

Бизнес-разведка

Аннотация:

Не секрет, что для выживания любого предприятия в условиях рыночной конкурентной борьбы не маловажную роль играет разведка намерений конкурентов, изучение основных тенденций бизнеса, анализ возможных рисков и т. д. В мировой науке данной тематике уже уделено достаточное внимание. В данной учебном пособии представлен отечественный взгляд на процессы бизнес-разведки.

Содержание

Теоретическая часть

1. Понятие бизнес-разведка.....	4
2. Бизнес-разведка как элемент добросовестной конкуренции.....	11
3. Задачи и методы бизнес-разведки.....	13
4. Организация бизнес-разведки.....	16
5. Информационно-аналитические объекты внимания бизнес-разведки.....	25
6. Возможные источники информации о деловых связях конкурента.....	29
7. Источники получения необходимой информации о финансово-хозяйственной деятельности конкурента....	31
8. Встречная налоговая проверка контрагента конкурента как источник информации о конкуренте.....	33
9. Маркетинговые исследования в рамках бизнес-разведки в сфере торговли.....	36
10. Модель деловых связей конкурента.....	38
11. Применение информации о финансово-хозяйственной деятельности конкурента.....	41
12. Кадровое агентство как источник информации о персонале конкурента.....	46
13. Консалтинговая фирма как источник информации о конкуренте.....	49
14. Юридическая фирма как источник информации о конкуренте.....	53
15. Периоды развития организации как объект бизнес-разведки.....	55
16. Применение системы телефонного маркетинга конкурента как инструмент бизнес-разведки.....	57
17. Проверка контрагентов конкурента в рамках бизнес-разведки на предмет их реальности и лояльности.....	59
18. Противодействие конкурента внешнему «чёрному» PR как источник информации о самом конкуренте.....	61

19. Требования к сотруднику подразделения бизнес-разведки.....	63
20. Формирование базы данных на конкурентов.....	64
21. Целесообразность интервью с уволившимся от конкурента работником.....	65
22. Ценовая политика конкурента как объект бизнес-разведки.....	66

Практическая часть

1. Тесты по дисциплине бизнес-разведка.....	72
---	----

Понятие бизнес разведка

Под бизнес-разведкой (прямой перевод с английского – business intelligence) в мире понимается сбор и анализ сведений о партнерах и конкурентах. Родиной современной бизнес-разведки является Европа поскольку именно здесь в XIX в. были изданы первые учебники, описывающие алгоритмы сбора и анализа информации. Цель бизнес-разведки состоит в том, чтобы выявить реальное положение дел в конкурентной среде, определить сильные и слабые стороны бизнеса конкурентов. Бизнес-разведкой занимаются банки, инвестиционные, аудиторские, исследовательские, консалтинговые компании, рейтинговые агентства. Одни делают это в интересах собственного бизнеса, другие – по заданию клиентов. Фактически любое маркетинговое исследование содержит элементы бизнес-разведки.

К такого рода процессам нередко применяют термины «маркетинговая разведка» или «конкурентная разведка», однако при этом надо иметь в виду, что:

– маркетинговая разведка – понятие очень широкое уже потому, что сам термин «маркетинг» подразумевает не только изучение конкурентов, но и продвижение продукта, рекламу, ценообразование, начиная с начальной стадии разработки продукта до его продажи. Однако отсутствие различий между разведкой и маркетингом можно постулировать, только если считать маркетингом всю работу фирмы с внешней информацией. С практической точки зрения это нецелесообразно.

– конкурентная разведка (competitive intelligence) – это узкое направление деловой разведки, которое отвечает основной цели: построению системы взаимоотношений с конкурентами, т. е. создания комплекса мероприятий по получению и обработке данных о конкуренте: имущественных, финансовых и управленческих ресурсах, возможностях и уязвимости, а также об оперативных и стратегических планах.

Конкурентная разведка производится в интересах бизнеса и только бизнеса, в отличие от разведки в интересах государства.

В сфере информационных технологий термин «бизнес – разведка» имеет несколько иное значение и был введен в оборот Говардом Дреснером в 1989 г. для обозначения набора концепций и методик повышения эффективности принятия бизнес – решений при помощи фактографических информационных систем. Бизнес-разведка определяется как широкая категория технологий, связанных со сбором, хранением, анализом и обеспечением доступа к информации с целью принятия оптимальных деловых решений. В данном случае бизнес-разведка не имеет непосредственного отношения только к обеспечению экономической безопасности. Впрочем, здесь многое зависит именно от того, что подразумевается под экономической безопасностью.

Анализ инструментария конкурентной и деловой разведок на Западе (прежде всего в США, где они развиты в наибольшей степени) свидетельствует о том, что первая направлена на исследования непосредственного окружения организации (или микроокружения) и исследование макроокружения через призму конкуренции, тогда как вторая на первый план ставила макроокружение. Понимание необходимости анализа внешней среды как единого целого повлекло за собой размывание границ между двумя понятиями.

На сегодняшний день бизнес-разведка – составная часть корпоративной культуры ведения современного бизнеса. Для выживания любого предприятия в условиях конкурентной борьбы первоочередную роль начинает играть разведка намерений конкурентов, изучение основных тенденций бизнеса, анализ возможных рисков и т. д. На Западе даже существует учебная дисциплина «бизнес – разведка», изучающая эти аспекты бизнеса. В западных странах культура бизнес-разведки настолько распространена и так задействована, что этот процесс подразумевается сам собой.

К сожалению, в России в силу недопонимания процессов бизнес-разведка зачастую подразумевает шпионаж. Однако

промышленный шпионаж возникает там, где проявляет свое бессилие бизнес-разведка. Бизнес-разведка – это легальное занятие, вписывающееся в понятие добросовестной конкуренции. Что же касается засылки агентов и использования для получения сведений технических средств, то такие методы в рамках business intelligence обычно не используются. Считается, что этим бизнес разведка и отличается от промышленного шпионажа.

Методов деловой разведки очень много. Непосвящённому человеку они представляются как нечто запрещенные. Однако базовые методы основаны на логике и сборе легальных данных. А вот методы сбора информации отличаются кардинально: это и диалог с сотрудниками фирмы конкурента, и беседа по телефону с менеджерами, и резюме сотрудников, и Интернет. Часть методов основана на наблюдении, которое в исследовании конкурентов широко применяется.

Использование методов и технологий бизнес – разведки позволяет успешно осуществлять прогноз кризисных явлений в бизнесе, т. е. реализовать функцию раннего предупреждения о кризисах. Это, делает возможным предпринять предупредительные меры и снизить вероятность наступления кризиса, произвести его локализацию или снизить возможный ущерб. Кроме того, знания о предстоящем кризисе могут быть использованы в интересах упрочения своего положения или ослабления конкурента.

На сегодняшний день роль эффективно организованной бизнес-разведки усиливается. Немалая трудность заключается в получении правильного осознания не только внешней обстановки, но и внутренней среды компании.

Не секрет, что довольно часто менеджеры, желая показать свою деятельность в лучшем свете перед высшим руководством или владельцами предприятия, а иногда и просто прикрывая свои ошибки, приукрашивают или фальсифицируют данные, поступающие в высший эшелон управления. Это приводит к принятию неоптимальных решений, которые могут нанести ущерб бизнесу. Задачей бизнес-разведки является проверка информации и исключение подобных ситуаций. Задача сбора и

обработки актуальной и достоверной информации требует наличия обновляемых информационных ресурсов. А значит, возникает потребность в современных технических средствах и наличии программного обеспечения, которое позволит не только собирать и хранить данные из разных источников, но и вести поиск по информационным массивам, используя различные критерии. Для адекватной обработки полученных данных и формирования обоснованных выводов и прогнозов необходимы высококвалифицированные специалисты-аналитики.

Поскольку важнейшим моментом в деятельности служб экономической безопасности становится прогнозирование, то основную роль начинает играть именно аналитическая работа. Службами экономической безопасности и бизнес-разведки выявляются риски, моделируются угрозы и сценарии развития кризисов, идентифицируются факторы, действующие на их приближение и развитие. Основной задачей становится предугадать момент, место и вероятность наступления кризиса для принятия превентивных мер и концентрации необходимых сил и средств.

Изучение конкурентов помогает анализировать и прогнозировать их действия, направленные на дестабилизацию деятельности компании. Результатом такого исследования являются действия по принятию соответствующих мер, по обеспечению целостности компании, ее деловых связей, репутации на рынке.

Довольно актуальный вопрос – противодействие недружественным слияниям и поглощениям. В данном случае особенно важно отслеживать движение акционерного капитала компании и величину кредиторской задолженности, заранее увидеть и предугадать признаки начала недружественного захвата предприятия, принять необходимые меры.

Современные технологии анализа информации позволяют также решать задачи внутренней безопасности корпорации, оценивать лояльность персонала. Анализ внутренней информации позволяет выявлять факты утечки

конфиденциальной информации, оппортунистического поведения менеджеров и сотрудников.

Российский опыт показывает, что многие руководители без должного контроля над ними допускают множество злоупотреблений: выводятся материальные активы, обналичиваются финансовые средства, заключаются контракты с подставными фирмами.

Причем самые крупные махинации и мошенничества возникают тогда, когда возникает кооперация между иностранными менеджерами, работающими в России, и российским персоналом.

Нередки случаи, когда компания начинает терять обороты, а потом выясняется, что тот или иной топ-менеджер организовал параллельный бизнес и использует рабочий ресурс в интересах своего собственного бизнеса. Очевидно, что экономическая безопасность – вопрос, которому необходимо уделять особое внимание. Экономить на безопасности бизнеса иногда просто опасно. Проверка необходима всегда, особенно когда речь идет о серьезных инвестиционных проектах. Кроме того, необходимо тщательное исследование и постоянный мониторинг собственного персонала, особенно занимающего должности, связанные с движением финансовых, материальных и информационных потоков.

Мошенничество в сфере предпринимательства в России остается довольно популярным родом занятий. Особенно уязвимы международные компании, желающие начать свой бизнес в России. Будучи обманутыми, они обращаются в арбитражные суды, которые выносят правильные и справедливые решения, но вернуть утраченные средства и имущество уже не представляется возможным. Выясняется, что у ответчика ценных активов просто нет.

С другой стороны, иностранные компании прекрасно понимают, что Россия – зона повышенного коммерческого риска, и прежде чем заключать крупные сделки, надо тщательно и всесторонне изучить потенциального партнера, проанализировать его связи и взаимоотношения с другими партнерами. Необходимо также выяснить, выдвигались ли

против него судебные иски, понять правила деловой игры российских бизнесменов, выявить наличие специфических угроз для своего бизнеса в России.

Так, например, в последние годы всё чаще применяется более хитрая тактика действий. Первоначально завоевывается доверие иностранного партнера, сотрудничество с ним носит честный характер. Однако, когда у партнера рассеиваются сомнения относительно солидности фирмы, его выводят на крупную сделку и... не выполняют своих обязательств. Обычно такое происходит при предоставлении крупных товарных кредитов на миллионы долларов. Кредит не возвращается под предлогом «форс-мажорных обстоятельств», «неблагоприятной конъюнктуры».

Деловая разведка в данном случае является инструментом предотвращения мошенничества. Она особенно эффективна на первоначальном этапе, когда можно предупредить обман.

В отличие от иностранных компаний многие российские фирмы неохотно выделяют средства на обеспечение экономической безопасности, и дело здесь, оказывается, не только в недостатке финансов на проведение такой работы, а – очень часто – в неверной оценке перспектив развития бизнеса.

Удачно складывающаяся обстановка в предыдущие годы на незаполненных рынках, быстрое развитие, большие прибыли стали нормой для многих компаний. Поэтому для бизнесменов значимость собственного опыта в бизнесе в большинстве случаев становится определяющей.

Следующей ошибкой является завышенная оценка знания рынка. На практике ошибка в оценке объемов рынков составляет от 20 до 50 %. Знания о конкурентах чаще всего фирмы получают из СМИ, на выставках, через дилеров, но такая информация нередко бывает достаточно противоречивой.

Кроме того, многие компании просто не желают платить высокую цену за информацию. Российский рынок, несомненно, входит в период, который характеризуется действием рыночных законов: концентрация продавцов на рынке увеличивается, рыночные барьеры входа растут, усиливается конкурентная борьба, а темпы роста прибыли уже не могут составлять

рекордных значений, хотя кое-где ещё и сохраняются высокими. Таким образом, на первый план выходит информация о конкурентах, оценка их действий, перспективы развития и, конечно, обеспечение собственной экономической безопасности.

В настоящее время business intelligence в России представляет собой особое направление консалтинга в сфере безопасности. Далеко не все организации данного рынка обладают профессионализмом, знанием технологий и методов, имеют информацию, достаточную для проведения эффективной деловой разведки и удовлетворения требований заказчика.

Бизнес-разведка, понимаемая как аналитическое обеспечение важных управленческих решений,

– один из инструментов менеджмента, роль которого в условиях конкурентной борьбы явно недооценивается многими российскими руководителями и предпринимателями.

Применение методов бизнес-разведки в обеспечении экономической безопасности предприятия позволяет резко повысить эффективность его деятельности, способствует оптимальному расходованию корпоративных ресурсов.

Бизнес – разведка носит общественно-полезный характер уже потому, что у помогает бизнесу развиваться, совершенствоваться, идти в регионы. Очевидно, что в ближайшем будущем, когда бизнес станет еще более профессиональным, конкурентным и цивилизованным, бизнес-разведка будет уже рассматриваться как необходимое условие обеспечения стратегической устойчивости, конкурентоспособности и экономической безопасности организации.

Бизнес-разведка как элемент добросовестной конкуренции

Бизнес-разведка, как элемент добросовестной конкуренции, является неотъемлемой частью корпоративной культуры в рамках ведения бизнеса. Зачастую в современной литературе можно наблюдать, что бизнес-разведку именуют конкурентной разведкой, так и маркетинговой разведкой, так как все зависит непосредственно от смысловой сути, которая закладывается в понятие данного термина. Так же к бизнес-разведке применимо понятие бенчмаркинг, хотя к обеспечению экономической безопасности в коммерческих организациях данная терминология может быть применена при соблюдении целого ряда условий. Рассматривая экономическую безопасность коммерческой организации, анализируют возможность более эффективного использования корпоративных ресурсов данного предприятия для обеспечения стабильного функционирования организации, а так же избежание возможных угроз.

Рынок требует значительное количество сил и средств, вложенных в разведку, помимо внутреннего анализа проблем, наравне с процессом сбора и обработки большого количества всевозможных источников внешней информации. Понятие бизнес-разведки не подразумевает под собой только промышленный шпионаж, так как дело не в применяемой терминологии, а непосредственно в сути данного понятия.

Стоит отметить, что понятие шпионажа несет в себе передачу неких сведений или их хищение, отсюда понятия разведка и шпионаж «business intelligent» и «industrial espionage» абсолютно не совпадают по своей сути, хотя и имеют схожие понятия в русском языке. Любая разведка по своей сути должна осуществляться на постоянной основе, подразумевая под собой каждодневную обязанность человека, который занимается любым видом деятельности, иметь представление о том, что, почему, как и для чего именно поступать в конкретных ситуациях, которые могут возникнуть в процессе решения поставленных задач.

Употребление термина «разведка» несет в себе как минимум:

- вид деятельности, который непосредственно связан с исследованием чего-нибудь в зависимости от поставленных целей;

- действия, которые осуществляются группами людей или отдельными людьми для получения желаемой информации о событиях, процессах или объектах, которые, так или иначе, входят в сферу их профессиональных интересов;

- организационные единицы, занимающиеся специальным изучением всевозможных аспектов любых явлений, которые в свою очередь могут быть связаны как с наукой, экономикой, так и с производством, и т. д.;

- совокупность методологии изучения объектов и процессов, а так же приемов, которые входят в сферу интересов неких профессиональных групп или конкретных людей, а так же организованных единиц.

Сам по себе термин «маркетинг» несет в себе как изучение конкурентов, так и продвижение рекламы, продуктовой линейки, формирование ценообразования, начиная непосредственно с первичной стадии производства продукта и заканчивая его продажей, отсюда понятие маркетинговая разведка само по себе довольно широкое понятие. Так же важно отметить тот факт, что отсутствие различий между определениями разведки и маркетинга возможно, только если взять за основу, что маркетинг это взаимодействие фирмы с внешней информацией, а с практической точки зрения это является нецелесообразным.

