# Правда о конкурентной разведке

 Дмитpий Анaтoльeвич Opлов, профессиональный маркетолог-аналитик

Одной из обязанностей хорошего маркетолога является конкурентная разведка. Она включает в себя сбор различных сведений о конкурентах — их ценах, условиях работы, ассортименте, качестве работы с возражениями, складских возможностях и так далее. Это очень непростая и не всегда безопасная часть работы.

К безопасной части можно отнести сбор сведений о конкурентах через Интернет или по телефону. В ход идет посещение сайтов конкурентов и изучение представленной там информации. Однако этот вариант имеет недостатки — в Интернете далеко не всегда и не все можно найти. Например, данные о ценовой политике и скидках, акциях, распродажах, появлении нового товара или складских остатках обычно на сайтах не размещают. Иногда сайт конкурента не содержит вообще ничего кроме контактных данных и адреса офиса — ни фотографий, ни характеристик товаров, ни цен, ни условий работы. «Свяжитесь с нашим менеджером, и он предоставит вам всю интересующую вас информацию». Очень многие сайты не обновляются месяцами и даже годами, поэтому найти на них какие-либо полезные, а главное, свежие данные, не представляется возможным.

Поэтому приходится прибегать к другим методам конкурентной разведки. Можно позвонить в конкурирующую фирму, и, представившись клиентом, попросить предоставить нужную информацию. Здесь тоже есть ограничения — расскажут вам далеко не все, что вам необходимо узнать, а может и вообще ничего не расскажут, ссылаясь на то, что «вы сможет все увидеть в нашем офисе — приезжайте».

Например, вам нужно получить прайс-лист конкурента и условия его работы: какие скидки он предлагает, от какого объема закупки эти скидки будут действовать, какой график оплаты — предоплата или возможна рассрочка платежа и т.д. Если вы будете звонить и убедительно изображать из себя клиента, то вам, может быть, вышлют прайс-лист. Однако он обычно не отражает ни скидок, ни условий платежа, ни условий поставки и доставки — лишь какие-то артикулы товара и какие-то цены на них. Еще чаще вам согласятся назвать цены только на пару-тройку интересующих вас позиций и будут зазывать в свой офис.

Лично мне ни разу не удавалось получить по телефону от конкурента полную информацию, которая меня интересовала. Список вопросов у меня был таким, что менеджеру конкурента пришлось бы мне диктовать под запись минут тридцать. Единственный шанс (вероятность его, правда, невысока) — это если на том конце провода вам попадется неопытный, начинающий менеджер по продажам, который в пылу восторга выдаст вам залпом всю необходимую информацию. Мне такие менеджеры пару раз встречались, но остальные были опытными и не видя собеседника не хотели ничего говорить.

Легенда

Нужно иметь в виду, что даже для разговора по телефону нужна некая легенда. Легенда — это ваша придуманная история. Кто вы, из какого города, из какой фирмы, чем занимаетесь, какого размера ваша фирма (если вы бизнесмен), сколько делаете продукции (допустим, диванов в месяц) и так далее. Эту часть нужно очень хорошо продумать. Также нужно очень хорошо продумать ответы на возможные «каверзные» вопросы, которые как раз и задаются с целью выявить шпиона от конкурентов.

Меня, кстати, хорошая проработка легенды спасала не раз от неприятных ситуаций. Причем вы должны не просто придумать себе легенду и ответы на всякие неожиданные вопросы, но и убедить себя в том, что ваш образ — это вы и есть: заставить себя поверить в правдивость этой легенды. Это нужно для того, чтобы уверенно смотреть в глаза конкурентам при личной встрече, не мяться, не мямлить, не пытаться вспомнить, что именно вы должны отвечать на тот или иной вопрос. Уверенный взгляд, уверенный тон, уверенная речь, уверенные жесты. Только так.

Должности можно выбирать любые — хозяина какого-либо ИП Ибрагимов А.А., главного специалиста по закупкам ООО «Расцвет над Киевом», дизайнера компании ООО «Бизнес и партнеры». Я предпочитаю брать названия несуществующих фирм. Можно, конечно, взять название какой-то реально существующей организации, но тогда это должна быть фирма с совершенно другого рынка. Однако все равно будет сохраняться риск того, что кто-то из ваших конкурентов с этой компанией работает или лично знает людей, которые там работают — тогда возможен конфуз. Названия же абсолютно всех фирм в своей отрасли не знает ни один менеджер по продажам. Да и ваша фирма может быть недавно открывшейся, или только собирающейся открыться в ближайшее время.

