

БИЗНЕС-РАЗВЕДКА

№ 38

Оглавление

Деловая разведка – цели и задачи

[Шесть аспектов определения миссии конкурентной разведки в компании](#)

[Конкурентная разведка или разведка конкурентов?](#)

[Частный сыск: от дел семейных до корпоративных](#)

Организация и методы деловой разведки

[Стратегическое планирование как условие успешной борьбы за конкурентные преимущества](#)

[Gap Analysis как аналитический инструмент конкурентной разведки](#)

[Игра, имитирующая конкуренцию, повышает ваши шансы на рынке](#)

[Как изучать конкурентов?](#)

Конкурентная разведка для малого бизнеса

[Конкурентная разведка в малом предприятии - с чего начинать?](#)

Информационные ресурсы

[Социальные сети в Интернете как ресурс для конкурентной разведки](#)

Технологии деловой разведки

Заглянуть в будущее с помощью веб-сайта www.recordedfuture.com

Этика деловой разведки

[Имеет ли право блогер представляться «журналистом» на презентациях конкурентов?](#)

Советы профессионалов деловой разведки

[Как готовиться к презентации отчета КР: роль дизайна](#)

[Как получить работу разведчика](#)

Рецензии. Обзоры литературы

[“The Lords of Strategy: the Secret Intellectual History of the New Corporate World”](#)

Шесть аспектов определения миссии конкурентной разведки в компании

Разработанные в компаниях программы и миссии конкурентной разведки отличаются друг от друга настолько, насколько сами компании отличаются по своим размерам, профильным направлениям деятельности, специфике рынка, поставленным и сформулированным ими стратегическим целям....

Но есть и немало общего, считает Алессандро Комаи, работающий в University of Pompeu (Испания), в статье, размещенной на сайте growthconsulting.frost.com. В частности, он утверждает, что любая программа КР должна отвечать на такие вопросы: нацелена она на маркетинговую или технологическую разведку, позиционируется на корпоративном уровне или на уровне отдела в одном из управлений, как используются внутренние и внешние информационные ресурсы, применяются ли модели сценарного анализа, обращенные в будущее и т.д.

Автор подчеркивает, что все «хорошие программы КР должны иметь сформулированные и документально закрепленные заявления о миссии (mission statement), базирующиеся на уникальной культуре и потребностях конкретной организации», поскольку ясно и четко прописанные цели являются основой для успешного их достижения. Заявление о миссии показывает, какие задачи стоят перед службой КР в компании, на какие результаты она нацелена. Там также должны быть прописаны общие директивы относительно информационных ресурсов, а также знаний и навыков, коими должны обладать сотрудники службы. Главное – это ответ на вопрос, зачем нужна функция КР компании, в чем ее фундаментальное значение.

Mission statement формулируется на основе следующих измерений:

- *Процесс.* Функция КР в компании носит постоянный характер или используется время от времени?
- *Уровень руководства функцией КР.* Кто, на каком менеджерском уровне руководит функцией КР?
- *Масштаб.* Какие вопросы деятельности компании и на каком уровне – высшем, среднем, низовом – охватывает функция КР?
- *Место в структуре компании.* Какой отдел (департамент) осуществляет функцию КР?
- *Временной диапазон.* В какой мере функция КР обращена на прогнозирование ситуации?
- *Объект.* Кто и что стоит в центре исследований КР?

В заключение автор статьи пишет: «Организация может эффективно потратить средства на КР, если понимает отличия и общность между разными задачами, на которые следует сфокусировать внимание в осуществлении конкурентной разведки. Заявление о миссии КР помогает утвердить приоритеты и ответить на приведенные выше вопросы».

Конкурентная разведка или разведка конкурентов?

Автор публикации «Конкурентная разведка или разведка конкурентов?» на сайте blackbeak.com (August 11, 2010) выдвигает достаточно спорное, но вместе с тем не лишённое рационального зерна утверждение, что главное в конкурентной разведке – это изучение клиентской базы не конкурентов, но, прежде всего, своей собственной. Он, в частности, пишет: «Конкуренты, конечно, составляют часть конкурентной среды, но

пытаться увести у них клиентов – пустая трата времени. ...Чтобы победить в конкурентной борьбе, надо не стремиться оторвать клиентов у конкурентов, но в первую очередь, построить правильную работу с собственными клиентами. Конкурентная информация нужна в основном для определения собственных возможностей роста и реализации этих возможностей».