Понятие конкурентной разведки (competitive intelligence) в отечественной литературе рассматривают более узко, чем маркетинговую разведку, как направление деловой разведки, отвечающее главной цели, выстраиванию взаимоотношений с конкурентами на основе совокупности мер по сбору и анализу сведений. Под сведениями о конкуренте понимают его финансовое и имущественное состояние, оперативные и стратегические цели, а так же информацию организационно-управленческого характера.

В определение бизнес-разведки (business intelligence) входит сбор и анализ данных, как о конкурентах, так и о партнерах, отсюда практически любое маркетинговое исследование, так или иначе, несет в себе элементы деловой разведки. Бизнес-разведка рассматривается как обширная категория технологий, которые связаны со сбором, анализом, хранением и возможностью доступа к полученной информации для принятия оптимальных решений. Отсюда, под бизнес-разведкой можно понимать составляющую часть социальной культуры ведения бизнеса, так как для выживания современного бизнеса в условиях конкуренции главная роль отводится разведке действий и намерений конкурентов, а так же анализу возможных рисков. Бизнес-разведка это легальное занятие, которое полностью вписывается в рамки понятий о добросовестной конкуренции.

Задачи и методы бизнес-разведки

К главной задачи службы экономической безопасности принято относить возможность прогнозирования возможности наступления кризиса, так как это является важным аспектом при принятии предотвращающих мер и возможности направления всех сил и средств на его предотвращение и профилактику. Вероятность наступления кризисной ситуации зачастую связана именно с недобросовестной внешней конкуренцией. Отсюда анализ и изучение конкурентов несет в себе аспект прогнозирования их действий, в рамках которых непосредственное внимание стоит акцентировать на деятельности таких конкурентов, которая потенциально или явно направлена на дестабилизацию заинтересованной фирмы. Результат данного исследования заключается в своевременных действиях, которые направлены на принятие соответствующих профилактических мер для обеспечения, как корпоративного союза, так и целостности конкретной фирмы и развитию и сохранению установленных деловых связей и репутации на рынке.

На данный момент существует большое количество методов ведения деловой разведки, где к базовым методам принято относить методы сбора легальной информации, основанные на логике. Применение методов деловой разведки дает возможность организации грамотно осуществлять прогнозирование кризисных явлений в бизнесе, а так же дает возможность реализовывать механизмы раннего прогнозирования возможностей их развития. Данные методы позволяют организации предпринимать меры как предупредительного, так и профилактического характера для снижения возможного нанесенного ущерба. Возможность владения актуальной информацией о вероятной или только предстоящей кризисной ситуации применяется для упрочнения своего положения на рынке и ослабления позиции конкурентов.

Сбор актуальной информации осуществляется по средствам таких способов как:

- диалог с менеджерами конкурирующей фирмы;
- беседа по телефону с сотрудниками фирмы конкурента;
- анализ резюме менеджеров и кандидатов на вакантные должности;
- интернет ресурс.

Большое количество методов бизнес-разведки основываются на наблюдении. Стоит так же отметить, что зачастую менеджеры среднего звена, желающие продвижения на следующую ступень карьерного роста, инстинктивно стремятся к простому прикрытию ошибок, прибегая к приукрашиванию и фальсификации данных, чтобы показать себя в глазах вышестоящего руководства в выгодном свете. Вероятность наступления такой ситуации может привести к принятию неоптимальных решений, которые в свою очередь могут нанести значительный урон бизнесу. Отсюда формируется одна из задач деловой разведки, а именно, проверка информации, которая поступает на более высокий уровень управления информацией и предотвращение подобных ситуаций. Данная работа может вестись как в рамках собственной фирмы, так и в отношении фирмы конкурента.

Процесс получения и систематизации актуальной и достоверной информации, а так же обеспечение доступа к ней, требует наличия в распоряжении базы информационных ресурсов, где важную роль играет наличие программного обеспечения и современные технические средства, которые позволяют собирать и хранить информацию, которая получена из разных источников. Помимо наличия программного обеспечения требуются высококвалифицированные специалисты-аналитики, которые с помощью вариации различных критериев дадут возможность осуществлять поиск по информационным массивам для успешной обработки, формировании выводов и прогнозов, которые получены на основе информационных данных.

Немаловажно на рынке отслеживать перемещение акционерного капитала компании, а так же объем кредиторской задолженности для того чтобы выявить и иметь возможность предотвратить недружественный захват фирмы, так как противодействие с недружественным слиянием и поглощением на рынке продолжает считаться актуальной задачей.

Так же важную роль в отношении внутренней безопасности компании и внешних негативных последствий продолжает нести лояльность работников.

Данный анализ движения и состава внутренней информации, который будет организован на постоянной основе, позволит организации заблаговременно выявить и ликвидировать факт утечки внутренней конфиденциальной информации. Насторожить на ранних стадиях здесь должно минимальные проявления недовольства, как со стороны менеджеров, так и со стороны сотрудников, так как недовольство персонала в той или иной форме впоследствии, приведет к изменениям в их поведении.

Отсюда следует сделать вывод о том, что на постоянной основе необходимо проводить качественный мониторинг персонала организации и особое внимание уделять тем сотрудникам, которые занимают должности, которые связаны с движением материальных и информационных потоков.

Организация бизнес-разведки

Бизнес-разведку невозможно отождествить с такими понятиями как конкурентная и маркетинговая разведка, так как она имеет ряд отличий, одним из которых является широкий спектр решаемых задач, которые в свою очередь предоставляют более широкие возможности для ее успешного ведения.

Так же, бизнес-разведка дает возможность не только выявить на ранних стадиях, но и предотвратить потенциальные угрозы для организации, предоставляя тем самым дополнительные возможности, которые открываются на рынке. Для данных возможностей в каждой организации необходимо реализовать и грамотно построить собственную систему конкурентной разведки.

Такие службы бизнес-разведки (БР) относительно недавно стали реализовываться в экономически развитых странах для предоставления возможности руководящему составу организации предвидеть вариации направления движения рынка в целом. Основными функциями данной разведки принято считать сбор и анализ сведений, которые получены об основных тенденциях и перспективах развития бизнеса, его возможных рисках и возможностях развития, подготовкой качественных прогнозов и мер, которые необходимы для принятия стратегических решений в управлении компании. Деятельность служб БР делает акцент на элементы бизнеса, оказывающие особое влияние на конкурентные способности организации на рынке. БР несет в себе цель не столько подготавливать к потенциально возможным рискам, сколько избегать их полностью, предоставляя возможность грамотно воспользоваться сложившейся на рынке ситуацией. Отличием БР от промышленного шпионажа будет являться тот факт, что при этом будут использоваться легальные и законные методы.

Применение БР в деятельности организации ни в коем случае не может носить в себе единичный или эпизодичный характер. Отсюда следует начать с внедрения БР в процесс функционирования организации на постоянной основе, что в последующем позволит выделить ее в обособленную

полноценную службу безопасности. Характерная ошибка для многих российских компаний заключается в том, что БР зачастую путают со службой внутренней безопасности организации. Данная ошибка обуславливается тем, что аспекты безопасности в таких организациях возлагаются на бывших миллионеров, которые обучены лишь работе в низшей криминальной среде, не имея при этом даже минимального представления о процессе ведения бизнеса и тенденций его развития. Так же зачастую путают БР с маркетинговыми исследованиями в деятельности организации, что неверно, так как задачи БР охватывают более широкий аспект. Задачи и методы решения БР, которые близки к маркетинговым исследованиям, так же рассматривают данный вопрос шире по сравнению с маркетологами организации.

По сути, в каждой организации, так или иначе, присутствуют некоторые элементы БР, например развитая система логистики или аналитики, наличие менеджеров по продажам и маркетингового отдела. Все они так или иначе собирают и формируют данные о партнерах организации, о конкурентных фирмах и клиентской базе. Всей полученной информации, как правило, не уделяется должного значения, хотя она несет в себе важные аспекты разведывательного характера, так как в организации нет специально обученных сотрудников для этого.

Так же на основе финансовых документов сторонних компаний, которые поступают в бухгалтерию любой организации, можно сделать грамотные выводы о финансовом состоянии конкурента и его финансовых потоках, а так же о тенденциях его развития. Данные сведения зачастую разрознены и не имеют возможности быть грамотно систематизированы и проанализированы, так как ими пользуются в рамках выполнения узкого набора обязательных функций в данном подразделении, не смотря на существенную важность их для руководящих подразделений организации.

Отсюда, качественный фундамент для БР в каждой организации для сбора разведывательной информации, ее обработки и систематизации поможет реализовать

упорядочение данного процесса и придания ему важности для данной организации в целом. Так же для грамотного становления и развития БР в организации необходимо качественно отнестись к выбору координатора, так как этими полномочиями нельзя наделить сотрудника в сфере обеспечения финансовой безопасности.

Так как БР в организации несет в себе возможности стратегического планирования и прогнозирования, то данные специалисты должны тесно взаимодействовать с отделом маркетинга, поскольку их деятельность тесно связана разработкой рыночных стратегий для фирмы.

Бытует мнение, что БР необходимо реализовывать в организации в рамках отдельной службы в тех случаях, если перед руководящим составом поставлена цель о поглощении конкурентов на рынке или ослабление их позиций, в ряде других целей функции БР имеет место переложить на маркетинговый отдел. Данный подход ошибочен, так как маркетинговый отдел не сможет в полной мере справиться с предоставленным объемом функций, которые не характерны для него, а так же являются дополнительной нагрузкой. В таком случае руководители любого подразделения будут относиться негативно к дополнительно возложенным функциям, рассматривая их как обузу, с целью избавиться от них, загубив при этом важный для компании проект. Важно помнить, что в построении любого бизнеса необходимо учитывать человеческий фактор, для минимизации вероятности получения убытков.

Так как руководящие звенья российских компаний зачастую не имеют представление о возможностях, которые даст БР для их организации, и не видят разницу между БР и службой безопасности, будет нецелесообразно выделять службу БР в рамках отдельного структурного подразделения изначально. Отсюда следует, что начать необходимо с минимального фундамента для ее существования и функционирования на постоянной основе. Процесс обособления БР в рамках отдельного структурного подразделения в будущем будет зависеть от координатора, отвечающего на данную

службу. Подходя к выбору данного кандидата, следует акцентировать внимание скорее на математиков по образованию, чем на бывших работников силовых структур.

Основа фундамента БР включает в себя три основных функциональных блока, такие как:

- непосредственные сбор и анализ информации;
- создание и ведение некоего хранилища собранных данных, которые включают в себя непосредственно саму информацию, разведывательные сведения, а так же прогнозирование проектов БР;
- построение и планирование разведывательных процессов, полученных на основе БР.

Непосредственным координатором процессов и результатов БР в организации должен выступать как минимум генеральный директор или его заместитель, хотя данному аспекту, как показывает практика, в российских компаниях не уделяется должного значения. Важно заметить, что в качестве куратора структурного подразделения БР зачастую выступают лица, в функциональные обязанности которых входят решения общехозяйственных вопросов организации, а не первые заместители. Факту, что именно руководитель организации должен координировать основные результаты исследований в рамках БР и первым получать результат исследований, стоит уделять большее значение.

БР в любой организации, как структурное подразделение, должно позволять в полной мере оценить состояние и перспективы развития организации как бы сверху и со стороны, иначе внедрение ее, как процесса, в деятельность организации не несет в себе никакого экономического смысла. Кроме того грамотно построенная работа службы БР позволяет выявлять узкие места в деятельности и других структурных подразделений организации, отсюда факт передачи деятельности БР любой структуре в подчинение не даст необходимого эффекта.

Показателем эффективности ведения БР в организации будет являться тот факт получения актуальных неискаженных результатов, которые в свою очередь не несут в себе нагрузки

устраивать всех. Помимо всего прочего грамотная БР в организации дает возможность получения новых знаний, распространяющиеся так же и на процесс исполнения своих функциональных обязанностей в структурных подразделениях. Каждое структурное подразделение, после внедрения БР, ощутят неприятие в рамках, возложенных на БР задач и, возможно, отнесутся к данному нововведению с непониманием. Именно для этого необходимо в полной мере признавать важность поддержки БР на ранних стадиях функционирования со стороны ее непосредственного куратора.

Для основы внедрения БР необходимо четко разграничить для организации какие именно цели оно перед собой ставит и какой информационный массив для исследования будет интересен в первую очередь, а главное, необходим ли будет данный процесс, в рамках поставленных перед организацией и руководящим составом задач.

В самом начале внедрения БР, как структурное подразделение организации, в качестве координаторов вполне будет достаточно пары человек, к которым можно отнести, как новый кандидат извне, так и сотрудник, который будет перемещен по должностным обязанностям. В дальнейшем, при успешном функционировании БР в рамках организации и в зависимости от масштаба организации состав команды может претерпевать структурные изменения, здесь важен момент отсутствия перекалывания полномочий на другие отделы.

Первоначальным этапом функционирования БР в организации будет определение приоритетов развития компании и выбор ключевых тем, после чего необходимо аккумулировать в единое целое те данные и информацию, которой на данный момент уже владеет организация. В рамках данного процесса на плечи координатора ложится обязанность провести процесс взаимодействия с каждым руководителем всех структурных подразделений, для того чтобы быть в курсе всех актуальных на данный момент проблем. Так же, в свою очередь, руководители структурных подразделений должны направлять запросы об интересующих их сведениях куратору БР. Данный диалог необходим между структурными подразделениями, для

грамотного взаимодействия в рамках внедрения БР. Кроме того, сотрудники, задействованные в БР должны проявлять инициативу и исполнять проекты без запросов непосредственного координатора или руководителя того или иного структурного подразделения.

Важным аспектом результативной деятельности БР выступает элемент анализа полученных данных, где на ранних этапах развития данной службы возможно привлечение руководителей структурных подразделений, а так же специалистов извне, которые занимаются мониторингом по отраслям. Немаловажно на данном этапе регулярно проводить мониторинг внешней ситуации и предоставлять данную информацию основным участникам процесса.

Данное мероприятие необходимо в целях предотвращения целого ряда неожиданных факторов для организации. Наравне с этими целями желательно периодически подготавливать выпуск информационного бюллетеня на основе анализа службы БР, в котором будут проанализированы материалы СМИ, а так же итоги конференций и семинаров по профилям и др. документов. Одновременно с прохождением начальных проектов системы БР в организации необходимо создать возможность для хранения данных. В системе для хранения первоначально концентрируется информация, которая разделена по структурным подразделениям, после чего наладить процесс пополнения ее новыми данными, реализовав процесс дальнейшего распространения по заинтересованным структурным подразделениям организации.

В данных целях принято использовать возможности, которые предоставляет автоматизированная информационная система, при ее наличии. На данном этапе важно предотвратить момент, когда данный процесс превратится в простую передачу информации между различными структурными подразделениями. Место для хранения информации для БР вполне может выполнять внутренний подсайт, в котором грамотным образом будет выстроена система разграничения прав доступа в целях дополнительного обеспечения безопасности.

Процесс внедрения БР должен начинаться с четкой формулировки основных целей и задач руководителем организации, от того насколько данные цели и задачи полно и корректно будут сформированы зависит результативность системы БР.

Процесс внедрения системы БР в организацию может осуществляться такими способами как:

- посредством внедрения системы функционирования БР в одной из самых заинтересованной в этом организации;
- возможность применения для системы БР возможностей фирм, которые специализируются на данных услугах.

Второй этап внедрения в организацию систему БР принято считать наиболее рискованным, так как любой проект нуждается в полном раскрытии своей деятельности, однако специфика деятельности системы БР основана на том, что решения принятые на основе проводимого анализа направлены на принятие стратегических решений, за которыми как раз и идет охота. Отсюда необходимо четкое понимание кого из сторонних сотрудников стоит посвящать в результаты деятельности системы БР как структурного подразделения.

Процесс сбора анализ информации, а так же последующий процесс ее систематизации несет для любой организации ряд затрат. Для того чтобы четко разграничить возможности бюджета организации прежде всего необходимо четко понимать следующее:

- В рамках каких целей и потребностей происходит сбор и анализ информации;
- Иметь четкое представление о том, каков будет конечный «продукт информации»;
- Какова конечная цель анализа и для кого он проводился.

