



# HCI

HONESTO COMPETITIVE INTELLIGENCE

## **GHID de identificare a necesarului de intelligence**

**Ghidul este proiectat pentru a vă sprijini în identificarea necesarului de intelligence<sup>1</sup> ce ar putea aduce beneficii directe afacerii dumneavoastră<sup>2</sup>.**

**Ghidul vă poate ajuta să treceți dincolo de informațiile „bine de știut” și să ajungeți la intelligence. Intelligence-ul trebuie produs și corect valorificat pentru a concura eficient într-o piață.**

[www.hcintell.eu](http://www.hcintell.eu)

[contact@hcintell.eu](mailto:contact@hcintell.eu)

## Poziționarea în piață

**Situația:** Echipa de vânzări concurează umăr la umăr cu ceilalți competitori din piață: nu sunt victorii incontestabile în domeniul vostru.

Din cauza acestei competiții intense este esențial ca echipa de vânzări să abordeze clienții și potențialii clienți înarmați cu un arsenal generat de intelligence-ul cu privire la competitori. Membrii echipei de vânzări au nevoie să înțeleagă ce oferă competitorii, cum poziționează ei această ofertă și cum pot fi valorificate slăbiciunile identificate.

### Intelligence de care veți avea nevoie:

- Descrierea produselor
  - caracteristici
  - beneficii
  - avantaje
- Mesajele de vânzare/părțile pe care se pune accentul în acest mesaj
  - tehnologia
  - serviciile pentru clienți
  - calitatea
  - prețul
  - promptitudinea
  - amploarea/cuprinderea
  - specializarea/expertiză
- Imaginea companiei
  - profesionalitatea
  - creativitatea
  - flexibilitatea/versatilitatea
- Politica de preț
  - structură (tarifele orare, taxele fixe, cheltuielile)
  - stimulentele/volumul discounturilor
  - strategii: „cumpără” afacerea, momește și schimbă, altele

\*



## Zvonuri cu privire la produse noi

**Situația:** Cele mai bune surse ale dumneavoastră au auzit că un produs nou este în curs de dezvoltare de către un concurent. Pentru a proteja cota de piață, trebuie să fiți proactivi. Trebuie să beneficiați rapid de intelligence și să acționați pe baza acestuia.

### Intelligence de care veți avea nevoie:

- Verificarea zvonului
- Momentul în care va fi disponibil noul produs
- Piețele de testare
- Designul produsului
  - caracteristici noi
  - beneficii unice
- Ambalarea
- Prețurile
  - dovezi din istoric
  - tactici probabile
- Publicul țintă
- Planurile de marketing și de publicitate
- Canalele de distribuție

\*

## Dezertările personalului talentant

**Situația:** Mai mulți dintre cei mai buni oameni ai companiei au plecat să lucreze pentru competitori.

Ați făcut o investiție enormă în formarea acestor persoane, doar pentru a vedea că investițiile servesc intereselor rivalilor dumneavoastră. Trebuie să știți de ce talentele se duc în cealaltă parte și ce puteți face pentru a preveni dezertările viitoare.

### Intelligence de care veți avea nevoie:

- Poziționare geografică
- Tipul de management practicat
- Salariu și stimulente
  - salariu
  - comisioane
  - bonusuri
  - opțiuni pe acțiuni
- Oportunități de promovare
- Beneficii
  - vacanțe
  - asigurare de sănătate
  - pensionare
  - împărțire a profitului
- Premii și recunoaștere
- Servicii de asistență
  - de secretariat/administrative
  - marketing, propuneri scrise, grafice
  - calculatoare/tehnice
- Instruire
  - frecvență
  - calitate
- Responsabilitate (rapoarte, documentație, întâlniri)
  - rapoarte/documentație
  - întâlniri
  - contingente

\*

## Cultura Organizațională - Câștiguri și pierderi

**Situația:** Compania dumneavoastră trece periodic prin campanii prin care își propune să atingă diverse obiective. Acest proces este, de cele mai multe ori, costisitor și nu întodeauna încununat de succes.

Este util să știți de ce câștigi sau pierzi, să instituționalizezi această cunoaștere și să elaborezi, în consecință, tacticile și strategiile viitoare.

### Intelligence de care veți avea nevoie:

De ce clienții aleg competiția în locul dumneavoastră? De ce vă aleg pe dumneavoastră în locul competiției?