Автор дважды подчеркивает, что во главу угла сбора конкурентной информации надо ставить данные о собственных клиентах и перспективах, а не о клиентах и перспективах конкурентов. Намного важнее выслушать и понять своего клиента, нежели все внимание обратить исключительно на конкуренцию. Слушать, понимать, быстро реагировать на запросы своих клиентов – в этом ключ успеха конкурентной разведки, считает автор статьи.

Конкурентная разведка, пишет он дальше, занимается реальностями рынка. Начинается она опять же с изучения, что ваши клиенты хотят, что вы им можете предложить, что они приобретают, кроме ваших товаров/услуг, и почему - у ваших конкурентов.

Кроме того, конечно, надо принимать в расчет и иные реальности, которые автор выстраивает по приоритетности:

- *Законодательство/политика властей.* Аналитики должны отслеживать все важные изменения в законодательстве, влияющие на рынок.
- *Глобальная/региональная экономика.* Важнейший фактор, как показывает нынешний кризис.
- *Культура рынка.* Бизнес в Великобритании существенно отличается от бизнеса в Финляндии.
- *Дистрибьютеры и поставщики.* Как они помогают или, напротив, мешают вашему бизнесу?
- *Другие сегменты экономики.* Очень важно проанализировать, как разные сферы экономики взаимодействуют друг с другом.
- *Технологии.* Какие новые технологии появляются на рынке, используются в производстве товаров?
- *Конкуренты.* Что они выпускают из того, чего у вас нет, и почему? Что ваши клиенты у них приобретают? Как ваши методы ведения бизнеса отличаются от методов конкурентов?

Все эти факторы и реальности в совокупности формируют «большую картину» конкурентной разведки, которая позволяет принимать адекватные решения, обращенные в будущее.

Частный сыск: от дел семейных до корпоративных

Джо Сеанор – частный детектив с почти двадцатилетним стажем и опытом работы в ЦРУ и Министерстве юстиции США. Он не только сам проводит частные расследования, но и охотно консультирует желающих заняться этим бизнесом. В интервью журналу *csoonline.com* в апреле 2010 года он отметил, что за последние несколько лет число интересующихся частным розыском, стремящихся им овладеть, увеличилось в несколько раз. Он это объясняет экономическим кризисом, ростом безработицы, когда многие вынуждены искать средства для жизни, и некоторые из них именно в частном сыске видят для себя возможность для заработка и самореализации.

Нередко к Сеанору обращаются за советом в использовании средств слежения, наблюдения. Наибольшей популярностью пользуются технологии GPS. Немалый спрос и на

беспроводные камеры слежения, например, для контроля за нянями. Людям нравится приобретать солнцезащитные очки со встроенными камерами.

Если раньше к частному сыщику обращались обыкновенно по семейным делам (подозрение в неверности и т.п.), то в последнее время все чаще приходят заказы со стороны корпораций. «Все больше и больше компаний обращаются к частным детективам с просьбой, например, помочь в организации слежки за своим сотрудником», - говорит Джо Сеанор.

Он отмечает тенденцию роста интереса к расследованиям с использованием социальных сетей: «корпоративные клиенты стали часто обращаться с просьбой помочь им выяснить, что интересующие их личности делают в Facebook или Myspace. Они хотят знать, почему и с кем их сотрудники общаются через Интернет».

Участились заказы от страховых компаний. Страховщики просят установить слежку за клиентами или собственными сотрудниками, чтобы документировано, с помощью видео и фото, доказать, что они делают что-то непозволительное, хитрят и мошенничают. Народ нынче грамотный и не склонен открыто нарушать законы, договоры, трудовые контракты. Поэтому все чаще частные детективы прибегают к мониторингу социальных сетей, где люди более откровенны, раскованы, выгружают свои видео и другие материалы.

«За последние месяцы, - подчеркивает Джо Сеанор, - мне приходится в несколько раз чаще обращаться к социальным сетям в ходе частных расследований».