В рамках развития функционирования системы БР происходит процесс выявления основных конкурентов организации, а так же произведения систематического анализа деятельности конкурентов и тенденций их развития. Только после постановки данных аспектов появляется возможность запускать по ним специализированные проекты системы БР в

организации, где результаты запуска пилотного проекта позволит произвести корректировку и других проектов по анализу конкурентов. На основе базовых критериев, таких как выявление сильных и слабых сторон, оценка возможностей и угроз для организации, можно проводить анализ компаний конкурентов в данной отрасли, а так же рассматривать тенденции их развития. После сбора и систематизации полученной информации производится сравнительный анализ по сравнению со своей организацией, в рамках сравнения необходимо учитывать как потенциальных, так и реальных конкурентов компании.

В процессе сбора и систематизации информации самое важное это верно сформулированные цели и задачи, ведь для сбора конкретной информации можно воспользоваться законными методами, которые не будут противоречить законодательству, в рамках которого будет разработана своя методология.

Процесс сбора, анализа и систематизация информации в той или иной степени связан с разного рода затратами для организации, чей размер зависит от поставленных задач в рамках конкретного бизнеса, которые стоят перед руководящим звеном компании. В дальнейшем, чтобы перейти к рассмотрению структуры бюджета необходимо определиться в:

- формирование основных целей собираемой и анализируемой информации организации;
- формирование конечного продукта после обработки информации;
- определение конечного потребителя продукта обработки информации.

Когда организация ставит перед собой цели по определению конкретной информации о своем конкуренте, или потребителе конечной продукции, то ее интерес прежде всего должен фокусироваться на выявлении уровня платежеспособности и анализа исполнения им обязательств. В результате чего компании необходимо ответить на пару поставленных вопросах, определив для себя, что компания успешно функционирует при условии что:

– организация формирует фонд оплаты труда и в полном объеме и в установленные сроки производит выплату заработной платы своим работникам;

– производственный процесс должен быть организован и работать;

– произведенная продукция должна быть реализована.

На месте, где происходит непосредственная отгрузка продукции, присутствует большое количество разнорабочих, притом, это могут быть не потенциальные работники контрагентов организации или ее партнеров. Стоит отметить, что даже не в рамках конфиденциальной беседы о финансовом состоянии организации существует возможность почерпнуть интересующую информацию в рамках БР.

Метод добывания информации путем открытого общения не единственный источник получения интересующей информации, так по средствам интернет ресурсов можно вполне легально добыть данные о финансовом состоянии организации, которые размещаются в открытом доступе.

Так же активно распространяется метод телефонных переговоров и непосредственное общение с менеджерами младшего звена, в рамках которого можно так же получить необходимую информацию. Для таких же целей использования подходят СМИ, а при достаточности денежных средств можно использовать журналистов и репортеров непосредственно, так как зачастую именно они являются главными разведчиками в части экономической ситуации в организации.

Так же в целях разведывательной информации полезными могут оказаться сохраненные контакты с «несправедливо» уволенными работниками, однако информацию, полученную из таких источников необходимо качественно перепроверять на факт искажения и приукрашивания.

Информационно-аналитические объекты внимания бизнес-разведки

Информация о деятельности бизнеса компаний конкурентов крайне важна для выживания организации в рамках жесткой конкуренции. Важно четко понимать влияние внешних факторов, таких как государственной политики и экономической ситуации в целом по стране на конкурирующую организацию. Стоит так же отметить важность уровня влияния географического положения организации, изменения в налоговой сфере, уровне регулирования цен, а так же особенностях импорта и экспорта. Нельзя так же исключать и отраслевую специфику, которая оказывает влияние на фирму конкурента, так как кредитные организации, страховые компании и кредиторы в различных инстанциях ведут свою деятельность по-разному.

Знание специфики не только бизнеса конкурента, но и построение его отношений с контрагентами, позволяет оценить насколько целесообразным окажется процесс взаимодействия с последними. Помимо это необходимо максимально разведать специфику методологии производства продукции, ее реализации, доступных вариантов финансирования производства фирмы конкурента, деятельности его персонала.

В процессе планирования и непосредственном исполнении мероприятий системы конкурентной разведки в организации важно необходимо обратить внимание на анализ таких специфических моментах ведения бизнеса фирмы конкурента как:

- основа структуры собственного капитала, а так же методов управления им с учетом происходящих или запланированных изменений;

- определение вид предприятия, например, частное, государственное или общественное, учитывая так же возможности происходящих изменений на данный момент времени или возможных перемен;

- определение собственников и совладельцев, в рамках долевого участия организации, а так же аспектов, которые оказывают непосредственное влияние на организацию,
- анализ деловой репутации организации и опыт ее на рынке в данной или сопряженной отрасли;
- сформированная организационная структура организации;
- философия организации, а так же стратегические цели развития руководящего состава организации;
- происходящие на данный момент времени или запланированные сделки по приобретению, слиянию и реорганизации основных видов деятельности организации;
- состав и структура источников и методов финансирования деятельности организации, как первоначальные источники и так и последующие;
- состав и структура совета директоров:
- анализ профессионального опыта членов совета директоров;
- частота проведения заседаний совета директоров;
- возможность существования аудиторского комитета организации и его сфера деятельности;
- организация норм корпоративной этики внутри организации;
- наличие у организации профессиональных юристов или иных консультантов;
- анализ опыта и репутации управляющих компании;
- анализ текучести кадрового актива организации;
- состав финансового отдела в организации и его статус;
- уровень укомплектованности кадровыми активами;
- механизм стимулирования сотрудников или премирования;
- составление и использование прогнозов и различных видов бюджетов;
- наличие и взаимодействие различных управленческих и информационных систем;
- наличие системы внутреннего контроля организации;

- анализ деятельности субъекта, а именно производимый продукт, рынки, на которых происходит взаимодействие, основные поставщики организации, структура расходов, производственный процесс;
- особенности специфики формирования производственной деятельности исследуемой организации;
- географический анализ месторасположения производственных и складских помещений, а также расположение офисов;
- структурирование и анализ наемного персонала организации по уровню заработной платы, а так же наличию возможных соглашений с профсоюзами;
- анализ продуктовой линейки, качества оказанных работ и услуг и состав основные контрагентов и потребителей;
- качество условий оплаты деятельности, показатели нормы прибыли, занимаемая доля рынка, экспорт, качество ценовой политики, уровень спроса и предложения на товар, предоставленные гарантии, анализ и проработка маркетинговой стратегия и планов развития организации, в рамках конкуренции на рынке;
- наличие долгосрочных контрактов с исследуемой организацией, стабильность поставок, импорт товаров, а так же анализ способов и условий выполнения поставок;
- анализ и количества и качества товарно-материальных запасов организации, а так же их месторасположение;
- наличие франшиз, банковских гарантий, патентов, а так же лицензий в деятельности;
- структурирование по основным категориям расходов;
- выделение строки расходов на НИОКР;
- структурирование активов и обязательств, а так же наличие операций с иностранной валюты с разделением по ее типу, возможность хеджирования;
- анализ структуры задолженности организации, которая включает в себя различные условия и ограничения;
- структура финансовой деятельности организации, атак же факторы, влияющие на финансовое положение и доходность организации;

- статистика и динамика основных показателей деятельности;
- тенденции развития организации;
- анализ и структурирование внешних факторов, которые оказывают непосредственное влияние на процесс подготовки и формирования финансовой отчетности.

Важным аспектом при проведении БР принято считать получение и систематизацию предварительных сведений об отрасли, в которой функционирует организация, информация о руководящем составе, а так же об основной характеристике деятельности конкурентов организации с целью получения достаточного уровня знаний его сфере и специфике бизнеса для проведения дальнейших мероприятий системы БР. После сбора всей разведывательной информации, охватывающей внутренние и внешние процессы организации конкурента, необходимо проведение систематизации собранной информации.

Проводя БР относительно фирмы конкурента, важно постоянно дополнять информацию об анализируемой фирме, так как важно следить за происходящими изменениями в деятельности для качественного процесса выявления и анализа событий, операций и факторов, оказывающих воздействие на финансовое и экономическое состояние организации.

Для грамотной интерпретации полученной информации необходимо иметь максимально полное представление о специфике деятельности отрасли в целом.

Данные об отраслевой специфике деятельности организации, которыми необходимо владеть при проведении БР, принято структурировать по:

- состоянию организации в конкурентной среде, а так же по анализу рыночных условий;
- сезонному понятию деятельности организации, возможности формирования цикличности деятельности;
- анализ основных тенденций в технологическом процессе организации;
- структура коммерческого риска, включающая в себе технологии и процессы, находящиеся в легком доступе на рынке для вновь пришедших фирм и т. п.);

- упадке в отрасли или увеличении объемов деятельности;
- анализ неблагоприятных условий, специфичных для определенной отрасли, таких как падение уровня спроса, присутствие производственных мощностей, которые не используются;
- анализ основных и статистических показателей;
- наличие специфических операций, таких как методов финансирования производственной деятельности и специфике ведения бухгалтерского учета;
- основ нормативно-правовой базы организации.

Для проведения качественного анализа внутри отраслей важно понимание основных аспектов ведения деятельности бизнеса конкурента, которые будут специфичны относительно других отраслей.

Возможные источники информации о деловых связях конкурента

При проведении процесса выявления необходимых источников получения качественной информации, необходимо делать акцент на такие компании, услугами которых пользуется организация. В связи с этим необходимо произвести качественный мониторинг с целью выявления таких компаний на ранке.

К разряду данных организаций имеет место отнести консалтинговые фирмы, организации, оказывающие юридические услуги, прочие аудиторские компании, где каждая из них может единожды или на регулярной основе взаимодействовать с компанией, которая является объектом бизнес-разведки. В силу спроса на качественное профессиональное оказание услуг из-за развития рыночных отношений и формированию методологии и способов ведения бизнеса развивается рынок и предложения для специализированных компаний.

Необходимо подвергнуть расширенному анализу рынок оказания услуг, так как по средствам услуг, которые предоставляют компании конкуренты проще определить круг реальных контрагентов и необходимую исходную информацию в рамках стратегического развития конкурентной фирмы в отношении:

- анализа и подбора персонала, а так же за увеличение мотивации сотрудников;
- особенностей проведения хозяйственных операций организации и ведение деятельности в целом;
- постановка взаимоотношений между поставщиками и потребителями и т. д.

Благодаря полученной информации из кадровых агентств определяются возможности кадровых ресурсов фирмы конкурента, понимания уровня квалификации персонала организации и руководящих должностей, а так же понятную систему управления персоналом.

Благодаря полученной информации из консалтинговых фирм, а так же компаний предоставляющие юридические услуги определяется система организации процесса сбыта товара конкурентной фирмой. Анализируя политику сбыта продукции организацией конкурентом, немаловажную роль играет информация, полученная из СМИ, а так же рекламная информация о диапазоне розничных цен на товары, работы, услуги. Основываясь на анализе динамике цен, затраченной на рекламную продукцию по периодам времени формируется приблизительный объем деятельности конкурентной фирмы, а так же прочие интересующие параметры.

Основываясь на полученную информацию о степени проработанности для фирмы конкурента заключенных договоров с его контрагентами, появляется возможность составить качественное представление о таких важных аспектах как:

- установление примерной программы производственного процесса и реализации продукции;
- возможный фактор влияния инвестиционной стратегии на объемы производства, которые направлены на закупку

нового оборудования, использование кредитных средств для возобновления объема оборотных средств, возможные факторы влияния на размеры дебиторской задолженности и объема товарно-материальных запасов организации;

- формирование действующего производственного процесса и анализа того, как данные технологические внедрения влияют на объемы производства;

- анализ поставщиков фирмы конкурента, а так же определение особых условий поставок основных средств, информирование об условиях поставок сырья и материалов для производства товаров и услуг, ориентиры в диапазонах цен;

- формирование возможных источников, которые снабжают сырьём и материалами организацию в случае возникновения непредвиденных проблем у контрагентов организации.

Немаловажно уделить особое внимание качественному мониторингу деятельности консалтинговых фирм, так как широкий спектр услуг, которые они оказывают, позволяет увеличивать и без того обширный спрос на данные услуги.

Источники получения необходимой информации о финансово-хозяйственной деятельности конкурента

С помощью метода прямого наблюдения возможно определить численность или примерный состав и структуры наемных сотрудников организации визуальным путем. Основываясь на данном методе, так же существует возможность получить качественную информацию о возможных циклах или проявление сезонности в производственном процессе организации. Приложив к данному анализу статистику по различным промежуткам времени, получим достаточно достоверную информацию, которая будет сигнализировать о периодичности поставок, позволит определить объем производства, а так же вычислить среднюю продолжительность производственного цикла товара и затраты на складские запасы в организации.

В процессе изучения деятельности конкурента приоритетность должна оставаться за поиском и обработкой информации о финансовых потоках, как и за основными факторами активов его основных производственных фондов.

Важно отметить тот факт, что нет нужды получить доступ к прямой бухгалтерской отчетности фирмы конкурента из за возможного риска такого подхода. Правильнее будет прибегнуть к менее рискованным и некриминальным путям добывания информации в рамках системы БР.

На показатели производительности оборудования можно получить доступ посредством установления личных контактов с персоналом, который оказывает ремонтные услуги и благодаря этому получить необходимые сведения об оплате энергетических ресурсов в рассматриваемых организациях. Так же необходимая нам информация может быть получена из различных баз данных в коммунальных или других компаний, ведь зная вид оборудования и его характеристики, а так же исходя из данных о загрузке данного механизма можно найти среднюю загруженность механизм. Сопоставив данную информацию с приблизительным уровнем загруженности оборудования можно проанализировать и объемы производимой продукции.

Все траты конкурентной фирмы на формирования фонда оплаты труда можно рассчитать посредством размера уплачиваемого им единого социального налога. Для получения более достоверной информации о движении и формировании денежных потоков в организации необходимо иметь данные за некоторый период времени.

С помощью личных контактов, которые удалось установить с организацией конкурентом, можно выяснить для себя большое количество информации, однако все зависит от коммуникабельности вашего источника.

Здесь необходимо знать не только личные, но и профессиональные данные, которые соответствуют требованиям для специалистов в PR-технологий.

Суммы затрат у фирмы конкурента направленные на оплаты аренду помещений можно выяснить непосредственно у

арендодателя, а если у фирмы конкурента заключен договор субаренды, то интересующую информацию можно раздобыть с помощью подсобных работников арендатора помещения.

Представившись потенциальным покупателем товара можно узнать его цену непосредственно у самой фирмы конкурента, тогда как у поставщиков данной фирмы можно получить достоверную информацию о диапазоне цен на сырье и материалы, а так же уровень цен для перепродажи товаров и услуг в дальнейшем. На данных стадиях получения информации так же будет особенно полезным метод визуального наблюдения и установления личных контактов, так как товары и материалы перемещаются на транспортных средствах, которыми управляют люди, работающие в данных организациях и знающие специфику их деятельности и ценообразования.

Отсюда следует сделать вывод о том, что любые данные и любые параметры можно узнать вполне легальным путем, необходимо лишь разработать определенный план по их получению. Гораздо важнее изначально сформировать и поставить основные цели и задачи для получения актуальной информации для их последующего структурирования и анализа.

Встречная налоговая проверка контрагента конкурента как источник информации о конкуренте

Выявление фактов совершения неких сделок является основной целью встречных проверок. Согласно НК РФ следует отметить, что порядок проведения, периодичность не только не ограничена, но и ничем не регламентирована. Данные проверки, согласно НК Российской Федерации относятся к дополнительным мероприятиям, на данное мероприятие ограничения срока проведения порядка двух месяцев, которые установлены для выездных проверок, не распространяется. Обязательность и периодичность встречных проверок не определяет налоговое законодательство.

Налоговые чиновники, в рамках встречной проверки, имеют право запросить у компании документы, которые подтверждают её взаимодействия с данной проверяемой фирмой. Конкретный перечень данных документов в НК Российской Федерации также не установлен. Помимо сделок купли-продажи, налоговых агентов будут интересовать товарообменные операции, а также взаимозачётные операции, в рамках анализа которых будут затребованы договора а также первичные платёжные документы. Налогоплательщик который подвержен встречной проверке не обязан в данном случае предоставлять учетный регистр, так как данный документ не имеют никакого отношения к непосредственной деятельности субъекта, ведь требовать документы которые не связаны с деятельностью субъекта налоговая агенты не вправе, иначе встречная проверка превращается выездную проверку.

Запрашивая документы, налоговые чиновники, как правило усердствуют и в большинстве случаев фирма рискует не успеть собрать их в срок. Договориться о продлении срока удастся далеко не всем и не всегда. Но, даже если затруднительное положение сочувствия у налоговых чиновников не вызовет и они не согласятся на отсрочку, судьи признают такое опоздание оправданным.

