

image not found or type unknown



Сегодня, чтобы успешно функционировать в условиях жесткой, а порой и жестокой, конкуренции предприятие должно не только эффективно добывать чужие секреты, а и умело охранять собственные тайны, противопоставляя разнообразным разведывательным действиям (легальным и нелегальным) соперников активную контрразведывательную деятельность.

Если перед компанией стоит задача занять какую-то рыночную нишу или удержать ее, без информационно-аналитических данных не обойтись. Любой участник рынка должен иметь полное представление о том, с кем ему придется конкурировать, в чем суть угроз его экономическому благополучию. Достижение превосходства в конкурентной борьбе, да и вообще экономическое выживание невозможно без знания намерений конкурентов, основных тенденций деловой и политической жизни, анализа рисков и других факторов, влияющих на предпринимательскую деятельность.

Конкурентная разведка — важнейший инструмент минимизации рисков и обеспечения прибылей, поскольку в определенном смысле это система «раннего предупреждения» о намерениях конкурентов, возможных поворотах и изменениях на рынке, возможных результатах воздействия политических технологий на предпринимательскую деятельность.

Конкурентная разведка решает задачу, которую обычно ставят инвесторы перед менеджментом: избегать нерационального использования капитала и других ресурсов, не допускать промахов и ошибок, ведущих к банкротству. Такие ошибки чаще всего случаются тогда, когда топ менеджеры принимают решения, основываясь на неверных представлениях и предположениях, не имея под рукой достоверной информации.

Таким образом, жизнеспособность предприятия во многом обеспечивается хорошо организованной системой сбора деловой информации, ее своевременным анализом и распределением. Такая система и получила название конкурентной (деловой) разведки, предназначенной для выявления угроз, уменьшения предпринимательских рисков, выработки оптимальных управленческих решений.

Не удивительно, что конкурентная разведка активно укрепляет свои позиции в структуре современных компаний по всему миру, как больших, так и маленьких. Независимо от спадов на мировом рынке сектор деловой разведки растет. IBM, Xerox, Motorola, Merck, Intel, Microsoft — это лишь несколько из немалого числа транснациональных корпораций, сделавших конкурентную разведку одним из видов своей базовой деятельности.

Конкурентная разведка – это прежде всего использование современных информационных технологий для легального сбора и анализа данных о конкурентной среде и конкурентах. Она осуществляется исключительно в рамках нормативно-правового поля, и результатов добивается благодаря аналитической обработке огромного количества самых разнообразных открытых информационных материалов.

Изучая конкурентов, выявляя причины, секреты (да, секреты) их эффективности, сильные и слабые стороны, цивилизованный производитель активно использует полученные знания, внедряет передовые идеи у себя, совершенствует их, идет дальше. Это управленческие знания, технические, технологические, научные, маркетинговые. Догоняя и опережая соперника, предприниматель побуждает его к ответному совершенствованию.

На мой взгляд, изолированный от такой информации предприниматель – слеп. Отсутствие информации о деятельности конкурентов, отказ от их изучения или хотя бы недооценка важности этого – прямая дорога к регрессу, отставанию, а, значит, и гибели.

Примеры успешной деятельности конкурентной разведки

Корпорация Cisco Systems является ведущим лидером создания новейших информационных технологий. В частности, компания активно работает в области развития Интернет-технологий и электронной торговли.

Отвечая на вопрос: «В чем причина успеха?», А. Ханафи, один из ведущих менеджеров этой компании, занимающийся освоением новых областей бизнеса в Cisco, заявил: «...Мы буквально дышим и живем конкурентной разведкой. В нашей компании очень много времени уделяется изучению работы конкурентов. Не следует жалеть времени на работу с теми, кто финансирует новые области бизнеса, ибо в конечном счете люди готовы выложить деньги на новации, когда они видят в этом перспективы, когда они считают, что могут преуспеть там, где мы пока не присутствуем.»

Ханафи подчеркнул, что когда он и его команда оценивают степень приоритетности новых рынков, то изучение конкурентов и перспектив новых технологий помогает принять правильные решения. «Конкурентная разведка служит ключевым моментом в мозговом штурме для понимания того, что происходит на рынке». Новые приобретения для Cisco – путь к выходу на новые рынки. Но прежде чем принято окончательное решение, обдумываются и тщательно взвешиваются 10-15 различных вариантов. Решение в значительной мере основывается на результатах конкурентной разведки.

В компании создана специальная группа, которая объединяет и дает возможность тесно взаимодействовать профессионалам КР в рамках всей компании. Они регулярно встречаются и совместно с представителями других структур «проигрывают» различные сценарии, например «что будет, если...».

Второй пример успешного действия КР в деятельности крупной корпорации приводит доктор П. Норлинг, советник по новым технологиям компании Дюпон (DuPont). Он считает, что «для компаний, работающих в области высоких технологий, конкурентная разведка жизненно необходима». В его выступлении на симпозиуме основное внимание было обращено на серию серьезных неудач, преследовавших компанию Дюпон в прошлом.

Многие операции слияния и поглощения не были системно изучены и просчитаны, а потому не дали ожидаемого эффекта. Ситуация изменилась в последнее десятилетие, с созданием на предприятии системы конкурентной разведки в области новых технологий. Приобретения последнего времени связаны с новыми технологиями, позволяющими уменьшить капиталоемкость производства, а также выйти на новые сферы бизнеса.

Сейчас в компании Дюпон имеется группа, которая включает профессионалов конкурентной разведки по каждому конкретному направлению деятельности компании. «Если бы мы располагали аналогичной службой конкурентной разведки в 60-70-е гг., то сегодня компания была бы совершенно другой. Она укрупнилась бы и вышла на некоторые передовые технологии, играя сегодня ведущую роль в биомедицине и других сферах высокотехнологического бизнеса. Но этого, к сожалению, не случилось».

Хотя основное назначение КР – поддержка принятия управленческих решений, сформированная определенным образом система КР может помочь компании решать и многие другие задачи.

Нужно отметить также, что компании, которые фокусируют усилия своей конкурентной разведки на отслеживании изменений на рынке, редко попадают врасплах из-за событий, воздействующих на их бизнес. Наоборот, компании, у которых такое внимание отсутствует, могут вскоре стать банкротами.

Классический случай неправильной оценки рыночных изменений произошел в 70-х гг. с американскими автомобилестроительными компаниями «Большой тройки» в Детройте (General Motors, Chrysler, Ford Motor Co.).

Повышение цен на бензин и изменившаяся демография малочисленных семей стали двумя из нескольких факторов, преобразивших автомобильный рынок США. Американцам понадобились небольшие автомобили с малым расходом горючего. Пока детройтские компании «раскачивались», не спеша удовлетворяя эти запросы, японские автомобильные компании, изучив тенденции развития рынка и планы своих конкурентов, захватили нишу американского рынка малых автомобилей.

Таким образом, контрразведка создает информационную базу для быстрого конъюнктурного выбора и последующего тактического поведения субъектов предпринимательского бизнеса.