Стратегическое планирование как условие успешной борьбы за конкурентные преимущества

В статье К. Лармор на сайте strategic-business-planning.suite101.com излагается аргументация в пользу постоянного и глубокого мониторинга внешней рыночной среды в качестве необходимого условия для успешной конкурентной борьбы. Автор использует термин «стратегическое планирование», по существу имея в виду конкурентную разведку. Действительно, предлагаемые в статье действия в рамках этой стратегии вполне могут быть отнесены занесены в арсенал КР:

1. Изучение влияющих на рынок факторов. Сбор информации о тенденциях и явлениях в экономике, политике, социальной и культурной сферах жизни, в области законодательства и современных технологий. Кроме того, важно изучать и учитывать демографические сдвиги. Необходимо удостовериться в надежности источников такой информации, поскольку она составляет основу стратегического планирования. Главную роль играют первичные источники.

2. Оценка конкурентной среды. Сбор информации о конкурентах. Информация должна включать данные о планах (стратегиях) относительно расширения рыночных позиций, охватывать также и каналы реализации товаров/услуг по всей цепочке, и маркетинговые планы. Необходимо определить, в чем конкретно заключается преимущество каждого из конкурентов (передовые технологии, надежные поставщики, мощная сеть реализации).

3. Фиксация происходящих на рынке изменений. Ситуация на рынках в наше время подвержена стремительным изменениям. То, что было в реальности вчера, сегодня уже отсутствует. Важно следить за изменениями в демографии, спросе, нуждах потребителей. Поскольку такая работа занимает много времени и требует отвлечения больших сил, желательно воспользоваться услугами консалтинговых фирм, специализирующихся на маркетинге и КР.

4. Наложите информацию о рыночных факторах (пункт 1) на информацию о ситуации на рынке в данный момент (пункт 3). Это позволит предположить, как рыночная ситуация

будет развиваться в перспективе. Одновременно можно выявить потенциальные возможности и угрозы для себя.

5. Проанализируйте состояние и перспективы конкуренции. Для этого выпишите на листке бумаги (или в компьютере) названия всех основных конкурентов. Напротив каждого из них пометьте выявленные в пункте 3 текущие (растущие, новые) потребности спроса. Если обнаружите в результате, что какие-то конкретные, специфические потребности не удовлетворяются конкурентами, то здесь для вас, возможно, открывается возможность сыграть на опережение.

6. Сформулируйте задачи, стоящие перед вами в плане усиления позиций и предупреждения угроз. Соберите и проанализируйте информацию пунктов 4 и 5. Изучите, какие из новых возможностей реализовать с руки. Затем посмотрите, какие угрозы и потенциальные опасности можно избежать, или, по крайней мере, минимизировать. На этой основе составьте стратегический план действий.

Gap Analysis как аналитический инструмент конкурентной разведки

Gap Analysis или анализ «разрывов» давно используется маркетологами и экономистами для выявления рыночных возможностей, которые можно трансформировать в преимущества. Сравнивается текущее положение дел в бизнесе с его идеальными параметрами в будущем. Анализ помогает понять те задачи, которые следует ставить на данном этапе перед компанией.

Эксперт по КР Том Хейвес считает данный инструмент анализа вполне пригодным для конкурентной разведки. «В конкурентной разведке, - пишет он, - мы изучаем разрывы (особенно негативные), поскольку хотим выяснить и понять, что делают конкуренты для создания себе рыночных преимуществ» (blog.jthawes.com, April 15, 2009).

Обнаружить отставание – это только первый шаг, продолжает автор. Предстоит сделать еще 5 шагов всеобъемлющего анализа, чтобы, в конечном счете, активными действиями преодолеть отставание, или, по крайней мере, его сократить.

Шаг 1. Начинаем с уже известных нам «разрывов»

Речь идет о «разрывах», которые очевидны. Например, конкурент X готовится выпустить новый продукт, скажем, некий механизм, который работает на 20% быстрее нашего продукта. Уже прошли презентации, развернута рекламная компания. То есть мы знаем, что собой представляет новый продукт конкурента. Более того, знаем, как оценивают его наши клиенты.

Итак, составляется перечень известных нам очевидных «разрывов», опрашивается руководящий состав нашей компании, специалистов по технологии, маркетологов, менеджеров по продажам. Подробно описываем каждый «гэп», оцениваем ущерб (в данном случае вероятный).