Зачастую, налоговые агенты запрашивают большой объем документов на проверку, и фирма не успевает собрать их срок, но договориться о продлении срока данной проверки удастся не всем фирмам и не всегда. Видя затруднительное состояние фирмы, налоговые агенты не согласятся на отсрочку, и суд будет на их стороне. Бывают случаи, когда налоговые агенты, желая удостовериться, что ничего не упустили, производят запрос документов уже после проверки.

Отсюда, можно связаться непосредственно с контрагентами, которые участвовали в данной проверке, и уточнить ведётся на данный момент проверка либо она уже закончилась. Если проверка закончилась, то затребовать дополнительные пакет документов от фирмы является незаконным действием, так как конкретно в данных случаях суд признает, что проведение последующей встречной проверки

будет являться не дополнительным мероприятием налогового контроля, а повторной проверкой.

Суть проведения встречной проверки заключается в требовании соответствующих документов у фирмы, для чего составляется письменное требование, которое не имеет четкой закреплённой формы, от налогового агента (ст. 31 НК РФ). После получения данного требования фирма обязана в пятидневный срок предоставить или отправить требуемый пакет документов. При нарушении этого требования или его срока налогоплательщик возлагает на себя ответственность за непредставление налоговому органу в соответствии с п. 2 ст. 126 НК РФ имеющиеся документы, которые включают в себя сведения о налогоплательщике.

Налоговый орган не имеет права истребовать у компании сведения о поставщиках в рамках встречной проверки, так как в отношении них проверка не велась, отсюда данные требования налоговых агентов будут являться необоснованными.

В случае если при проведении налоговыми органами камеральных или выездных проверок возникает необходимость в раскрытии информации о деятельности плательщика сбора или лицами, которые с ним связаны, налоговый агент вправе запросить документы, которые будут относиться к деятельности проверяемого налогоплательщика.

Отсюда, круг лиц, в отношении которых возможно так же проведение встречной проверки и запрос дополнительного пакета документов, раскрывающих деятельность, может быть любой, с кем у налогоплательщика ведутся какие либо отношения.

Встречная проверка, которая проводилась у контрагента конкурирующей фирмы, является важным источником получения информации. Это связано с тем, что контрагент фирмы конкурента не обязан хранить секрет данных взаимоотношений, так как он со своей стороны так же заинтересован в сохранении своих позиций на рынке, а так же в их укреплении и развитии. Отсюда возможно контрагент без особых затруднений как минимум сообщит представителю

заинтересованной фирмы перечень тех документов, которые запросили налоговые агенты.

Маркетинговые исследования в рамках бизнес-разведки в сфере торговли

Давая определение понятию маркетинговым исследованиям, стоит отметить, что данный вид исследований представляет систематический сбор данных и их анализ, который проводится в рамках решения маркетинговых проблем, задача которых заключается в минимизации уровня риска возникновения в данной области неконтролируемых ситуаций. Для процесса аккумуляции всех данных из различных источников зачастую используется выборка, с помощью которой производится анализ сбыта организации с помощью методов наблюдения, анализ продаж магазинов, а так же интервью. Зачастую самым распространенным принято считать интервью, которое может проводиться как по телефону или почте, так и лично. Собрав и проанализировав все данные выдвигаются варианты решения некоторой установленной проблемы, которая лежала в основе исследования.

Любое маркетинговое исследование несет в себе сбор и анализ полученных данных, которые позволяют получить информацию. С помощью данной информации процесс ведения производства будет успешен, и до конечного потребителя будут доведены товары, которые представляют для него ценность. Главный результат успешного маркетингового исследования рост объемов продаж и дальнейшее увеличение доходов организации. Зачастую данные исследования производятся сторонней организацией, которая специализируется на таком роде оказания услуг.

С помощью анализа методом маркетинговых исследований происходят наиболее крупные выборки для качественного систематического анализа поведения потребителей. Для данных целей респондентам предлагается

структурированная анкета, в которой исследование может отразить процентное количество потребителей определенного товара на каждую тысячу жителей.

В рамках проведения маркетинговых исследований необходимо соблюдение этапов, таких как:

- маркетинговые исследования должны проводиться качественно, где первоначально будут определены организации и предпринимателей для сравнения и анализа полученной информации.

При проведении маркетингового исследования важно осуществлять максимально корректный анализ, так как нельзя сравнивать маленький торговый ларек с торговым комплексом или фирму по оказанию юридических услуг с функционирующим производственным комплексом. Как правило, именно организации выступают в роли объекта исследований, маркетингового анализа, которые помимо всего прочего выступают основными конкурентами на выбранном сегменте рынка. На первом этапе проведения маркетингового анализа важно определиться с выбором объекта или объектов для сравнения. Для этого достаточно определить кто именно на рынке, на котором вы работаете или только собираетесь войти, представлен Вашими конкурентами.

Как уже говорилось ранее, компаниями конкурентами должны быть выбраны по ведению бизнеса того же вида деятельности.

- выбрав для анализа фирмы конкуренты по одной отрасли, необходимо определить факторы, по средствам которых в последующем будет проходить маркетинговый анализ. Что относится к данным факторам?

Для этого анализа необходимо определить как положительные, так и отрицательные моменты деятельности организации, которая уже реализована или только собирается. Не менее важно учитывать как долго та или иная компания существует на рынке.

С помощью метода экспертных оценок можно определить:

- объем среднемесячного заработка в среднем, который получает торговый агент или сотрудник магазина;

- объем денежных средств, уходящий в месяц на перевозки, в том числе и бензин, а так же затраты на обслуживание транспорта организации;
- объем затрат, направленных на аренду производственных и складских помещений;
- объем сумм, расходуемых на прочие нужды.

Раздобыть такую информацию как затраты на аренду складских помещений, среднемесячный показатель заработной платы сотрудникам, а так же затраты на транспортировку, не является серьезной коммерческой тайной и практически не варьируется в своих значениях по регионам.

После проведения анализа собранных данных можно рассчитать приблизительное значение прибыли компании конкурента.

Модель деловых связей конкурента

Деловые связи – это сформированные отношения между людьми, складывающиеся в процессе делового общения между ними. Данные отношения затрагивают различные сферы деятельности, по мимо этого данные отношения превращают межличностные отношения правоотношения.

Грамотный процесс построения и налаживания деловых связей позволяют распоряжаться в полном объеме деловыми связями партнеров, их деловой репутации, объемом знаний и информации, а так же навыками и умениями для решения поставленных задач.

Формируя и налаживая деловые связи в бизнесе, мы словно формируем свою сеть людей, в поддержании общения с которыми взаимно и они заинтересованы в этом также как и мы.

Стоит отметить, что одна из самых распространенных на данный момент это Интернет, где можно самостоятельно или с помощью профессионалов создать свой сайт или интернет магазин, который позволит организации увеличить свою клиентскую базу, а так же дает возможность проанализировать предложение фирмы конкурента.

Помимо всего прочего базы для хранения данных потенциальных партнеров в деятельности своего бизнеса, с которыми строятся деловые связи оцениваются высоко, демонстрируя не только ценность, но и ее стремительный рост.

Зачастую в развитых как зарубежных, так и отечественных компаниях происходит специальное выделение в отдельные структурные подразделения по налаживанию связей с общественностью, а так же по управлению ими.

При грамотном построении деловых связей и распоряжении ими дает возможность для экспорта новых форм и методов для ведения бизнеса.

Основное преимущество деловых связей заключается, прежде всего, в значительном расширении числа потенциальных клиентов организации, контрагентов, подрядчиков, с помощью возможности оповещать о своих коммерческих предложениях различных адресатов.

Критерии оценки налаженных деловых связей могут быть различны, исходя из хозяйственной практики. Важным критерием данной оценки будет выступать количество людей, которые включены в список деловых связей.

Немаловажный критерий, служащий степенью оценки эффективности налаженных деловых связей, возможность сопоставимости деловых связей между партнерами основываясь на результатах их использования. При использовании лишь вклада одного человека, эффективность метода деловых связей можно сопоставить и сравнить с такими видами вкладов, как денежные средства или имущество, знаниями, умениями и деловой репутацией.

В качестве критерия, который характеризует уровень эффективности деловых отношений, может выступать быть польза и выгода, которая получена от использования этих связей. Так же деловые связи зачастую классифицируют по таким сферам, как:

- степень эффективности;
- степень направленности;
- сфера применения и использования отношений в зависимости от целей их применения.

Иногда в основу деловых отношений определяют договоренности сторон, а так же деловых партнеров организации.

В целях предотвращения возникновения обстоятельств негативного характера принято заключать договорные отношения, формируя в нем условия качества и момента передачи деловых связей в общую деятельность по договору франчайзинга или в рамках лицензирования продуктов.

Так как деловые связи зачастую передаются физическими лицами, превращаясь тем самым из межличностных отношений в отношения между адресатом и хозяйственным субъектом, они могут превратиться в собственность как юридического, так и физического лица.

Любые деловые отношения, которые качественно оформлены и структурированы, могут стать объектом, и представляют категорию собственности для организации. Поскольку деловые отношения выступают наравне с прочей информацией, а так же прочими представителями гражданского права, их можно, так или иначе, отнести к конкретному виду объектов нематериального характера или нематериальными благами. Однако для того чтобы полноправно стать собственностью им необходимо обрести материальную форму.

Деловые отношения, как и нематериальные активы, с течением времени требуют к себе более серьезного исследования и изучения порядка и условий их формирования и оценки. Так же объектом постоянного, а главное пристального внимания должны выступать деловые связи фирмы конкурента, где на основании информации, которая имеется о конкуренте, составляется и корректируется на постоянной основе модель его деловых связей.

Применение информации о финансово-хозяйственной деятельности конкурента

Информация о финансово-хозяйственной деятельности, которая получена из различных источников, где конкурирует организация, представляет собой своеобразную базу данных, которая достаточна для моделирования финансово-хозяйственной деятельности фирмы конкурента.

На основе сравнительного анализа модели о конкуренте с моделью ведения собственной деятельностью организация, которая заинтересована, может получить возможность выявить свои слабые зоны и негативные факторы ведения бизнеса, а так же меры по их устранению и предотвращению. Любое ведение деятельности по своей сути не возможно без мониторинга деятельности в условиях рыночной среды для выявления факторов, которые препятствуют ведению бизнеса. Именно для этого необходимо получать информацию из разных источников по средствам различных методов проводить этапы системы БР.

Самым актуальным и объективным методом для исследования сложных предметов, таких как риск не обнаружения, является метод моделирования информации.

Выбор модели, которая будет способствовать качественному изучению сущности проблемы, принято считать одним из основных правил управления рисками в деятельности организации. Процесс формирования метода оценки риска не обнаружения с помощью оценочного метода должен грамотно строиться на основе взаимосвязанной системы, которая основана на построении аналогичных и интуитивных моделей. Данные модели, которые позволяют проанализировать вариацию возможностей последовательности звеньев цепочки, которые сформированы на разных уровнях управления и учета экономического субъекта с целью минимизации возможных ошибок, что является важным фактором в условиях рыночной конкуренции.

Для определения широких и узких зон риска не обнаружения и допущения оценки существенных ошибок необходимо концентрироваться на объектном подходе к

анализу. Выбор цели является фактором действия, так как в процессе формирования условий для улучшения механизма финансово-хозяйственной деятельности организации моделирование целей является главным моментом при выборе сценария развития.

Основная модель деятельности фирмы конкурента, как правило, представлена многоуровневой моделью, проектную систему на каждом из имеющихся уровней детализации процессов. Отсюда процесс моделирования формируется из объединения основ моделирования и проектирования. Помимо этого процесс моделирования важен при использовании и формировании имитации моделей больших размеров.

Модель деятельности фирмы конкурента анализируется с помощью сравнительной модели анализа, который проводится по определенной технологии, так как изучает в себе не только экономическое, но и технологическое состояние данных организаций. В процессе данного анализа, прежде всего, важно описание всех технологических и организационных характеристик, для выявления максимального количества вариантов решений, после чего уже происходит формирование наиболее важных характеристик объектов, выбранных для изучения и сравнения.

Принято формировать такие показатели, с помощью которых в дальнейшем будет производиться анализ, который устанавливает периодичность и частоту их предоставления. В дальнейшем составляется список показателей, ожидающихся по итогу на выходе, например, налоги. Так же показатели можно условно разделить на:

- прогнозируемые, те, вероятность наступления которых можно вычислить;
- непрогнозируемые, значение и возможность наступления, которых невозможно вычислить с помощью имеющихся факторов.

После чего уже происходит формирование показателей входа и выхода, которые необходимы для краткосрочных и среднесрочных прогнозов.

Составляется список показателей, содержащихся в формах отчетности организаций, но лишь тех, которые имеют существенное влияние на показатели проводимого анализа. К списку таких показателей могут относиться валютные курсы, экспортные цены на товары, тариф на электроэнергию.

При недостаточно четком формировании целей на начало проведения исследования может существенно пострадать точность выводов и эффективность процесса.

Прежде чем приступают к выбору и процессу формирования и разработки модели, первоначально определяют ее вид, после чего формируются структура взаимосвязей, которая устанавливается между показателями, которые предназначены для проведения дальнейшего анализа. После чего определяется фактор влияния каждого из показателей во взаимосвязи и в отдельности на конечные показатели данного исследования. Каждый показатель можно классифицировать по видам на:

- долговременные показатели или долгосрочные;
- сезонные показатели, которые возникают с определенной периодичностью и частотой;
- циклические показатели, которые характеризуются долговременными циклами экономики;
- нерегулярные или случайные показатели, которые не поддаются учету и регистрации.

Показатели сезонности и особые климатические условия могут повлиять на конечный показатель финансово-экономических результатов деятельности организации.

Модель развития организации необходимо выбирать с учетом и грамотным соотношением оптимальных критериев планирования и прогнозирования объемов продаж. Данный процесс можно осуществить, основываясь на соответствующих технологиях, которые построены на базе сравнительного анализа.

В качестве дополнительного источника информации о конкуренте может выступать аудиторская фирма, однако подход к подбору аудитора компаний разный, но основывается на таких обстоятельствах как:

– проведение годовой проверки является необходимостью, которую не получится избежать;

– прочим организациям необходим аудит в для четкого понимания все ли правильно они делают.

Для организаций, которым проведение аудита необходимо в своей деятельности, данное обстоятельство выступает как подстраховка перед налоговой проверкой. Для данных организаций важна работа, которая была проделана, однако факт получения аудиторского заключения не несет в себе ценности.

Но есть компании, которые сами желают провериться, что называется, по полной программе. Причем многим из них совсем не нужно аудиторское заключение – они заказывают аудит добровольно. Бухгалтеру только польза от того, профессиональные аудиторы «прочешут» все бухгалтерские участки. Кстати, многие именно с их помощью наводят определенный порядок в своем бухгалтерском хозяйстве.

Существуют организации, которые сами выступают инициаторами для аудиторских проверок, хотя некоторым из них неважно получение заключения, так как аудит они заказывают для своей организации добровольно, аргументируя это тем, что для бухгалтера будет полезно, если аудиторская фирма проверит его деятельность. Отдельные фирмы с помощью аудиторских проверок наводят порядок в своих делах.

Уже на первоначальном этапе знакомства с аудиторской фирмой представитель заинтересованной организации должен выяснить производился ли аудит в фирмах, которые работают в той же сфере деятельности и в каких объемах. Ссылаясь на возможность длительного сотрудничества и на заинтересованность в качественном результате проверки можно объяснить причину своего интереса. Зачастую аудиторские фирмы заинтересованы на расширении своей клиентской базы, поэтому с большой вероятностью поделятся интересующей информацией.

Аудиторские фирмы зачастую предоставляют своим потенциальным клиентам предварительно оформленные типовые формы договора, отсюда для возможности

дальнейшего сотрудничества стоит предложить специалисту агентства сформулировать список условий проводимой проверки. Данный перечень условий необходимо систематизировать по профильной деятельности фирмы, где для экономии времени можно предложить взять за основу самый оптимальный перечень, который уже был использован ранее на одном из клиентов проверки.

Есть вероятность, что в списке перечней клиентов может оказаться информация об интересующей нас фирме конкуренте. После чего необходимо ненавязчиво попросить предоставить данный документ у специалиста аудиторской организации для ознакомления. Получив в руки данный документ мы можем получить достаточно полное представление о обязательствах конкурентной фирмы в своей деятельности.