В принципе, для посещения клиента визитки достаточно. На ней можно указать только мобильный телефон (купить номер специально для такой работы, свой личный номер в визитке не давать, так же, как и рабочий номер вашей настоящей фирмы. Еще нужно прилично выглядеть — золотые запонки не обязательны, но чистая опрятная одежда строгих цветов, начищенная обувь, выбритое лицо (или макияж для женщин), солидного вида ежедневник и ручка — вот это должно быть в наличии. Вы должны выглядеть солидно, чтобы конкурент в вас увидел будущего выгодного клиента и бизнес-партнера.

Информация

Вам нужно вызубрить список данных, которые нужно собрать. По пунктам, учить до автоматизма. Это делается для того, чтобы вы в ходе беседы смогли непринужденным тоном задавать менеджеру конкурента интересующие вас вопросы, а не натужно, сопя и потея от волнения, пытались вспомнить, что же именно вам нужно узнать. Подготовка — это половина успеха.

Большинство визитов должно проходить легко и непринужденно. Через некоторое время вы войдете во вкус и начнете получать удовольствие от процесса. Вы мило беседуете с менеджером по продажам конкурента, смотрите продукты, задаете уточняющие вопросы, берете все, что сможете унести — без преувеличения. Образцы, каталоги, пробники, рекламные раздаточные материалы, фотографии — все это вам пригодится, а конкурент будет видеть, что вы сильно заинтересованы в сотрудничестве. Оставляете визитку, обещаете подумать и посовещаться с руководством — и откланиваетесь.

Далее идете в ближайшее кафе, усаживаетесь удобно и подробно заносите в блокнот все полученные в ходе беседы данные. Запоминать данные вначале будет сложно, но с опытом вы будете запоминать все лучше и все больше. Важно записать всю полученную информацию сразу же после контакта, не откладывая «на потом». Вы недавно беседовали, вы хорошо и отчетливо помните все детали разговора, у вас еще сильная и яркая зрительная память — вы помните максимум деталей встречи. Откладывать запись результатов беседы на более позднее время категорически не рекомендуется. К тому времени, как вы решитесь записать информацию, вы уже забудете много нюансов. Кроме того, постоянно будет увеличиваться вероятность что-нибудь перепутать. Со временем информация из кратковременной памяти стирается. Вам будет казаться, что вы помните все, а на самом деле попытка вспомнить некоторые детали окончится неудачей.

Таким образом информация постепенно собирается со всех конкурентов. В итоге у вас появляются горы интереснейшего в плане изучения материала (образцы, прайс-листы, каталоги, визитки, сувениры, раздаточный рекламный материал, списки партнеров, сделанные совместно с клиентами материалы, и т.д.) и большой объем зафиксированной в блокноте важной информации, которую никак, кроме посещения конкурента, не получишь. На основе собранных данных впоследствии делаются презентации, отчеты, формулируются выводы и рекомендации.

Д еталь

Важная деталь — не нужно «шарахаться» и «шифроваться» от конкурентов! Отвечайте на всю поступающую от конкурентов электронную почту. Держите у себя два телефона: один личный, другой — с тем номером, который вы даете конкурентам, а также специальный адрес электронной почты). Если вам звонят конкуренты с вопросом «ну когда же мы с вами уже начнем работать?!», вежливо отвечайте, что вопрос начала работы зависит не только от вас, нужно еще согласовать с партнерами, начальством, акционерами. Поэтому пока вы не готовы сказать ничего определенного. Плюс тут еще возникли некоторые непредвиденные сложности с банком, с арендой склада, с водителями (подставьте нужное), и все такое прочее.