Шаг 2. Формируем резервный список «потенциальных разрывов»

Здесь не всегда применимы критерии, которые мы используем в отношении известных гэпов, поскольку не всегда доступна точная информация, достоверно раскрывающая наше отставание в той или иной позиции и последствия для бизнеса. Возьмем тот же пример: услышав, что конкурент готовит «более быстрый» продукт, понимаем, что это может оказать серьезное влияние на наши рыночные позиции. Но мы не знаем доподлинно, насколько продукт конкурента быстрее нашего: на 10%, 50%? Без деталей трудно оценить потенциальный ущерб. Нельзя исключать, что это всего лишь запущенный конкурентом слух в надежде, что мы поверим – «дыма без огня не бывает». Что делать в такой ситуации? Выделить сотрудника службы КР (или несколько человек), чтобы вплотную

заняться этим вопросом и выявить, что это – блеф или реальные планы конкурента. В последнем случае этот гэд следует поместить в таблицу известных нам «разрывов».

Шаг 3. Фиксируем признаки появления новых конкурентных проектов, которые указывают на возможное появление «разрывов» в будущем.

Компании ведь не работают в вакууме, особенно открытые, акционированные, «публичные» компании, раскрывающие, по меньшей мере, перед акционерами планы развития. Опять же возвращаясь к нашему примеру с «более быстрым» продуктом», можно предположить, что конкурент зарегистрировал патент на новый продукт. Возможно, он закупил готовые технологии у другой фирмы. Не исключено, он инвестирует в небольшие фирмы, развивающие эти технологии. Возможны и другие варианты. Все версии необходимо тщательно проработать и, в конце концов, определить, насколько неизбежен «разрыв».

Шаг 4. Выявляем и формулируем ключевые тенденции, влияющие на рынок.

Это касается демографических изменений, новых веяний в технологиях, в правовом поле и других областях, тесно связанных с экономикой. Главное здесь – определить факторы, которые более всего влияют на клиентскую базу (их покупательские предпочтения). После того, как их идентифицировали, критически важно понять, как рынок отреагирует. И в первую очередь – как и когда конкуренты смогут извлечь для себя выгоду из этих изменений.

Шаг 5. Принимаем ответные меры.

Известные гэды – составить план действий по преодолению отставания. Желательно, чтобы этим занялся работник достаточно авторитетный, обладающий полномочиями работать с разными отделами и топ-менеджерами.

Потенциальные гэды. Это уже прямая сфера деятельности профессионалов конкурентной разведки – искать и анализировать информацию с целью полного и подробного описания потенциальной угрозы.

Сигналы. Ими могут заняться или маркетологи, или отдел по развитию бизнеса. Их задача – сбор информации для эксперта службы КР, которая и координирует всю эту работу в масштабах компании.

Тенденции. Здесь поле деятельности для маркетологов и/или технологов.

Игра, имитирующая конкуренцию, повышает ваши шансы на рынке

Статья под этим названием на сайте growthconsulting.frost.com принадлежит перу директора по конкурентной разведке компании TASC Джиму Мэтью.

Если вам предстоит участвовать в борьбе за выгодный контракт, то, по мнению Мэтью, важно провести своего рода репетицию, ролевую игру, где представлена ваша фирма и конкуренты. Это имитация предстоящего реального соревнования. Она призвана помочь определить, что хочет получить клиент, что может предложить конкурент, что предложит ваша фирма, чем ваше предложение превосходит/уступает тому, что может предложить конкурент.

Имитационная игра (mock competition) позволяет бросить объективный взгляд на ваши конкурентные возможности в сравнении с возможностями конкурентов, причем с точки зрения клиента, за которого предстоит борьба. Для успешного итога этой игры надо создать три команды: одна представляет вашу фирму, другая – конкурента, третья – клиента, которому предстоит выбрать между предложениями.

Критически важное значение имеет правильный подбор людей для всех этих команд. Конечно, вам надо иметь сильную команду от фирмы, способную победить в трудной конкурентной борьбе. Но в то же время необходимо сформировать максимально сильную команду, играющую за конкурента (или конкурентов), знающую его (их) особенности, преимущества и слабости. Наконец, в третьей команды должны участвовать люди, способные трезво и объективно взвешивать, оценивать предложения, делать выбор между ними.