При правильной работе с информацией можно составить первоначальное представление о конкурентной фирме при заключении договора, основываясь на том, сколько лет существует на рынке данная фирма и какой диапазон цен своих услуг предоставляет. Не будет лишним назначить первоначальную встречу в офисе аудиторской фирмы для оценки помещения и сотрудников фирмы.

Обычно, при оказании аудиторских услуг в тексте договора раскрываются такие аспекты как:

- выделяют предмет договора;
- формируют условия, по средствам которых будут оказываться аудиторских услуг;
- формируют права и обязанности аудиторской компании;
- формируют права и обязанности организации, которая участвует в проверке;
- определяют порядок платы, а так же стоимость оказанных аудиторских услуг;
- определяют ответственность сторон и порядок улаживания возможных споров.

В договоре на оказание услуг аудиторской компании указывают примерный календарный план на оказание услуг, а так же формируют состав участвующей в данной проверке группы аудиторов.

Еще одним пунктом в договоре может выступать такой пункт, как способ оплаты дополнительных расходов, которые могут возникнуть в ходе оказания услуг. Важно рассмотреть и пункт возможных дальнейших условий развития договорных долгосрочных отношений между аудиторской организацией и организацией.

Вся информация, которая полученная данным образом позволит составить некую исходную базу, которая послужит для дальнейшего изучения организации конкурента и наблюдения за ней.

Кадровое агентство как источник информации о персонале конкурента

Еще одной важной тенденцией в развитии системы БР является специализация как по отраслевому, так и по функциональному принципу кадровых агентств. Данная специализация необходима как организацию работодателю, так и непосредственно агентству, она позволяет оценивать особенности бизнеса и ситуацию, которая происходит на рынке. Важный аспект это возможность иметь представление о ключевых игроках рынка и лучших специалистах, которые на нем представлены, так как это способствует качественно заполнять кадрами имеющиеся вакансии.

Пользоваться услугами данных компаний выгодно и удобно, так как консультантам агентства не нужно объяснять перечень требований необходимых для специалистов определенной отрасли. Так же не надо объяснять какой у кандидатов должен быть уровень стажа и навыки, а так же достаточны ли они будут в работе. Достаточно только определить основные требования и качества для кандидатов и агентство Вам сразу показывают возможных кандидатов, которые соответствуют вашим требованиям.

Так же огромную роль в выборе агентства играет функциональная специализация, заключающаяся в том, что некоторые кадровые агентства просто предоставляют топ –

менеджеров, а другие агентства занимаются поиском квалифицированных кандидатов, другие агентства могут просто специализироваться на подборе массового персонала. Ранее наблюдалась четкая тенденция, когда одна компания сотрудничала с несколькими агентствами сразу, однако на сегодняшний день организации ограничиваются одним агентством.

Мониторинг кадровых агентств, проводимый в рамках мероприятий конкурентной разведки несет важную роль в понимании процесса формирования фирмой конкурентом структуры персонала. Немаловажным будет и возможность понятия формирования у фирмы конкурента руководящих постов с кадровой структуре. Важно понимать, на чем основывается фирма при выборе категории руководителя структурного подразделения и ведущих менеджеров.

Кадровые агентства в большинстве своем рекламируют себя на первой встрече с потенциальным клиентом, именно этим обстоятельством необходимо грамотно воспользоваться для проведения мероприятий в рамках конкурентной разведки для получения разведывательной информации.

Представителю заинтересованной в получении дополнительной информации фирмы важно уже на первоначальном этапе знакомства с кадровым узнать, наблюдается ли подбора кандидатов на вакантные места в организации, которые работают в одной сфере деятельности, так же необходимо выяснить какие должности требовались и почему предпочтение отдается внешним кандидатам, а не внутренним. Так как каждое агентство заинтересовано в увеличении и расширении своей клиентской базы, каждый сотрудник данного агентства охотно расскажет о фактах и методах процесса подбора персонала и о критериях отбора кандидатов организации конкурента для компании, с которой им интересно дальнейшее сотрудничество.

Кадровые агентства зачастую предоставляют своим потенциальным клиентам предварительно оформленные типовые формы договора, отсюда для возможности дальнейшего сотрудничества стоит предложить специалисту

кадрового агентства сформулировать список условий проводимой проверки. Данный перечень условий необходимо систематизировать по профильной деятельности фирмы, где для экономии времени можно предложить взять за основу самый оптимальный перечень, который уже был использован ранее на одном из клиентов проверки.

Совокупность представлений, сформированных в сознании людей об организации, представляет собой имидж организации. Имидж организации состоит из таких составляющих как внешний имидж организации, который формируется из представления людей, не работающих в организации. Внутренний имидж организации формируется из представления людей, работающих в организации, проще говоря, кадровый состав.

Положительный имидж организации-работодателя дает большие возможности по привлечению лучших кандидатов на вакантные рабочие места. Дополнительно положительный имидж компании мотивирует работников работать с полной отдачей, выполняя все свои обязанности в полном объеме. Отсюда можно сделать вывод о том, что положительный имидж компании ведет к уменьшению текучести кадров. Особое внимание на имидж организации уделяют не только крупные компании, лидеры рынка, Как показывает практика, о своей репутации заботятся все организации, для которых важно место на рынке, которое они занимают.

Отсюда в рамках проведения конкурентной разведки, информацию, которая будет полезна, могут предоставить организации клиентов кадровых агентств. Бизнес разведка позволит сформировать выводы о системе мотивации и премирования своего персонала в фирме конкурента.

Консалтинговая фирма как источник информации о конкуренте

На сегодняшний день консультационные услуги становятся необходимыми, что связано с развитием рыночных отношений, данная тенденция наблюдается и в банковской сфере, у страховых фирм. Данная динамика объясняется тенденцией рыночной экономики формировать развитую конкурентную среду. Конкурентные преимущества данных фирм отражаются в нововведениях, которые фирмы внедряют. На ранних этапах экономического развития спрос и разнообразие консультационных услуг были ничтожны. В настоящее время спектр консультационных услуг максимально расширен, данный спектр представлен такими услугами как финансовый аудит, ведение организации и бухгалтерское обслуживание, юридические услуги, обеспечение организацию информационными технологиями и ресурсами, др. Если сравнивать объем предоставляемых услуг для организаций, то стоит отметить, что он был ничтожно мал, и не пользовался должным спросом. На увеличение спроса на данные услуги повлияла активно развивающаяся конкуренция на рынке, структурные преобразования, которые происходят в компаниях, а так же и глобализация процессов в бизнесе.

Увеличение спектра консультационных услуг в общем объеме предоставляемых услуг на рынке связан с тем что:

- наблюдается рост популярностью данных услуг, а именно консультаций по осуществлению или планированию в организации слияния или поглощения организаций
- рост потребности в услугах, которые связаны с финансовым оздоровлением организации;
- увеличением объемов осуществляемых транснациональных сделок;
- с возрастанием количества сложных экономических ситуаций, которые требуют нестандартных решения.

Любая консалтинговая фирма могут так же являться и специализированными фирмами по конкретным профилям консультационной деятельности, так услуги консалтинга могут

состоять в подготовке пакетов учредительных документов, которые необходимы при создании новых компаний.

На данный момент у многих фирм, которые оказывают – консультационные аудиторские услуги наблюдается смешивание различных видов профессиональной деятельности. Смешиваются не только такие услуги как финансовые и бухгалтерские, но и юридические, а так же кадровые. Сливание происходит так же и уровне принятия маркетинговых проблем и управленческих. Данная тенденция возникает главным образом из-за уровня возросшей сложности запросов у организаций, которые являются клиентами, но и на фоне возрастающей конкуренции среди консультационных фирм.

Рассмотрим весь спектр услуг, которые предоставляют консультационные фирмы клиентам:

– консультанты, специализирующиеся по административному управлению (администрированию). Данные консультанты занимаются формированием и помощью при регистрации новой организации, формирование структуры функционирования офиса, оказание помощи в обработке и формировании баз данных. Основная задача данной специализации в оптимизации процессов управления компанией. Данными специалистами происходит процесс формирования рекомендаций в рамках решения таких проблем, как распределение функционала между отделами и подразделениями. Построение и налаживание трудовой дисциплины, разработка процесса оптимизации по уровням управления; структурирования процесса делопроизводства;

– консультанты, специализирующиеся на финансовом управлении в организации. В их спецификацию входит формирование финансового анализа предприятия; предоставлением рекомендаций по источнику средств финансирования; составлением и анализ мер для привлечения инвестиций посредством размещения ценных бумаг и паев; разработка схем управлений финансовыми потоками и формирование мер для восстановления платежеспособности организации. Данные консультанты так же могут взять под контроль ведение и учет налоговых платежей, бухгалтерский

учетом, а так же произвести предварительную оценку стоимости предприятия;

– возможность предоставления консультаций по кадровому составу организации с целью привлечения качественных специалистов и процесса эффективного использования уже имеющегося кадрового на предприятии. Данные консультанты помогут сформировать основные вопросы по управлению и подбору сотрудников, выстроят дальнейшую систему контроля кадрового состава и сформируют системы оплаты труда и премирования персонала. Так же данные консультанты проанализируют внутренний климат в коллективе, сделают акцент на безопасности и охране труда, а так же подготовят список мер, направленных на повышение квалификации кадров;

– специалисты по маркетинговому консультированию, прежде всего, ставят перед собой цель в достижении организацией его стратегических целей и задач с помощью выстраивания должного уровня взаимодействия организации и рынка. К основной задаче консультантов по маркетингу можно отнести обеспечение и удержание процесса функционирования предприятия на высоком уровне. Важным фактором оценки эффективности деятельности маркетинговых служб является то, что на товары, которые производятся фирмой, был постоянный платежеспособный растущий спрос у потребителей. Маркетинговая служба первоначально ориентирована именно на процесс исследования рынка сбыта продукции, к тому же данные службы формируют предложения в области сбыта, процесса ценообразования, рекламы, методов разработки новой продукции и путей расширения продуктовой линейки;

– консультанты, занятые в области организации процесса производства, решают проблемы производственного цикла на предприятии. Это может узкая зона в формировании материально-технического снабжение организации. В обязанности данных консультантов входит предложение для организации технологии производственного процесса; мероприятия, упрощающие процедуру переработки неизрасходованных материалов и их внутреннее

перераспределение. схема распределения работ; Производя анализ за непосредственным управлением производственной деятельностью организации с помощью схем ведения работ, планирование и контроля за производственным процессом. Проще говоря, данные консультанты делают акцент на инженерно-техническими понимание процессов, чем на управленческие.;

– консультант, в задачи которого входит оказание помощи в вопросах по информационным технологиям, советует в вопросах по приобретению, а так же по ремонту оборудования или программного обеспечения. Данный специалист необходим при формировании процесса обработки и передачи данных в компании с использованием компьютерного оборудования. Немаловажным остается помощь в формировании грамотной защите информационных систем и баз данных;

– оказание услуг в области взаимодействия с общественностью, с помощью которых в глазах общества формируется некий конкурентный, отличающийся от прочих, имидж организации или товара, производимого ею. Имидж товара или фирмы получает распространение через средства СМИ, такие как интервью, статьи в печатных изданиях, рекламную рассылку. Данная деятельность на широкую публику, правительственные учреждения, акционеров, а так же на самих сотрудники фирмы;

– услуги, оказываемые в области образования или проводимых тренингов для персонала. К данным мероприятиям относятся проведение курсов, конференций, развивающих семинаров разработка и практическое групповое выполнение занятий с отрывом и без от производства. В ходе ролевых игр тренер позволяет менеджерам использовать свои знания о том, как надо взаимодействовать в той или иной ситуации или предоставляет им общую информацию по соответствующей проблематике;

– оказание консультирующих услуг по вопросам общего управления внутри организации, которое направлено на помощь в решении возникающих проблем, но и направляется на будущие перспективы его развития. Данные сотрудники

производят качественную систематичную оценку состояния организации, анализируя факторы влияния внешней среды. Помимо этого проводится анализ внутренней среды, посредством определения целей и ценностей организации. Сотрудники оказывают непосредственную помощь при разработке и формировании общей стратегии развития, а так же возможностей дальнейшего прогнозирования процесса. Процесс реализации любого проекта требует большого количества времени, которое может быть реализовано на разработку стратегии развития новой фирмы, например, потребуются от шести до девяти месяцев.

Грамотное разделение и понимание видов консультационных услуг необходимо так как исходя из их спектра возможно определить основное направление для системы БР на организации конкуренте по средствам формирования круга возможных консалтинговых организаций.

Юридическая фирма как источник информации о конкуренте

Основным источником получения интересующей информации о конкурирующей фирме может выступить юридическая фирма, которая оказывает ей услуги.

Юристам характерен широкий спектр направленности их специализации, например, уголовное или налоговое право, административное право, вопросы миграции, процесс регистрация организации. Отсюда, первым этапом конкурентной разведки, после обращения в ту или иную фирму, будет процесс выявления в какой области права функционирует и специализируется данная юридическая фирма. Бывает, что некий юрист попытается заявить о своей универсальности, а так же о способности разрешить любую проблему следует настроиться и оценить насколько это возможно.

Юридические фирмы, в зависимости от различных потребностей клиента, могут ему предложить несколько вариантов возможного сотрудничества. Один из них - разовая

консультация, предназначенная для реализации конкретного проекта, за которую будет установлена почасовая оплата. Не стоит думать, что чем ниже стоимость часа, тем дешевле обойдется процесс консультации, так как опытный и высококвалифицированный специалист решит и затратит меньше своего времени на решение данной проблемы.

Не обязательно сразу заключать договор на почасовую оплату, так как расчет обычно происходит после выполнения работ или услуг, если изначально предлагают этот вариант, то стоит насторожиться, поскольку это говорит о том, что фирма недавно появилась на рынке, либо о недостаточно квалифицированных сотрудниках, которые в себе не уверены.

Клиенту необходимо настоять на возможности заключения договора чтобы обезопасить себя от возможных последствий, особенно если консультация требует соблюдения специальных условий. С помощью таких обстоятельств можно сформировать представление о фирме конкуренте, выяснив наличия факта обращения в данную юридическую фирму.

Фирмы, которые оказывают те или иные услуги зачастую рекламируют себя при первой встрече с потенциальным клиентом, данным фактом так же можно грамотно распорядиться в рамках добывания разведывательной информации о фирме конкуренте.

На момент первоначального знакомства с юридической фирмой имеет место оценить специфику своей деятельности с целью обозначения возможной необходимости формирования договора по купле-продаже и договорам поставки со своими контрагентами. После процесса сравнения специфики своей деятельности, необходимо ознакомиться с уже имеющейся практикой формирования договоров, в том числе по конкурентам в аналогичной отрасли с целью обнаружения интересующих проектных договоров по конкурентам для выявления модели построения работы с поставщиками через посредников.

Факторы, которые формируют процесс ценообразования в организации и цикличность процессов, можно узнать от юридической об интересующих фирмах конкурентов и о связях

с контрагентами. Однако важно грамотно расположить к себе собеседника, не насторожив его вопросами, ссылаясь на возможное дальнейшее сотрудничество на долгосрочной перспективе.

Как в процессе разведывательных мероприятий по аудиторским фирмам, важно из всего массива информации извлечь только актуальную и нужную по аналогичным ситуациям.

Периоды развития организации как объект бизнес-разведки

Процесс развития и становление на рынке фирмы включает в себя несколько стадий, данный факт необходимо учитывать при проведении разведывательных мероприятий по отношению к интересующим фирмам конкурентам. Любая организация в момент своего развития должна формировать прочную основу для своего становления, чтобы не ликвидироваться на ранних стадиях входа на рынок.

На данной стадии организация как никогда нуждается в квалифицированных работниках и опытных профессионалах, которые могут решать поставленные перед ними задачи качественно и быстро. Этап внедрения и разработки эффективной системы разделения труда в организации, как правило, происходит на более поздних жизненных циклах. Так же не стоит забывать о том, что на этапе становления организация не имеет возможности формировать большой фонд оплаты труда для своего персонала, в связи с этим система материального стимулирования должна дополняться такими элементами как, бесплатным питанием на работе, возможностью использования в личных целях служебного транспорта в нерабочее время.

По мимо всего прочего необходимо ориентировать персонал на то, что вместе с уровнем развития и становления организации , будет увеличиваться их благосостояние. Для данного вида стимулирования сотрудников им могут

передаваться гибридные ценные бумаги организации на особых условиях.