Говорите, что вы не отказываетесь с ними работать. Просто нужно уладить кое-какие формальности, и потом можно будет начинать сотрудничать. Если вы доступны по телефону и даете комментарии, это явный признак того, что вы не шпион, не фирма-однодневка, которая, получив информацию, тут же «падает на дно». Таким образом, придумывая различные версии, по причине которых откладывается сотрудничество, можно сдерживать конкурентов довольно долго. Рано или поздно, если вы не будете ходить к ним слишком часто, они о вас начнут забывать, и будут не так часто звонить — у них меняются менеджеры по продажам, кто-то приходит, кто-то уходит, а новенькие вас не знают. У них кроме вас полно важных и перспективных клиентов. Но, что важно, ваш статус потенциального покупателя за вами сохранится. Стоит же вам только выключить телефон, который вы дали, конкуренты сразу же поймут, что вы — шпион. Больше вы к ним прийти не сможете, потому что если вас опознают, то запросто могут прогнать, побить, а то и вызвать полицию и обвинить в том, что вы занимаетесь шпионажем.

Также у вас в визитке должен быть указан адрес электронной почты (создается адрес специально для этой работы и больше ни для чего), город и адрес самого вашего предприятия, которое вы представляете. Лучше для этого находить на карте реально существующее здание, в котором, например, офисы сдаются в аренду разным фирмам. Так как арендаторы периодически меняются, то никто ничего не заподозрит. Не стоит указывать в качестве адреса своей компании дом, которого не существует. Например, где-нибудь в сельской местности или чистом поле, промзоне. Указывайте какой-либо реально существующий дом. Если даже конкуренты не поленятся и пойдут туда на разведку (что очень вряд ли), то всегда можно сказать, что этот адрес — планируемый к переезду компании в ближайшее время.

Люди

Есть некоторое количество серьезных крупных компаний, которые готовы выделять средства на конкурентную разведку (обычно почти никаких средств на это не выделяют). При выделении средств можно познакомиться и «подружиться» с нужным сотрудником компании-конкурента. То есть тем, который может регулярно и скрытно от своего работодателя предоставлять интересующую вас информацию.

Безусловно, выдавать все тайны и детали работы компании, даже за деньги, вряд ли кто-то будет. Во-первых, потому, что сотруднику грозят большие неприятности если кто-то из начальства узнает о его «подрывной» работе. Во-вторых, есть риск шантажа с вашей стороны, который сотруднику конкурента не нужен. Однако он может регулярно предоставлять данные из 1С, например, о запасах товара на складе, о приходе каких-то новых товаров, об изменении цен, о проведении программ скидок и т.д.

Понятно, что бухгалтерский баланс со всеми проводками он вам не предоставит, но от него можно получить много полезного материала. Единственно, что здесь не очень надежно — есть риск, что сотрудник компании-конкурента будет брать у вас деньги за предоставление информации, а предоставлять будет заведомо ложную информацию (дезинформацию), согласованную с начальством. Поэтому вы никогда не будете полностью уверены в том, что предоставляемые данные — правдивые. Однако контролировать правдивость данных можно, сравнивая и сопоставляя данные, предоставленные в разное время, и просить сотрудника прокомментировать какие-то моменты. Дальше все зависит от вашей проницательности, способности понять, лжет человек, или говорит правду.

Задача

Мне как-то раз поставили задачу, как маркетологу — раз в месяц предоставлять данные о том, каким товаром загружен каждый склад каждого конкурента, и насколько именно загружен. То есть предоставлять отчет в формате «У конкурента А на складе 1 на 30.01.2014 содержится 100 единиц товара А, 250 единиц товара Б, 540 единиц товара С, и т.д. Товар же был такой: мебельная фурнитура, многие десятки типов этого товара, а внутри типов были десятки разновидностей. Ясное дело, что задача была поставлена руководителем отдела продаж, который в принципе не разбирается в возможностях маркетинга и маркетолога.

Начальник есть начальник, поэтому задачу нужно было выполнять (или уметь аргументированно объяснить, почему она не может быть выполнена). Конечно, вы уже догадались, что эта задача для маркетолога на окладе невыполнима в принципе. Даже если вы как-то сможете попасть на склад к конкуренту, вы никак не узнаете, сколько там чего содержится, потому что товар всегда в коробках, ящиках, рулонах и т.д. Кроме того — никто вам не даст его считать. По заданию же начальства, повторимся, такая работа должна проводиться ежемесячно по всем складам всех конкурентов, коих десяток-другой. Причем, проблема усугублялась и тем, что наименования продукции конкурентов отличаются от наименований продукции нашей компании. То есть мы тоже торгуем фурнитурой, но у нас другая фурнитура, от других поставщиков, других цветов и других артикулов. Что даст руководителю отдела продаж информация о том, сколько на складе конкурента лежит товара, который мы с нашим товаром даже сравнить не можем? Абсолютно ничего. Но руководство часто формирует задания, в том числе и на проведение маркетинговых исследований, в русле «а неплохо было бы узнать...»