Итак, игра проведена, получен результат. Он может быть для вас позитивный или негативный. В первом случае вы продолжаете подготовку к тендеру, усиливая свои позиции, устраняя прорехи и слабости, обнаруженные в ходе экспериментальной игры. А если проиграли – надо серьезно проработать вместе с командой «конкурента» причины ее успеха, проанализировать имеющиеся возможности в срок, оставшийся до тендера, попытаться преодолеть отставание и получить шансы на успех. С командой «клиента» надо обсудить их аргументы в пользу выбора одного из предложений.

Мэтью подчеркивает, что в данной ситуационной игре главное – правильно подобрать участников.

Как изучать конкурентов?

Часть 2. Начало см. журнал №34

Продолжаем публикацию в изложении статьи Джейн Ходжес «Как изучать конкурентов» на сайте bnet.com.

Исследование КР начинается с изучения, анализа своей компании (или фирмы-клиента). Для того, чтобы проникнуть в стратегические замыслы конкурента, надо хорошо понять, осознать собственные позиции и перспективы на рынке. Критически важная информация – это финансовые показатели, маркетинговые планы, наработки отдела развития технологий, процессы и каналы реализации, отношения с поставщиками, эффективность производства...

Если вам не хватает знаний, то надо обратиться к руководству с просьбой помочь организовать встречи с руководителями отделов и направлений для обстоятельного обсуждения этих вопросов. Во время встреч важно подчеркнуть, что вы высоко оцениваете вклад собеседников в проведении исследования. Вам надо не только получить цифры, данные, но и понять их контекст. Например, чем вызван рост продаж – хорошей маркетинговой кампанией или своевременным сбросом цен.

Необходимо максимально мобилизовать внутрикорпоративную информацию. Скажем, работающий в компании маркетолог Х хорошо знаком с маркетологом У, которого недавно нанял конкурент. Зная, что маркетолог У специализируется на вопросах демографии, можно поразмыслить о стратегических планах конкурента. Рабочие, например, могут слышать от функционеров отраслевых профсоюзов, как конкурент выстраивает отношения со своими рабочими, осваивая производство новой продукции. Любая, на первый взгляд, незначительная информация, может натолкнуть на серьезные размышления и далеко идущие выводы.

Автор статьи, ссылаясь на книги известного специалиста по конкурентной разведке Б. Джиллада, напоминает, что, вытаскивая из топ-менеджмента необходимые для исследования сведения о компании, надо к ним относиться осторожно, критически. Руководители часто переоценивают внутренние процессы и практику управления в своей компании. Руководители бизнеса далеко не всегда знают, почему клиенты предпочитают их продукцию. Если топ-менеджеры уверены, что понимают поведение и тенденции рынка, то нередко игнорируют информацию и доводы, которые противоречат их представлениям.

(продолжение следует)

Конкурентная разведка в малом предприятии - с чего начинать?

Блоггер Джонатан Бойллот, много лет преподающий дисциплину «рыночные исследования», в том числе для начинающих бизнесменов и руководителей малых предприятий, рекомендует методологию налаживания конкурентной разведки для тех, кто этим делом практически не занимался. Предлагаемая методология включает пять последовательных шагов.

Определитесь сами. Прежде чем начнете собирать информацию о своих конкурентах, необходимо определить собственные цели и задачи на данном рынке. Надо сконструировать бизнес модель, которая бы имела ясные цели и финансовый план. Если такой модели нет, то не понятно, какую информацию искать и что с чем сравнивать.

Определите объект исследования. Какие конкуренты напрямую работают на вашем рынке? Есть ли непрямые конкуренты, представляющие для ваших позиций угрозу? Составьте список конкурентов. Едва ли он будет обширным. Вместе с тем, нельзя ограничить внимание только основными конкурентами. Вы можете пропустить быстрорастущий новый бизнес, который сметет вас со временем.

Определите, что исследовать. А именно – на чем сфокусировать основные усилия КР: цели конкурентов, руководящий состав, направления их развития, используемые материальные ресурсы, новые технологии. Все объять невозможно. Чем больше информации, тем труднее в ней ориентироваться. Лучше сосредоточиться на нескольких вопросах, которые непосредственно затрагивают ваши интересы. Информация должна быть «действенной», т.е. подсказывать, какие стратегические решения надо принимать. Иная информация просто не нужна.