На первоначальном этапе развития организации необходимо производить реорганизацию структурных подразделений с точки зрения кадрового состава наемных работников. Меняя систему оплаты труда на более формализованную, в зависимости от вклада каждого сотрудника, так как перед руководителями возникает не только необходимость привлечения новых сотрудников, но и удержание прежнего состава компании.

Только после установления фонда оплаты труда на уровне, не ниже чем у конкурентов по отрасли, организация может себе позволить привлечение кадров извне. Так как расходы организации на сырье и материалы, а так же на оборудования велики, а показатели прибыли на нуле, происходит повышение уровня материального стимулирования кадров и развитие дополнительных форм и методов стимулирования.

Когда организация осуществила уже вход на рынок и стала достаточно стабильной, потребность в сохранении кадров остается прежней, но появляется возможность привлечь новых сотрудников с высоким потенциалом. Здесь организация смело может повышать свои расходы на систему оплаты труда сотрудников до уровня, который может превышать средний по рынку.

Вскоре любая организация столкнется со стадией спада, а значит и с уменьшением прибыли, данный факт может оказать существенное влияние на уровень оплаты труда работников. С одной стороны это может привести к увольнению кадрового состава, с другой стороны, к определенным трудностям в привлечении специалистов из вне. Сохранить сложившийся состав сотрудников в организации может помочь формирование системы корпоративных ценностей, а так же меры на увеличение дополнительного стимулирования.

Рассмотрев различные стадии в развитие и становлении организации, важно отметить, что на какой бы стадии на данный момент не находилась компания, компания конкурент так же

может испытывать некие трудности. С помощью системы БР важно понять какие именно трудности испытывает компания конкурент и как этим можно воспользоваться.

Применение системы телефонного маркетинга конкурента как инструмент бизнес-разведки

Понятие телемаркетинга связано с использованием телекоммуникаций или использование телефона в качестве способа получения разведывательной информации. К данному методу можно прибегнуть при продаже товаров и услуг по телефону или с помощью проведения маркетинговых опросов, которые в дальнейшем помогут собрать интересующую информацию и структурировать ее. Наличие в организации своего колл-центра означает, что главная его функция лежит в прямых продажах продуктов и услуг организации, а так же консультирования клиентов и расширения клиентской базы.

Каждый оператор колл-центра связан с заполнением анкеты клиента или потенциального клиента для организации, так же они обязаны демонстрировать высокий уровень лояльности при общении с клиентом и проявлять доброжелательность. Данные особенности работы с клиентом при звонке направлены на поддержание и формирование имиджа организации, так как за пару минут в рамках телефонного разговора можно произвести грамотное впечатление на клиента и расположить его, сделав лояльным клиентом для организации. Наличие лояльных клиентов необходимо, так как прежде всего они выступают в роли адвокатов организации, защищая ее репутацию и лояльнее относятся к возможным трудностям и недочетам продукции фирмы, рекламируя ее на рынке.

Для сотрудников колл-центра необходимо разработать макет диалога с клиентом и возможные варианты снятия возникающих возражений по продукции.

Каждый звонок, совершенный сотрудником колл-центра фиксируется и в отчёте и несет в себе следующую информацию:

- фиксируется название организации, отрасль, сфера ее деятельности, фактический и юридический адрес, номера всех контактных телефонов, номер факса, а так же по возможности корпоративный адрес электронной почты;

- фиксируется фамилия, имя, отчество контактного лица, с которым был совершен диалог;

- фиксируется результат контакта.

С учетом данной специфики построения беседы с сотрудником колл-центра важно понимать возможность получения разведывательных данных при применении метода телемаркетинга. Так как из телефонного разговора можно почерпнуть информацию о способах, которые использует фирма конкурент для сохранения своей позиции на рынке.

Необходимо в рамках БР получить такую информацию, как:

- спектр услуг, которые предоставляет конкурент конечным покупателям и поставщикам, а также построение их расширения и совершенствования продуктовой линейки;

- выяснить условия поставки товара и сырья, а так же способы оплаты,

- проанализировать спектр услуг, предоставляемых фирмой конкурентом, отталкиваясь от объемов товаров и материалов, которые приобретает компания;

- проанализировать сроки поставки товаров и их оплату;

- выявить продуктовую линейку и ее ассортимент в организации, а так же уровень с которым происходит ее обновление.

Проведение данных мероприятий конкурентной разведки обязательно делать с определенной периодичностью, учитывая динамичность развития фирмы конкурента и гибкость ее стратегии продвижения в рамках рынка.

Проверка контрагентов конкурента в рамках бизнес-разведки на предмет их реальности и лояльности

В рамках сбора разведывательной информации об организации конкуренте необходимо делать акцент на проверки ее основных контрагентов на предмет формальности. Возможно, некоторые контрагенты являются фирмами однодневками или индивидуальными предпринимателями, которые служат для фальсификации документа оборота и возможности вывода денежных средств на счета физических лиц в рамках избегания дополнительного налогообложения.

Данное обстоятельство необходимо грамотно использовать в конкурентной борьбе, так как при обнаружении таких контрагентов у фирмы конкурента появляется возможность вывести их из числа действующих на рынке.

Для того чтобы распознать такую фирму, прежде всего необходимо ориентироваться на юридическое название организации, так как зачастую они используют уже существующие на рынке бренды, лишь немного перефразируя их название. Так же данные фирмы можно вычислить по большому количеству присвоенных ОКВЕД в рамках их деятельности, юридическому адресу, который используется у нескольких фирм, такое зачастую бывает, когда фирма юридически располагается в каком либо бизнес центре. Еще один из моментов, который может смутить в легальности контрагента это наличие одинаковых телефонных номеров с другими фирмами. Данную информацию можно почерпнуть из интернета, так как она находится в общедоступных для всех пользователях источниках.

В целях получения дополнительной информации о контрагенте можно запросить рекомендательные письма для того, чтобы осуществлять с ним дальнейшее сотрудничество или договора на оказания услуг с его непосредственными контрагентами.

По мимо этого на сайтах региональных налоговых управлений можно найти информацию и о недействительных или ликвидированных организации по их ИНН.

Дополнительную проверку возможного контрагента можно получить с помощью банков, в которых у юридического лица открыт счет. Некоторые системы дистанционного доступа дают возможность проверять контрагента по различным критериям риска, показывая информацию о нем в виде так называемого светофора, для наглядности.

Так же можно проверить потенциального контрагента, зная его ИНН или ОГРН, которые так же можно найти в свободном доступе. ИНН сам по себе не просто набор цифр, в его структуре заключены специальные комбинации или так называемые ключи.

Индивидуальный налоговый номер организации включает в себя десяти знаков, где первые четыре несут в себе информацию о коде налогового органа, последующие пять знаков представляют собой порядковый номер записи в реестре. Интересующая нас информация, которую необходимо проверить, заключена в последней десятой цифре.

Для проверки необходимо найти произведения в ИНН первых девяти цифр на определенные специальные множители, после чего суммировать девять полученных значений и поделить полученное значение на 11. Затем мы отделяем целую часть от деления, и снова умножаем данный показатель на 11. После чего из полученного результата необходимо отнять наш первый результат. Данная разница и есть то контрольное число ИНН, отсюда, если она равна 10, то искомое контрольное число это ноль, следовательно, номер ИНН некорректен и такой фирмы не существует.

При проведении анализа данных по ОГРН организации, смысл действий остается прежним, нам так же необходимо определить на контрольное число. ОГРН организации состоит из 13 цифр, где последняя цифра будет являться контрольной. Число, которое состоит из 12 знаков снова делится на 11. После чего ее целая часть умножается на 11. Далее происходит сверка с первоначальным 12-значным числом, где разница между показателями должна совпадать с 13-й цифрой в ОГРН организации.

Противодействие конкурента внешнему «чёрному» PR как источник информации о самом конкуренте

Каждая организация в России может оказаться жертвой черного PR в процессе своей деятельности.

Если на телевидение просочилась информация, которая компрометирует деятельность организации, то возможны несколько вариантов развития событий:

– если данная провокационная информация не соответствует реальности, стоит отметить, что СМИ не станут предоставлять полностью недостоверную информацию, так как цена, которую заплатили за публикацию данного материала, в разы меньше той цены, которую необходимо будет выплатить за компенсацию вреда изданию, если пострадавшая сторона решит подать иск в суд.

Однако выпуск данной информации в свет несет в себе сильный резонанс, который будет вызван в обществе, однако с его последствиями можно справиться достаточно быстро. Организации выпустить серию материалов, которые будут опровергать данные заявления и успокоят общественность.

Зачастую, для публикации опровержения в СМИ или газетах, организациям необходимо платить за размещение информации в нужных источниках;

– иногда в руки фирм конкурентов просачивается информация, которая не несет под собой реального основания. Возможность утечки информации, а так же чёрный PR, на данный момент являются популярными приемами. Данные методы ставят перед организацией серьезные проблемы, но разрешимые.

Важно помнить, что в сложившейся ситуации важна честность и открытость, но не стоит забывать и об оперативности действий организации, направленных на решение данной проблемы.

Когда информация, которая порочит репутацию организации, просачивается в СМИ важно руководствоваться и опираться на следующие правила:

– реакция на опровержение должна быть максимально быстрой;

– важно обнародовать только факты, которые непосредственно относятся к данной информации. Нельзя допускать догадки и гипотезы, которые могут повлечь за собой возникновение слухов, которых стоит избегать, чтобы не росло недоверие к организации;

– собрав необходимый объем информации необходимо немедленно организовать пресс-конференцию, чтобы журналисты получить ответы на все интересующие их вопросы;

– выступать на пресс-конференции должны первые лица компании, руководящий состав, так как их отсутствие произведет негативное впечатление;

– если информация, которая опубликована в СМИ, вызвала серьезный общественный диссонанс, необходимо оперативно организовать горячую линию для оперативного решения проблемы с помощью двусторонней связи с общественностью, которая позволит так же оценить мнение граждан касаясь данной ситуации;

– еще одним эффективным методом станет создание пресс-центра, через который репортеры смогут получать актуальную и свежую информацию;

– данные организованные мероприятия, такие как пресс-центр, горячая линия должны быть доступными 24 часа в сутки, фиксируя содержание звонков для последующего их анализа и понимания вопросов, которые будут интересовать журналистов больше всего.

В любой кризисной ситуации можно сформулировать наиболее важные и характерные для нее вопросы, а именно:

– что произошло?;

– почему это произошло?;

– какое воздействие это оказало на публику?;

– как фирма собирается себя вести во избежание данной ситуации в будущем?

Главной является задача ответить на данные вопросы и суметь организовать свою работу так, чтобы осуществить выход

из данного кризисного положения за максимально короткие сроки.

Если после проделанных мер, не удалось защитить деловую репутацию организации, то можно обратиться с иском в суд, так как информация негативного рода будет являться причиной убытков, в результате в суде можно требовать как опровержения информации, так и возмещения нанесенного вреда.

Произведя анализ возможных мер по преодолению чёрного PR важно составить грамотное и достаточно полное представление об организации конкурента, а так же о ее возможностях преодоления данной ситуаций, ведь успех выхода фирмы конкурента из данной ситуации в короткие сроки, может свидетельствовать о правильно организованной работе PR-отдела.

Однако, факт того, что данная ситуация имело место быть должен насторожить, так как акция чёрного PR является хорошо продуманным и подготовленным мероприятием.

Требования к сотруднику подразделения бизнес-разведки

Сотрудник, принятый на работу в структурное подразделение конкурентной разведки, должен сочетать в себе определенные качества из за специфичности задач, которые перед ним будут поставлены в будущем. К тому же данный сотрудник должен соответствовать тем требованиям, которые предъявляются к PR-менеджерам в организациях, а именно знаниями в области журналистики, а так же маркетинговых служб и рекламной деятельности. Иногда к данному спектру знаний необходимо так же добавлять знания основ психологии и филологии, а порой даже юриспруденции.

Так же надо понимать тот факт, что специалистов в данной области не готовит ни одно высшее учебное заведение. Отсюда на данную вакансию следует привлекать специалистов в области PR-технологий, что объяснимо тем, что PR-менеджер является отличным коммуникатор и ему присущи такие

качества, как внешние данные, хорошо поставленная речь и дикция, приятный голос, которые играют важную роль при отборе кандидатов.

Данный специалист должен уметь строить связи с общественностью, а так же быть внимательным к мелочам и творчески мыслить, быть инициативным и уверенным в себе человеком. Важно помнить тот факт, что данный сотрудник должен быть работоспособным, ведь через него будет проходить огромным потоком информации, с которым ему необходимо справляться и анализировать.

Данный сотрудник обязан свободно ориентировать в смежных рынках и владеть информацией об их специфики, а так же понимать основные тенденции их развития, обладать знаниями в процессах продвижения продуктовой линейки. Помимо всего прочего данный специалист обязан подвергать мониторингу сведения о своей компании, которые просачиваются в средствах массовой информации.

При выборе данного кандидата необходимо делать упор на наличие аналогичного опыта работы в данной должности и в компаниях с аналогичной сферой деятельности.

Формирование базы данных на конкурентов

Сбор и формирование баз данных подразумевает в себе метод, с помощью которого происходит преобразование необработанной информации в числовые величины, которые в последствии может обработать компьютер.

На фирму конкурента необходимо иметь отдельную базу данных, которая представлена в форме конкретного выражения собранных и проанализированных данных. Данные материалы будут включать в себя документы, файлы, структурированные определенным образом по совокупности всей имеющейся информации о фирме конкуренте.

Данное досье должно содержать в себе такие данные, как:

– полные реквизиты конкурентной фирмы, а именно наименование юридического лица, фактический и юридический

адрес телефон, факс, и по возможности полные платежные реквизиты;

- структурные данные о всех должностных лиц фирмы конкурента, которые принимают решения по тем или иным вопросам, связанным с закупками;

- систему данных контрагентах фирмы;

- результаты исследований о финансовом состоянии и устойчивости фирмы конкурента;

- выводы по итогам анализа, который был проведен в рамках системы мероприятий БР.

Данные досье в базе данных должны обновляться на регулярной основе в соответствии с получением и анализом новой информации о фирме конкуренте.

Целесообразность интервью с уволившимся от конкурента работником

Большой объем полезной информации можно получить из личной беседы с работником, который уволился от конкурента. Данные сведения важны для заинтересованной фирмы, так как они позволяют выявить причины, которые принудили сотрудника уволиться. Данная информация отражает в себе слабые стороны фирмы конкурента.

Из данной беседы можно сделать выводы о:

- важности критериев, которые ставятся в первую очередь для работника:

- размере заработной платы;

- наличие компенсационных пакетов;

- размере бонусов и 13-й зарплаты;

- возможности обучения за счет организации;

- формирования ценностей в организации;

Где для большинства сотрудников система ценностей представлена следующим образом:

- престиж компании, ее устойчивость на рынке, узнаваемость бренда;

- понимание направлений деятельности компании;

- высокий уровень заработной платы;
- уровень профессионализма коллег;
- построение отношений внутри компании;
- возможности для самореализации и развития.

Так же важно понять:

- с какой должности кандидат ушел;
- в какую организацию переходит;
- на какую зарплату и прочие условия претендует;
- меры, которые предпринимала организация, чтобы работник остался.

Ценовая политика конкурента как объект бизнес-разведки

Ценовые войны между конкурирующими организациями условно можно разделить на две основные категории:

- стихийные войны;
- ценовые войны, которые вызваны прямыми действиями организации.

Главной причиной стихийных войн выступает наличие неточной информации о ценовой политике, которую ведут конкуренты. Возможна практика, когда организация на короткий срок понижает цены для избранных клиентов, а аналитики, не имея точных данных, в других конкурирующих компаниях воспринимают это как изменение в ценовой политике, снижая цены в ответ.

В ценовых войнах присутствует стратегия «хищника», которая является следствием четких и продуманных действий, которые заключаются во временном понижении цены на уровне ниже уровня переменных издержек организации. В рамках защиты от такой политики «хищников» у фирмы применяется мера заключения долгосрочных контрактов с основными клиентами.

Проведение ценовых войн может привести к негативным последствиям, так как ценовое преимущество длится сравнительно короткий промежуток времени из за того, что конкуренты быстро реагируют на политику понижения. В

результате чего организация может сохранить прежнюю позицию и долю рынка, но на более низком уровне цен в сравнении по отрасли с конкурентами.