Să fie datorită:

- Serviciilor mai personalizate?
- Unei mai bune game de produse și servicii?
- Unei politici de preț sau stabilire a prețului (ex: gruparea, reducerile, discounturile pe baza volumului)?
- Relației existente cu o altă instituție?
- Reputației companiei?
- Unei potriviri interpersonale mai bune cu reprezentanții?
- Unui proces de marketing/vânzări mai impresionant?
- Timpului de livrare al produselor sau serviciilor?





## Strategia „Schimbarea paradigmei”

**Situația:** Unii dintre rivalii principali ia măsuri neconvenționale care vă îngrijorează managementul – formarea unor alianțe netradiționale, dezvoltarea unor abordări inovatoare, creșterea rapidă sau mișcarea într-o direcție opusă trendurilor. Trebuie să știți unde conduc mutările sale și care va fi impactul lor asupra companiei dumneavoastră.

### Intelligence de care veți avea nevoie:

- Parteneriate, alianțe, asocieri
  - cu cine?
  - cu ce motiv?
  - termenii?
- Achiziții și fuziuni
  - cine?
  - de ce?
- Produse și servicii – cum se compară cu ale dumneavoastră?
- Propunerea cu privire la valoare oferită
  - care este?
  - este mai atrăgătoare decât a dumneavoastră?
- Obiective
  - pe termen scurt
  - pe termen lung
- Resurse financiare
- Profilul managementului
  - cultură
  - valori
  - decizii anterioare

## Noii rivali

**Situația:** Un nou jucător a intrat pe piață și pare să atragă atenția clientelei. Poate fi un start-up antreprenorial, o asociere în participatiune între firme din alte industrii sau o divizie nou-creată a unei firme foarte mari. Orice formă ar avea acest nou competitor este imperativ să aflați modul în care prezența sa pe piață vă va afecta.

### Intelligence de care veți avea nevoie:

- Produsele și serviciile – comparații cu ale dumneavoastră?
  - noi caracteristici
  - oferte imitative
  - puncte slabe
  - promisiunea cu privire la valoarea oferită
  - este mai atrăgătoare decât a dumneavoastră?
- Scopurile pe termen scurt și lung
  - motivele pentru care a intrat pe piață
  - planuri de integrare
- Puterea de menținere/resurse financiare
- Capacități tehnologice
- Planuri de vânzări și de marketing
  - poziționarea
  - publicul țintă
  - puncte tari și puncte slabe
- Management
  - profilul
  - profunzimea
  - nivelul de control
  - cultura/valorile

\*

\*

## Dereglementarea

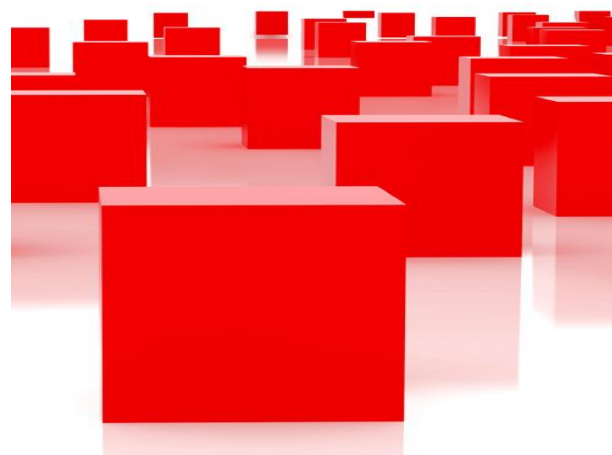
**Situația:** Industria dumneavoastră se confruntă cu o dereglementare iminentă. În istoric, ați avut un serviciu cvasiexclusiv într-un mediu de afaceri reglementat. Acum, mediul se schimbă.

Ca răspuns la presiunea din partea clienților și a potențialilor clienți, autoritățile de reglementare încep să restructureze și să deschidă piața. Produsele și serviciile văzute anterior ca având valoare adăugată sunt acum privite din ce în ce mai mult ca simple mărfuri. Trebuie să știți care vor fi competitorii dumneavoastră și cât de bine este poziționată compania dumneavoastră pentru a opera în această arenă din ce în ce mai competitivă.

