего получают из СМИ, на выставках, через торговых партнеров. Такие сведения иногда бывают достаточно противоречивыми. Например, один из дилеров на рынке строительных материалов, рассказывая в доверительной беседе об объеме продаваемого товара у других дилеров, называл цифры, заниженные в разы. При этом давал неверную информацию по логистике. Одновременно другой дилер на том же рынке, говоря о тех же объемах продаж, давал прямо противоположную информацию. При этом оба искренне верили в правильность сведений, которыми располагали. Читатель скажет: это, видимо, были простые исполнители, но вот собственникам бизнеса — тем всё известно. Хочу разочаровать читателя: собственникам бизнеса информация о конкуренте известна в исключительно редких случаях, потому что она устаревает практически еженедельно. Один собственник крупного торгового бизнеса стучал по столу и со словами «у меня вся таможня куплена» пытался доказать правильность его сведений по импорту. Но в итоге оказался неправ.

Третья причина вызвана предыдущими двумя и выражается в нежелании платить адекватную цену за информацию. Казалось бы, простая арифметика — при годовом обороте в 3 млн долл. в бюджете на поиск информации необходимо выделять примерно 10 тыс. долл., а при годовом обороте 30 млн долл. — 30-100 тыс. долл. Соберет информацию фирма своими силами или пригласит внешнюю помощь — это другой вопрос. Главное, что такие цифры вызывают удивление: «Зачем? Затраты на рекламу — это понятно, а за информацию — не понятно». Ответ таков: российский рынок очень медленно, но неминусом входит в период, который характеризуется действием законов реальной, жесткой конкуренции. Концентрация продавцов на рынке увеличивается, рыночные барьеры входа

растут, конкурентная борьба усиливается, а прибыль уже не может составлять 300—1000 % в год, хотя кое-где еще и сохраняется такой ее уровень.

Четвертая причина, которую я бы назвала «молодостью управления», и которая не зависит от стажа управления бизнесом, — нежелание терять время на исследование. Пришла в голову идея, есть деньги для ее реализации, почему бы не попробовать ее осуществить? И побыстрее — а то вдруг конкуренты спохватятся! А может, эту идею не в данный момент, а именно через год запускать надо? На такие рассуждения и обоснование идеи бизнесмен уже не хочет тратить время. Риск, конечно, дело хорошее, куда без него. Но риск риску рознь. Хорошая идея должна не только «родиться», но и «встать на ноги», чтобы сразу «делать уверенные шаги». А на это необходимо время.

Методов конкурентной разведки очень много. На такие исследования иногда уходит месяц, иногда год и более. Для человека, который не знаком с методами разведки, они представляются запрещенными: взлом компьютера, «прослушка», подкуп сотрудников. Это не так. Основа конкурентной разведки — логика, анализ легально собранной информации. А вот методы ее сбора кардинально отличаются от тех, что в большинстве компаний принято считать «маркетингом». Это и беседы с сотрудниками фирмы-конкурента (темы любые: о погоде, об учебе... и заодно — о товаре), беседа по телефону с менеджерами — в большинстве случаев при правильной беседе можно узнать сразу половину всей интересующей информации. Это резюме сотрудников, в которых они могут раскрыть часть информации, чтобы понравиться новому работодателю. Это Интернет, в котором те же менеджеры проводят часы в форумах. Это, наконец, черновики, которые пачками удаляются из офисов. Часть методов основана на наблюдении, которое в исследовании конкурентов широко применяется.

Для проверки достоверности собранных результатов обязательно необходимо провести встречный сбор информации. Например, для определения реальных объемов перевозимых через таможенную границу товаров, необходимо, используя данные анализа больших массивов статистики, сформировать поправочные коэффициенты укрытия объемов товара. Причем они будут значительно отличаться в зависимости от рынка, от вида товара, от поставщика. Поэтому не удивительно, что данные таможи обычно не совпадают с реальными объемами перевозки в 5 и более раз.

В заключение хочется сказать о потребителе: именно он — потребитель, на которого и нацелен любой бизнес, — всегда даст уточняющую информацию по конкурентам. И здесь, к великой радости, можно создавать новые методы исследований, потому что потребителя ни один собственник бизнеса не сможет спрятать, он у всех на виду. Поэтому информация от потребителя завершит круг сбора информации, а при умелом использовании всех собранных данных можно выйти на реальную стоимость бизнеса конкурента, оценить инвестиции, вложенные в его бизнес, разобраться в организационной структуре фирмы, узнать ежедневный доход конкурента и многое другое.