Никогда не нужно предпринимать снижение цен в ответ на одно только единственное свидетельство снижения цен другой компанией. Потери из-за замедленной реакции могут оказаться ниже, чем при полномасштабной ценовой войне. Ответные действия должны быть взвешенными и просчитанными. Если компания не намерена проводить ценовую войну и тем не менее решает снизить цены, то руководству необходимо по возможности осведомить своих конкурентов о том, чем это вызвано.

Если цель компании в том, чтобы приумножить свою долю на рынке, то весь спектр мероприятий необходимо предпринимать постепенно, иначе это приведет к ответной реакции со стороны фирм конкурентов.

В результате данных действий инвестиции, которые были направлены в развитие организации, существенно сокращаются, после чего получение конкурентного преимущества, которое основано не на цене, а на уникальных характеристиках товара, невозможно.

Из данной ситуации возможны несколько выходов:

- осуществить действия, направленные на дифференциацию организации на основе более узкой сегментации рынка;

- разработка и внедрение инновации с целью и получения доступа к уникальным ресурсам, дающим возможность кардинально уменьшить издержки и цены так, чтобы фирмы конкуренты не смогли выдержать давления и покинули данный рынок.

Организация может заявить более высокую цену для того, чтобы фирмы конкуренты начали предлагать своим клиентам товары и услуги, которые будут существенно отличаться от прочих на рынке, где цена будет являться важным, но не единственным признаком.

Маркетинговые войны, можно разделить на «фланговые» войны и «партизанские»:

– «фланговые» войны подразумевают в себе тот факт, когда организация должна предложить товар, изменяющий предпочтение потребителя в ее пользу;

– «партизанской» войны подразумевают тот факт, когда организации важно найти тот сегмент рынка, на который нет кандидатов.

Существуют некоторые правила, которые связаны с ценовыми войнами. Данные правила заключаются в следующем:

– нет нужды в понижении цены из за того, что так поступают конкурирующие фирмы в отрасли. Однако полностью игнорировать данный факт нельзя. Руководство организации может получить информацию об изменении цен на товары на рынке от своих менеджеров по продажам и проверить достоверность полученной информации. В рамках полученной информации можно применить методы конкурентной разведки, а именно попытаться провести диалог с клиентом от имени вымышленной компании, чтобы подтвердить или опровергнуть данную информацию;

– в целях понижения цен можно рассмотреть такое понятие как «асимметричность», когда фирма понижает цену не на тот же товар, а на тот, который приносит для конкурента наибольшую прибыль, нанося тем самым удар по финансовому состоянию конкурента, и вынуждая его пересмотреть целесообразность продолжения ценовой войны;

– любая акция должна иметь повод, а так же быть ограничена во времени, так как если данные условия не выполняются, потребители воспримут данный уровень цен за постоянный, а не временный, в результате чего уровень цен в дальнейшем будет сложно повысить;

– производить мероприятия по понижению цен можно только на зрелом рынке, когда еще не полностью сформирован круг контрагентов, покупателей, а так же каналы распространения информации между ними. Если производить политику снижения цен в таких условиях, то потребители могут не узнать своевременно об акциях;

– важно убедиться в получении выгоды конечным потребителем, однако это не всегда возможно, но в любом

случае важно приложить максимум усилий, чтобы пониженная цена в рамках ценовых войн не зафиксировалась у потребителя, так как эта мера направлена в первую очередь на увеличение объема продаж и привлечение новых клиентов.

В целях избегания возникновения ценовых войн можно с помощью сотрудничества с конкурентами, однако, этот метод сложно воплотить на практике, хотя он наименее затратный.

Если организация предложит новые виды товаров и услуг, то организация может активизировать конкурентную борьбу, однако фирмам конкурентам легче повторить этот процесс, отсюда следует сделать вывод о том, что нельзя полагаться полностью только на этот метод в своей тактике. Конкурирующей фирме сложно будет повторить технологию производства и а стратегию развития технологического процесса фирмы, так как это требует затрат большого количества времени.

Если рассматривать рынок целиком, то здесь возможны несколько вариантов конкуренции:

- первый вариант заключается в том, чтобы стать ценовым лидером, предоставляя потребителям самые низкие цены. Данная стратегия требует от организации соблюдения таких условий, как:

- формирование особой культуры организации отношений, которая исключает затраты на офисы или ограничение выплат персоналу;

- формирование нетерпимости к любым затратам и к формированию непрерывного контроля за ними. Главная цель данной стратегии формируется на минимизации издержек производства;

- возможность запомниться в сознании клиента уникальным производителем. Данный вариант предпочтителен для компаний, продающих товар или предоставляющих услуги по высокой цене.

Стратегия организации, которая основана на дифференцировании продуктовой линейки, строится на техническом превосходстве организации с помощью улучшения качества товаров и услуг и качеством в обслуживании клиентов.

Конкуренция в отдельно взятом сегменте рынка основана на таких факторах как, наличие у организации более низкого уровня затрат или отличное предложение в продуктовой линейке в сравнении с конкурентами.

В процессе ценовой конкуренции фирмам целесообразно:

- формировать свою систему скидок;
- произвести дифференциацию продуктовой линейки;
- применить психологическую цену в отношении потребителей.

На момент, когда наблюдается понижение цен у конкурентов целесообразно:

- понижать цену на товары;
- улучшать качество товара или услуги;
- совмещать политику увеличения цен на товар или услугу с ростом качества продукции или услуги;
- внедрить на рынок «дешевый» товар.

Для того чтобы организации принять одно из решений необходимо получить полную и актуальную информацию о деятельности фирмы конкурента, информацию не только о текущей деятельности фирмы, но и тенденциях к ее развитию и проведению мероприятий в рамках конкурентной разведки.

Произведя анализ объемов оборота продукции в организации можно установить:

- уровень закупочных цен, которые применимы к сельскохозяйственной продукции;
- уровень оптовых цен, которые используются в момент приобретения сырья и материалов;
- уровень отпускных цены, которые применяются к ценам, когда производится закупка продукции оптом;
- уровень розничных цен, которые применяются в процессе реализации товара и услуг для населения.

В организации важным является вопрос правильности установления и формирования уровня цены предлагаемого товара или услуги, ведь от уровня цен зависят результаты деятельности организации. Тогда как ошибочная ценовая политика может понести за собой долговременное

отрицательное воздействие на деятельность данной организации.

В процессе формирования ценовой политики в организации важно учитывать типы потребителей:

- это экономные потребители, которые акцентируют внимание на цену продукции, а так же на ее качество;

- процесс персонификации потребителей, когда большее внимание уделяется имиджу и бренду продукции;

- апатичные или безразличные потребители, когда важность заключается в удобстве использования продукции, а не его цены или бренда.

Важно проанализировать какой тип потребителей на данный момент преобладает на рынке, посредством данного анализа необходимо формировать диапазон цен на продукцию. Так же важно учитывать какое количество товаров реализуется и какому потребителя, а так же получится ли возместить затраты на производство продукта и его реализацию, получив при этом высокий уровень прибыли.

При формировании ценовой политики важно ответить для себя на вопрос о том, какие затраты должны преобладать в организации для получения максимального уровня прибыли при уже сформированном уровне цен на рынке.

На основе полученной информации необходимо провести сравнительный анализ затрат организации на ведение финансово-хозяйственной деятельности фирмы конкурента, а так же заинтересованной организации. В рамках данного анализа необходимо разработать мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности организации и снижения уровня затрат на производство и реализацию продукции.

Тесты по бизнес-разведке

1. Какие методы бизнес - разведки относятся к полевым методам исследования:
 - a. выставки и конференции
 - b. анализ конкурентов
 - c. анкетирование
 - d. беседы с людьми
 - e. анализ поставщиков
2. Вторичная информация, которая используется для исследований:
 - a. Релевантная
 - b. Достоверная
 - c. Бесплатная
 - d. Субъективная
 - e. периодичная
3. Первичная информация, которая используется для исследований:
 - a. Актуальная
 - b. Достоверная
 - c. Бесплатная
 - d. Субъективная
 - e. периодичная
4. Сбор и анализ первичной маркетинговой информации, определяющей проблемы и помогающей выдвигать гипотезы – это _____ исследование.
 - a. Описательное
 - b. Причинно-следственных связей
 - c. Каузальное
 - d. Поисковое
 - e. количественное
5. Анализ достоверных фактических данных, а так же их сбор и дальнейшая проверка точности выдвигаемых гипотез в процессе качественного анализа , представляет собой цель _____ исследования.
 - a. поискового
 - b. Качественного

- c. Панельного
 - d. Стандартного
 - e. Количественного
6. Классификация данных, которые получены в ходе исследования, а так же их систематизация принято относить к основным задачам _____ исследования.
- a. Описательного
 - b. Поискового
 - c. Причинного
 - d. Полевого
 - e. качественного
7. Поисковое исследование, которое проводится для выявления побуждений потребителя, а так же анализа реакций и поведения – это _____ исследование
- a. Качественное
 - b. Панельное
 - c. Омнибусное
 - d. Стандартное
 - e. количественное
8. Матрица информационных интересов представлена такими видами интересов как:
- a. общие, частные, редкие
 - b. массовые, редкие, единичные
 - c. общие, редкие, частные
 - d. массовые, частные, редкие
9. Что необходимо при разработке и оценке плана сбора и анализа первичных данных:
- a. методы исследования
 - b. способ связи с аудиторией
 - c. состояние покупательской готовности
 - d. тип конкуренции
 - e. средства распространения рекламы
10. Дайте определение такому понятию как Бенчмаркинг:
- a. деятельность по поиску и получению информации с целью сопоставления бизнес-процессов в фирме с аналогичными процедурами предприятий

в. деятельность по поиску и получению информации с целью сопоставления бизнес-процессов в фирме с аналогичными процедурами предприятий, которые более успешны на данный момент

с. деятельность по поиску и получению информации с целью сопоставления бизнес-процессов в фирме с аналогичными процедурами в абсолютно идентичных предприятиях

11. Как называется тип ошибки, которая происходит из – за факта, где люди помнят некое событие так, словно оно совершилось значительно раньше, чем это было на самом деле:

- a. потеря воспоминания
- б. ошибка преуменьшения
- с. ошибка преувеличения
- d. выборочное воспоминание
- e. избирательное искажение

12. Предварительная проверка собранных в результате проведения исследования данных, с целью обнаружить наиболее очевидные пропуски и неточности средства сбора полных данных:

- a. Маркировка
- б. полевое редактирование
- с. централизованное офисное редактирование
- d. кодирование
- e. перекрёстная табуляция

13. (Вставьте слово) К основным принципам _____ относится принцип законности и этичности сбора информации об основных составляющих бизнеса:

- a. бизнес разведки
- б. отраслевой разведки
- с. конкурентной разведки
- d. поэтапной разведки

14. Распределите элементы процесса конкурентной разведки в верном порядке:

Формирование отчетов (1), анализ информации (2), доведение до руководства (3), постановка задачи (4), сбор информации (5), оценка и упорядочение информации (6), сбор информации (7)

- a. 3,5,6,2,1,4,7

b. 7,2,1,4,5,6,3

c. 7,5,6,2,1,3,4

d. 4,5,6,2,1,3,7

15. Что относится к массовой матрице информационных интересов:

a. изменение узкоспециализированной номенклатуры товара

b. лицензии и актуальные сертификаты

c. общая информация о компании

d. опыт работы с конкретным клиентом

16. Общие свойства информации – это:

a. дефицит

b. ограниченность

c. зависимость между исходным объемом знаний и объемом нового знания

d. отсутствие координации между различными ресурсами

e. недостаточность

17. К вторичным источникам конкурентной разведки относятся:

a. Интернет

b. Годовые отчеты

c. Пресса

d. Бухгалтерская отчетность

18. Метод наблюдения для непосредственного исследования используется для анализа такой информации как:

a. скрытой, где люди не в состоянии (не желают) ее предоставлять

b. относительно чувств и отношений покупателей

c. о скрытых намерениях потребителей

d. о событиях, которые происходили в течение некоего временного диапазона

e. раскрывающий действие причинно-следственные связи

19. Что относится к основным законам информации:

a. закон общности

b. закон ограниченности информации

c. закон тезауруса

d. закон маевтики

e. закон Мерфи

f. закон фасцинации

20. Все внешние источники информации о фирме делят по форме открытости на:

- a. закрытые, условно открытые и открытые
- b. закрытые, открытые, ограниченные
- c. ограниченные, доступные

21. К основным методам наблюдения относятся:

- a. экспериментальный лабораторный анализ с имитацией реального магазина
- b. изучение восприятия потребителей
- c. аудит розничной торговли предприятия на рынке
- d. опрос с отсутствием контакта с интервьюируемым

22. Емкость рынка можно определить на основе:

- a. его структурных характеристик
- b. анализа индекса исследовательской панели
- c. анализа первичных и дополнительных моделей продаж
- d. анализа интенсивности продаж
- e. анализ восприятия потребителей

23. Процесс собственно анализа информации состоит из следующих этапов:

- a. Рефенирование информации
- b. Сопоставление информации
- c. Синтез данных
- d. Горизонтальный анализ
- e. Вертикальный анализ

24. Макросегментирование представляет собой разновидность:

- a. факторного анализа
- b. определения зависимостей
- c. простого факторного сегментирования
- d. многоэтапного сегментирования
- e. ситуационного анализа среды

25. К противодействию распространения дезинформации относятся:

- a. неиспользование информации
- b. воздействие на источник
- c. «Бумеранг»
- d. эффект подслушивания
- e. эффект подкидывания информации

26. Проводя многоэтапную оценку сегментирования рынка потребителей, принято использовать такие методы как:
- метод определения взаимодействия
 - ситуационный анализ среды
 - Макросегментирования
 - Микросегментирования
 - поэтапный анализ
27. К количественным характеристикам информации относятся:
- Полнота
 - Стоимость
 - Релевантность
 - целеуказание
28. Назовите 3 основных принципа планирования разведывательной деятельности:
- выявление цели проведения разведывательности
 - определение потребности субъекта экономической деятельности в информации для достижения целей
 - анализ отобранной информации
 - определение источников для получения информации
29. Сбор и анализ стратегической информации, который раскрывает глобальные процессы в экономике и политике, оказывающей влияние на развитие организации, называют:
- тактический уровень
 - стратегический уровень
 - оперативный уровень
30. К основным факторам, которые оказывают влияние на выбор стратегии охвата рынка:
- уровень ресурсов компании
 - этапы жизненного цикла продукции фирмы
 - мотивация потребителей
 - анализ результатов тестирования рекламы фирмы
31. Основными критериями сегментирования для потребительских рынков являются:
- юридический
 - демографический
 - поведенческий
 - технологический

е. ситуационный

32. Дайте определение сегментации:

- а. определение места товара в ряду аналогов конкурентов
- б. стратегия выборочного проникновения на рынок
- с. разделение потребителей на группы
- д. классификация потребителей по анализу качественных особенностей их спроса
- е. сегментация рынка

33. Выберите основные методы моделирования:

- а. экспонентный метод
- б. метод экспертных систем;
- с. статистический метод;
- д. метод самообучающихся алгоритмов
- е. метод сглаживания

34. Основное требование бизнес разведки это:

- а. Независимость
- б. Целеустремленность
- с. Недоверие
- д. законопослушность

35. Что из перечисленного можно отнести к коммерческой разведке?