### Intelligence de care vei avea nevoie:

- Competitori emergenți/probabili
  - intenția strategică
  - avantajele competitive
  - publicul țintă
  - structura
  - ofertele
  - politica de preț
- Achizițiile și înstrăinările
  - candidații corespunzători pentru achiziție și alți potențiali ofertanți
  - valoarea de piață, ofertele
  - implicațiile altor activități de fuziune și achiziție în industrie
- Intelligence cu privire la clienți
  - necesitățile și dorințele clienților
  - profilul cumpărătorului și factorii de influență
  - expansiunea clienților, integrarea pe verticală a inițiativelor
  - oportunitățile de parteneriat
  - tendințele industriei, produsele emergente, serviciile, tehnologiile
- Oportunități de creștere
  - competențe de bază
  - segmente de clienți
  - inițiative de cercetare-dezvoltare
  - alianțe strategice

\*



## Competențele esențiale

**Situația:** Pentru a planifica în mod eficient, trebuie să analizați contextul competițional viitor din industria dumneavoastră. Acest lucru înseamnă examinarea concurenților existenți, elaborarea de scenarii în raport cu acești concurenți și atribuirea de factori de probabilitate acestor scenarii.

Aceasta înseamnă și să cunoașteți care sunt competențele de bază ale competitorilor care ar putea să le permită să urmeze noi căi de creștere în viitor.

### Intelligence de care veți avea nevoie:

În ce zonă se află competențele competitorilor:

- Aducerea rapidă a noilor produse/servicii pe piață?
- Generarea de capital pentru noile întreprinderi?
- Exploatarea cercetării-dezvoltării?
- Expertiză într-un anumit proces sau într-o anumită tehnologie?
- Procesarea eficientă a comenzilor?
- Managementul sofisticat al inventarului?
- Mobilizarea și formarea unei forțe de vânzări la distanță?
- Motivarea și formarea muncitorilor cu nivel scăzut?
- Producție flexibilă?
- Altele...

\*

## Utilizarea tehnologiei informatice

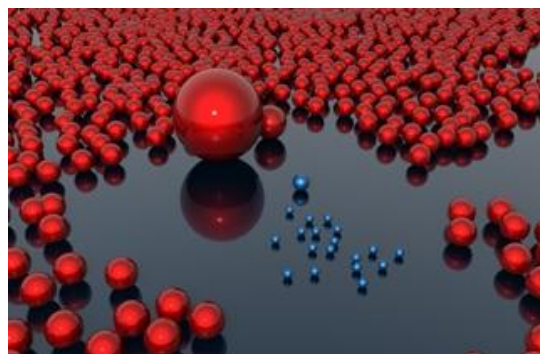
**Situația:** Tehnologia informatică devine o parte importantă din businessul dumneavoastră, iar compania riscă să rămână în urmă sau să facă cheltuieli inutile de modernizare. Este de notorietate că unul dintre competitori a mobilizat investiții către tehnologia informatică, deținând deja un avantaj competitiv – poate fi sub forma câștigării sau păstrării clienților, creșterii eficienței proceselor de manufactură sau livrării unor servicii mai sofisticate.

Pentru a valida propriile investiții în IT și pentru a vă asigura că nu veți rămâne în urmă în acest domeniu critic, trebuie să evaluați consumul de IT al companiei în comparație cu acest jucător cheie de pe piață.

### Intelligence de care veți avea nevoie:

- Platforma utilizată
  - hardware
  - software
  - avantaje și dezavantaje
- Service și suport
  - personal
  - buget
- Instruirea
  - angajaților
  - clienților
- Avantaje competitive derivate din IT
  - servicii mai bune pentru clienți?
  - servicii mai rapide pentru clienți?
  - costuri reduse?
  - oferte mai consistente de produse?
  - producție mai eficientă și flexibilă?
  - un control al calității mai bun?
  - reducerea ciclului de timp?

\*



## Inovație

**Situația:** O companie din aria dumneavoastră de business are, în mod constant, posibilitatea să dezvolte produse și servicii noi și inovative. Trebuie să analizați acest competitor pentru a înțelege (1) către ce își concentrează energia și (2) cum gestionează procesul de dezvoltare, fără a merge către extreme.