Первый же вопрос, который вы должны задать руководству как маркетолог — что вам даст эта информация? Какие решения вы будете принимать на основе этих данных? Практически всегда выясняется, что информация нужна просто потому, что «интересно, а сколько у них товара на складе?», и никаких решений на ее основе приниматься не будет. Такие вопросы задавать руководству обязательно после постановки задачи. Ведь обычно получается так, что для руководства — это лишь праздный интерес, а для маркетолога — это месяцы сложной и опасной работы. Тогда выясняется, что руководство думало, что эту информацию можно получить за пару дней, и не собиралось выделять на ее получение никаких денег.

Проблема в том, что многое из описанного выше приходит только с опытом. Новичку же нужно хорошо думать, прежде чем брать такое задание. В описанном примере с товарами на складах конкурента решением может быть «постановка на зарплату» сотрудника склада конкурента, который заносит в базу 1С данные о приходах-отгрузках товара, или же, например, менеджера в офисе, который имеет доступ к этой базе. Но сначала вам потребуется время, чтобы такого человека найти, а потом ему придется платить хорошие деньги. Он рискует своей работой, и за 1000 рублей ничего вам не расскажет и не пришлет никаких данных. Заданные начальнику вопросы вида «что вам даст эта информация?», «как вы планируете ее использовать?» помогут вам не только заставить его задуматься над тем, нужны ли ему вообще эти данные, но и помогут вам лучше понять суть работы и логику начальника, если задание все же необходимо выполнить.

Точка

Еще один участок работы — переписывание цен в розничных точках конкурентов. Здесь совет один: пользуйтесь достижениями технической мысли. Это могут быть цифровые диктофоны, небольшие камеры, смартфоны Андроид или iPhone, наушники Jabra, и т.д. Делайте вид, что говорите по телефону, а сами надиктовывайте название товара и цены. В некоторых местах (вроде магазинов «Ашан») можно записывать цены хоть в рабочую тетрадь формата А3. Никто и слова против не скажет, потому что там постоянно идет инвентаризация внутри секторов. В других же местах, особенно в небольших торговых точках, где вы всегда на виду у продавца, старайтесь сразу блокнот с ручкой не доставать, а дождаться, пока придут другие посетители и займут продавца своими вопросами. При проведении аудита торговых точек конкурентов главное — не «примелькаться», чтобы вас не начали узнавать. Старайтесь меняться с кем-нибудь магазинами, чтобы чередовать посещения одного и того же места. Некоторые исследовательские проекты предполагают, что нужно сделать четкую фотографию товара в высоком разрешении с ценой — и так по каждому товару. Только на таких условиях заказчик соглашается оплачивать работу (например, если вы работаете фрилансером). Десять раз подумайте, стоит ли за такую работу браться. Обычно платят там не так много, а вот шансов на то, что у вас отберут фотоаппарат, разобьют его или сдадут вас в полицию — достаточно.

Встречаются и очень сложные задания. В одной компании, где я был на серии собеседований, задача стояла как раз собрать у конкурентов необходимые заказчику сведения. Загвоздка была в том, что попасть к конкурентам можно было лишь являясь юридическим лицом (как минимум ОАО), имея при себе все учредительные документы. К конкуренту нужно было явиться под видом подрядчика, которым могла быть только крупная компания. Такие задачи — высший пилотаж. Много сил, времени и денег уходит на оформление всех документов, по всем правилам зарегистрированного адреса компании, и т.д. Риск же здесь очень велик — в случае провала дело вряд ли ограничилось бы простым изгнанием шпиона. Почему-то начальство всегда считает, что подобной работой должен заниматься именно маркетолог. Попытки узнать, почему же именно маркетолог, а не некий профессиональный агент в отставке, приводят к тому, что руководство выдает фразу «маркетолог должен чувствовать рынок, он это умеет делать».