- а. создание агентурной сети информаторов
- б. проведение саботажей на производстве конкурента
- с. поиск информации, компрометирующей конкурентов
- д. сбор информации и подготовка выводов на ее основе

36. К главному принципу успешной разведывательной деятельности возможно отнести:

- а. глубокую конспирацию
- б. открытость и прозрачность деятельности
- с. неограниченное финансирование деятельности
- д. наличие кадрового резерва

37. К основной задаче бизнес разведки относится:

- а. Знание руководителем в любой момент времени о точном месте своего предприятия в окружающей среде
- б. Знание рынка и процессов, происходящих в нем
- с. Анализ линейки товаров конкурентов
- д. Основные мотивы покупателей

38. Дайте определение целевому сегменту рынка:
- a. Рынок, соответствующий возможностям организации его особенностям развития
 - b. Рынок с наибольшим объемом прибыли и отсутствием конкуренции
 - c. Рынок, который имеет каналы сбыта, которые не доступны для других
 - d. наиболее однородный рынок
 - e. Рынок с наибольшими размерами и высокими темпами роста
39. Перечислите основные критерии для сегментации потребительских рынков:
- a. Географические
 - b. Демографические
 - c. социально-экономические
 - d. политико-правовые
 - e. ситуационные
40. Какие основные методы принято использовать при сегментации рынка:
- a. метод кластеризации
 - b. метод случайной выборки
 - c. метод факторного анализа
 - d. метод группировки
 - e. метод экспертных оценок
41. Как называется отрасль, которая характеризуется широкими возможностями для развития своих конкурентных преимуществ, однако данные преимущества в целом невелики?
- a. Фрагментарная отрасль
 - b. Массовая отрасль
 - c. Тупиковая отрасль
 - d. Специализированная отрасль
42. Как называется отрасль, которая характеризуется широкими возможностями для развития своих конкурентных преимуществ, но данные преимущества значительны?
- a. Фрагментарная отрасль
 - b. Тупиковая отрасль
 - c. Массовая отрасль
 - d. Специализированная отрасль

43. Как называется отрасль, которая характеризуется большим количеством возможностей развития своих конкурентных преимуществ, обеспечивающие высокий уровень возврата вложенных в них средств?

- a. Специализированная отрасль
- b. Массовая отрасль
- c. Тупиковая отрасль
- d. Фрагментарная отрасль

44. Какой вид позиционирования подразумевает в себе попытку создать у потребителей преувеличенное представление о возможностях компании и плюсов ее товаров?

- a. Спекулятивное
- b. Неоднородное
- c. Поверхностное
- d. Однообразное

45. Перечислите основные критерии, где компании формируют отличительные особенности при позиционировании:

- a. защищённость от копирования
- b. критерий значительности
- c. критерий наглядности
- d. критерий неоднозначности
- e. критерий неоднородности

46. Выберите пять основных уровней взаимодействий фирм с потребителем:

- a. Базисный
- b. Реагирующий
- c. Ответственный
- d. Активный
- e. Партнерский
- f. продуктивный

47. Что можно отнести к основным выигрышным стратегиям позиционирования:

- a. абсолютное превосходство по издержкам
- b. специализация
- c. базисный анализ
- d. Концентрация
- e. ориентация на "срединный путь"

48. Дайте определение процессу выявления основных конкурентов, а так же анализу их целей, сильных и слабых сторон и последующему выбору конкурентов, которых необходимо атаковать или опасаться.

- a. базисный анализ
- b. бенчмаркинг
- c. конкурентные стратегия
- d. анализ конкурентов
- e. конкурентное преимущество

49. Как называется анализ, который проводится с целью определения потребителями выгодам, которые связаны с приобретением продукции, и их интерпретацию оценки ценности предложений конкурентов.

- a. Принцип потребительской ценности
- b. Анализ деятельности конкурентов
- c. Базисный принцип
- d. Функциональный
- e. Стоимостной
- f. Принцип цепочки ценности

50. Определите примерное количество крупных российских корпораций, которые используют разведывательные возможности непосредственно для достижения своих целей

- a. 2–5 %
- b. 7–9 %
- c. 20–25 %
- d. 50–60 %

51. Основные цели и объекты разведывательного обеспечения включают в себя

- a. Всевозможные риски и возможности, связанные с рынком
- b. Возможные угрозы для внешней среды компании
- c. Возможные угрозы и риски для внутренней среды компании
- d. Финансовые риски, которые может понести организация

52. Перечислите основные цели службы безопасности, включающие в себя такие аспекты как:

- a. Анализ угроз, носящих в себе роль финансового характера
- b. Анализ угроз, носящих в себе роль криминального характера
- c. Анализ угроз, связанных с текучестью кадров

d. Анализ за соблюдением контрольно-пропускного режима в фирме

53. К основным задачам конкурентной разведки следует отнести:

a. Создание трудностей для существования конкурентов фирмы

b. В определении уникального торгового предложения для фирмы

c. В получении конкурентного превосходства

d. В максимальном приросте прибыли фирмы

54. Назовите вид аналитической деятельности, являющийся наиболее близким к определению коммерческой разведки

a. Проводимые маркетинговые исследования

b. Финансовый анализ деятельности организации

c. Мерчендайзинговый анализ

d. Ребрендинг

55. Выделите основные цели характерные для разведывательного обеспечения

a. Непосредственный сбор максимального объема информации о конкурентах организации

b. Достижение поставленных планов и целей развития организации

c. Достижение основных стратегических целей

d. Создание положительной репутации

56. Главное определение стратегической разведки заключается в:

a. Получении актуальной информации о позициях конкурентов для организации

b. Защите от возможной разведывательной политики конкурентов

c. Получении качественного анализа деятельности конкурентов организации

d. Грамотном дезинформировании конкурентов

57. Что определяет оперативная коммерческая разведка?

a. Анализ прибыли

b. Анализ рисков для организации

c. Характеристику структуры расходов организации

d. Показатели конкурентных преимуществ организации

58. Из каких источников стратегическая разведка может получить качественную информацию для дальнейшего анализа?
- a. Из агентских отчетов
 - b. Из СМИ (средств массовой информации)
 - c. Из рекламы конкурентов организации
 - d. Из непосредственных первоисточников
59. Основная роль оценки разведки демонстрируется в:
- a. В размере вознаграждения разведчика для организации
 - b. В наградах разведчика, полученных от руководства компании
 - c. В выводах, которые основаны на анализе полученной информации
 - d. В составлении конечного отчета о проведенных мероприятиях
60. Основная цель оперативной разведки представляется в решении таких задач, как:
- a. Которые невозможно спрогнозировать
 - b. Которые можно спрогнозировать
 - c. Произошедших на данный момент
 - d. Логичных (очевидных)
61. Основная цель тактической разведки выражается в:
- a. Решение глобальных целей организации
 - b. Анализе рисков повседневной деятельности компании и угроз
 - c. Анализе внутренней среды организации
 - d. Сборе данных на конкурентов организации
62. Что из себя представляет разведывательная информация?
- a. Тщательное прогнозирование развития конкурентов
 - b. Прогнозирование развития данной организации
 - c. Актуальную информацию о событиях, которые произошли или происходят в данное время
 - d. Изучение событий, которые произошли в прошлом
63. Чем прежде всего оперируют сотрудники линейных отделов структур в повседневной деятельности?
- a. Актуальной информацией о событиях, которые произошли
 - b. Анализом данных конкретных событий
 - c. Анализом стратегическими данными определенных событий

- d. Анализом информации из СМИ
64. Основная характеристика разведывательной информации стратегического направления представлена:
- a. Конкретной целенаправленностью на поставленную задачу
 - b. Направлением на четкий срок для выполнения поставленных задач
 - c. Характерным широким охватом, но ограниченностью временных рамок
 - d. Характерным широким охватом и долгосрочной политикой планирования
65. Какие события и процессы прежде всего охватывает оперативная разведывательная информация?
- a. События, которые требуют дополнительный анализ
 - b. Процессы, которые требуют незамедлительного решения
 - c. Процессы с прогнозируемым исходом
 - d. Процессы, которые не требующие вмешательства
66. Что является основным фактором деятельности, который определяет ее конечный успех?
- a. Постановка цели деятельности организации
 - b. Прогнозирование промежуточных задач
 - c. Расчет необходимого объема для финансирования организации
 - d. Выбор ответственных лиц, которые отвечают за осуществление деятельности организации
67. Главной особенностью, которая определяет систему коммерческой разведки является ее ориентированность:
- a. На анализ факторов внешней среды
 - b. На постановку стратегических целей бизнеса
 - c. На анализ тактических целей и задач для бизнеса
 - d. На анализ факторов внутренних процессов
68. Разведывающие признаки несут в себе определенную линию поведения объекта разведывательной деятельности, которая:
- a. Направлена на обеспечение безопасности объекта
 - b. Полностью раскрывает организационную структуру объекта
 - c. Полностью раскрывает финансовую структуру объекта
 - d. Раскрывает дальнейшие действия объекта
69. В чем заключается основная цель нелинейного менеджмента?

- a. В постановке конкретных целей и задач
 - b. В достижении цели с наименьшими потерями для организации
 - c. В достижении поставленных целей раньше в сравнении с конкурентами
 - d. В необходимости обоснования достижения целей и задач
70. В процессе отбора информации коммерческой разведки к основным критериям относят:
- a. Критерии достоверности
 - b. Актуальность представленной информации
 - c. Скрытость от посторонних
 - d. Прогнозируемость и планирование
71. Основная направленность коммерческой разведки отражается в:
- a. Возможности влияния на конкурентов организации
 - b. В увеличении производительности труда
 - c. В прогнозировании событий и процессов
 - d. В наблюдение и анализе за конкурентами
72. В каком размере коммерческая разведка может принести своей компании прибыль.
- a. 10–15 %
 - b. 15–20 %
 - c. 30–40 %
 - d. 60–90 %
73. Что в себе с точки зрения конкурентоспособности несет в себе инновация?
- a. Выявление документов, регламентирующих деятельность
 - b. Анализ и захват новых рынков
 - c. Анализ и модернизацию производственных процессов
 - d. Поддержание сильных конкурентных позиций на развивающемся рынке
74. Назовите основной фактор определяющий процесс дезинформирования:
- a. Не играет роль полнота предоставляемой информации
 - b. Объект может не испытывать трудности в получении дополнительной информации

- c. Чем осведомленнее объект манипулирования, тем сложнее осуществить дезинформирование
- d. Объект манипулирования может получать как суррогатную так и правдивую информацию
- 75.Чем наносит больший ущерб обнаружение разведывательной деятельности организации?
- Деловой репутации
 - Персоналу
 - Маркетинговой службе организации
 - Руководителю, вышестоящему начальству
- 76.Особо интенсивная конкуренция представлена:
- Внутри отрасли
 - Внутри географического рынка
 - Внутри стратегической группы
 - Внутри товарного сегмента
- 77.Конкурентное преимущество организации заключается в:
- Позиционировании товаров на рынке
 - Сильных сторонах организации
 - Различии организации между конкурентами
 - Впечатлений восприятий потребителя
- 78.Назовите основную цель захвата небольших фирм.
- Ведение дальнейшего производства с конкурентоспособным масштабом
 - Распределение рынка сбыта с конкурентоспособным масштабом
 - Увеличения рентабельности организации
 - Расширения масштабов рекламных кампаний организации
- 79.Основные стратегии для лидера рынка это:
- Уничтожение небольших конкурентов
 - Стратегия фокусирования
 - Стратегия осады
 - Стратегия рыночного роста
 - Стратегия защиты от атакующих
- 80.К основным конкурентным стратегиям позиционирования (М.Портер) можно отнести стратегии:
- Абсолютного превосходства издержек организации
 - Стратегия специализации и концентрации

- c. Стратегия тесной взаимосвязи с потребителем
 - d. Стратегия "средней" марки
81. Дайте определение деятельности, которая направлена на получение сверхприбыли и связанная со спекуляциями или злоупотреблениями акционеров своими правами:
- a. Эмоциональная накачка
 - b. Форфейтинг
 - c. Гринмейл
 - d. бенчмаркинг
82. Перечислите основные виды слухов:
- a. Слухи-желания
 - b. Распознаваемые слухи
 - c. Слухи-пугала
 - d. Альтернативные слухи
 - e. Работающие слухи
83. Общепринятая классификация документов в организации состоит из:
- a. Секретные документы
 - f. Документы для служебного пользования
 - g. Документы для общего доступа
 - h. Совершенно секретные
 - i. Открытые
84. Система классификации в контрразведке имеет цветную маркировку документов:
- a. Красный цвет
 - b. Желтый цвет
 - c. Зеленый цвет
 - d. Черный цвет
 - e. Белый цвет
85. Источники информации о внешнем окружении организации по отношению к компании делятся на:
- a. Внутренние
 - b. Внешние
 - c. Общие
 - d. Структурные
86. Источники информации о внешнем окружении организации по субъекту делятся на:

- a. Источники органов власти и местного самоуправления
- b. Некоммерческих организаций
- c. Коммерческих организаций
- d. Домохозяйств

87. Процесс, когда вместе с основной информацией сообщается огромное количество вспомогательной информации, которая несет ненужные подробности, из-за чего объект воздействия не в состоянии разобраться в истинной сути проблемы называется:

- a. Дозирование информации
- b. Информационная перегрузка
- c. Стереотипизация
- d. Сенсация и сенсационность
- e. Смещение
- f. Замалчивание
- g. Легализация информации

88. Процесс, в котором сообщается только выгодная информация, а остальное замалчивается, называется:

- a. Легализация информации
- b. Информационная перегрузка
- c. Дозирование информации
- d. Стереотипизация
- e. Сенсация и сенсационность
- f. Смещение
- g. Замалчивание

89. Процесс создания стереотипов и воздействие с их помощью на аудиторию называется:

- a. Легализация информации
- b. Информационная перегрузка
- c. Дозирование информации
- d. Стереотипизация
- e. Сенсация и сенсационность
- f. Смещение
- g. Замалчивание

90. Процесс использование информации об исключительном событии, которое вызывает интерес широких масс, для того чтобы отвлечь внимание от действительно важных событий называется:

- a. Информационная перегрузка
- b. Дозирование информации
- c. Стереотипизация
- d. Сенсация и сенсационность
- e. Смешение
- f. Замалчивание
- g. Легализация информации

91. Процесс смешивания правдивых фактов и слухов или гипотезами в такой степени, что становится невозможно отличить правду от вымысла, называется:

- a. Легализация информации
- b. Информационная перегрузка
- c. Дозирование информации
- d. Стереотипизация
- e. Сенсация и сенсационность
- f. Смешение
- g. Замалчивание

92. Процесс намеренного сокрытия фактов, который ведет к распространению определенной информации, называется:

- a. Легализация информации
- b. Информационная перегрузка
- c. Дозирование информации
- d. Стереотипизация
- e. Сенсация и сенсационность
- f. Смешение
- g. Замалчивание

93. Процесс выгодный манипулятору, где информацию через подставных лиц распространяют в СМИ, называют:

- a. Легализация информации
- b. Информационная перегрузка
- c. Дозирование информации
- d. Стереотипизация
- e. Сенсация и сенсационность
- f. Смешение
- g. Замалчивание

94. К основным характеристикам «слуха», которые необходимы для четкого понимания процессов, можно отнести:

- a. снизу вверх
- b. сверху вниз
- c. горизонтальная
- d. вертикальная
- e. хаотичная
- f. динамика слуха и его направленность

95. Основные методы продвижения дезинформации включают в себя:

- a. Метод легализации
- b. Эффект подслушивания
- c. Подкидывание информации
- d. Метод сокрытия
- e. Эффект последовательности информации

96. Самое эффективное выявление дезинформации заключается в таких принципах как:

- a. Перепроверка полученных данных
- b. Контроль надежности источника и канала поступления данных
- c. Анализ статистических данных
- d. Анализ данных опроса

97. Особый вид манипуляции, который основан на обвинениях в сторону противника с целью заставить его перейти в оборону это:

- a. «Пугало»
- b. «Превентивный удар»
- c. «Фанера»
- d. Эффект закона края

98. Структуры, которые внешне ничем не связаны. Основной их задачей является втягивание вашего противника в «обмен негативом», где на общем фоне их взаимодействия вы будете выглядеть непричастным, называют такой вид манипуляции как:

- a. «Вакцинация»
- b. «Превентивный удар»
- c. «Фанера»
- d. Эффект закона края

99. Вид манипуляции, где получатель устной информации воспринимает информацию, которая прозвучала в начале и в конце, а середина не фиксируется называется:

- a. «Пугало»
- b. «Превентивный удар»
- c. «Фанера»
- d. Эффект закона края

100. Вид манипуляции близкий к созданию образа врага, который заключается в отождествлении вашего противника с какой-либо фигурой для переноса негатива с них на противника, называется:

- a. «Пугало»
- b. «Превентивный удар»
- c. «Фанера»
- d. Эффект закона края

Список литературы:

1. Competitive Intelligence and Global Business By David L. Blenkhorn; Craig S. Fleisher Praeger, 2005
2. Data Crush: How the Information Tidal Wave Is Driving New Business Opportunities By Christopher Surdak AMACOM, 2014
3. Controversies in Competitive Intelligence: The Enduring Issues By Craig S. Fleisher; David L. Blenkhorn Praeger, 2003
4. Competitive Intelligence in Business Decisions - an Overview By Agarwal, Kamal Nayan Competition Forum, Vol. 4, No. 2, July 1, 2006