### Intelligence de care veți avea nevoie:

- Personal de C&D
  - dimensiune
  - vârstă, experiență, educație
- Cultura de C&D
  - răsplata inovării
  - autonomia personalului
  - importanța în raport cu marketingul, producția sau alte părți ale businessului
- Brevete și Mărci înregistrate
  - număr/frecvență
  - tendințe și modele
  - arii de concentrare
- Resurse financiare
  - bugetul C&D
  - costul C&D/Vânzări
- Conexiuni universitare
  - granturi
  - tipuri de programe
- Măsurile de protejare a proprietății intelectuale

\*

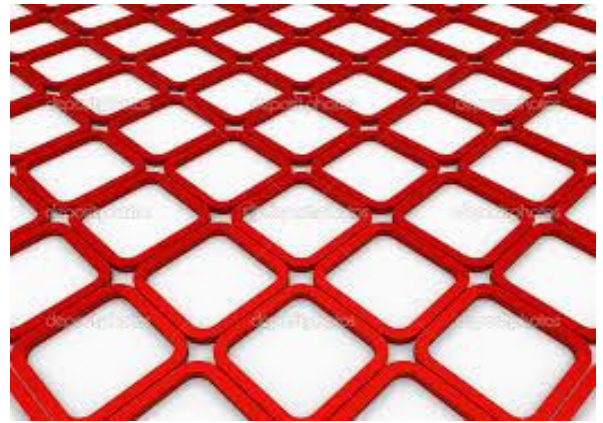
## Benchmarking - Productivitate

**Situația:** Productivitatea este o preocupare principală a oricărui business, fie că este vorba de un producător de bunuri sau unul de servicii. Compania dumneavoastră recunoaște importanța maximizării productivității, dar trebuie să privească în afara propriilor ziduri pentru repere. Analiza activității concurenților dumneavoastră este un punct ideal de plecare.

### Intelligence de care veți avea nevoie:

- Productivitatea personalului
  - nivelurile de personal
  - vânzări/producție
  - venituri/angajați
- Productivitatea facilității
  - numărul de metri pătrați
  - vânzările pe metru pătrat
- Utilizarea tehnologiei informatice
  - instrumente folosite
  - randamente câștigate
- Politici de încurajare a productivității
  - stimulente
  - bonusuri
  - recompense individuale versus recompense de echipă
- Stilul de management
  - de sus în jos versus de jos în sus
  - antreprenoriat versus birocrăție
- Protocolul de luare a deciziei
  - o autonomie la nivelurile inferioare
  - o autonomie într-o structură descentralizată
  - straturi de aprobare
  - nivelul de documentație
  - numărul de întâlniri

\*



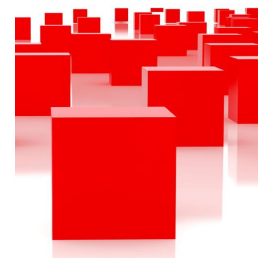
## Serviciu clienți

**Situația:** O analiză cu privire la clienții pierduți arată că mulți dintre aceștia cred că pot primi servicii mai bune de la unul dintre competitori. Perpetuarea situației ar putea însemna pierderea businessului. Trebuie să știți exact cum se poziționează serviciile dumneavoastră în fața competitorilor, pentru a putea face îmbunătățiri acolo unde este necesar și pentru a sublinia eventualele avantaje avute.

### Intelligence de care veți avea nevoie:

- Structura organizării serviciului
  - reprezentanți dedicați
  - o abordare centralizată/descentralizată
- Suport telefonic
  - ore de disponibilitate
  - personal
  - nivel de sprijin disponibil
- Instruire
  - a personalului de serviciu clienți
  - a angajaților clienților
- Politici și proceduri
  - garanția calității
  - politici de livrare

\*



<sup>1</sup> Activitatea de Competitive Intelligence constă în identificarea nevoii de informație la nivelul top-managementului, colectarea, procesarea, analiza datelor și informațiilor, producerea și difuzarea de intelligence, în limitele legii și ale eticii profesionale, precum și protecția informațiilor proprii, cu scopul de a crește competitivitatea unei companii sau a unui alt tip de organizație.

<sup>2</sup> GHIDUL este exemplificativ pentru tipuri de provocări concurențiale cu care se confruntă economia contemporană. GHIDUL nu este exhaustiv. Compania dumneavoastră se poate confrunta cu o problemă care nu este abordată aici.



[www.hcintell.eu](http://www.hcintell.eu)

[contact@hcintell.eu](mailto:contact@hcintell.eu)