Определите, как проводить исследование. Сейчас много Интернет-технологий, позволяющих проводить поиск и отбор нужной информации в океане данных в автоматическом режиме. Полезными могут быть платные базы данных, такие как Dan&Bradstreet, предоставляющие информацию о месторасположении, финансовой истории искомых фирм. Разного рода дискуссионные группы, а также социальные сети способны вывести на информацию о товарах конкурентов, обслуживании клиентов, на оценки клиентов. Самым надежным средством сбора достоверных данных остается метод прямого обращения к носителям информации. Цеховые ассоциации, разного рода выставки и конференции представляют собой отличный источник текущей информации. Неплохо просмотреть местные газеты. Объявления о вакансиях, о найме специалистов подскажут, какие кадровые проблемы испытывают конкуренты или в каком направлении они планируют развиваться.

Определите, как будет строиться работа. Кто займется сбором информации? Кто будет ее обрабатывать, систематизировать и хранить? Кто из сотрудников, какие отделы компании должны иметь доступ к базам данных? Но самое главное – как вы планируете использовать информацию для пользы бизнеса? Составьте план работы, предусмотрев регулярную проверку, что и как собирается, что и как практически используется. Необходимо периодически настраивать инструмент конкурентной разведки, чтобы он реально влиял на принятие стратегических решений.

Социальные сети в Интернете как ресурс для конкурентной разведки

Использование социальных веб-сетей для конкурентной разведки значительно расширяет ресурсную базу. Между тем, проведенный Hoovers в 2009 году социологический опрос показал, что 75% респондентов, руководителей бизнес-структур, игнорируют этот

обширный источник конкурентной информации.

Глен Гоу на сайте achievetheleadership.com (17 августа 2010 г.) доказывает, что использование социальных сетей в КР открывает благоприятные возможности для а) противодействия дезинформации о вашей компании и продуктах; б) информационной тактики быстрого реагирования; в) продвижения и совершенствования продуктов/услуг.

Противодействие дезинформации

Мониторинг клиентов позволяет понять, как много в Интернет-форумах неправильной, искаженной информации. Она появляется в чатах, комментариях, дискуссиях, в блогах, которые ведут конкуренты. Обнаружив неточность или намеренную дезинформацию, необходимо немедленно отвечать в режиме реального времени фактами, ссылками, linkами на надежные источники, воздерживаясь от собственных комментариев, которые в силу персонализации могут вызвать понятное недоверие.

Быстрое реагирование

Если вы сталкиваетесь в реальном времени с проблемами и темами, затрагивающими ваших конкурентов, не теряя времени, выходите с собственными программами, продуктами. Например, кто-то жалуется на качество или сроки поставки продуктов ваших конкурентов – тут же предлагайте свою альтернативу. Главное, не надо ждать, когда конкурент отреагирует на критику и предпримет меры по устранению недостатков.

Долговременное совершенствование и продвижение услуг

Вы, возможно, уже обсудили на форумах потребителей с клиентами пути улучшения ваших товаров/услуг. Было бы мудро поговорить с потребителями продуктов, предлагаемых конкурентами. Что им нравится, а что нет. В чем преимущества перед другими (вашими) продуктами, а в чем недостатки. Форумы потребителей – хороши, но не надо забывать о профессиональных Интернет-сообществах, где персонал конкурентных фирм, возможно, активно себя проявляет. В отличие от фокус-групп или опросов, изучение социальных сетей в Интернете позволяет ознакомиться с мнением, высказываниями, оценками конкурентов, с их ответами на запросы клиентов. Например, объяснение, почему в новом выпуске их продукции отсутствует та или иная функциональная характеристика – бесценная информация, которая может быть использована для получения конкурентного преимущества.

Заглянуть в будущее с помощью веб-сайта www.recordedfuture.com

“Temporal Analytic Engine” – «Временная аналитическая поисковая машина» - предлагается на сайте www.recordedfuture.com как средство поиска документов, рассказывающих о тех или иных интересующих событиях, вовлеченных в них людях, но, главное, помогающих заглянуть в будущее, или, как формулируется на сайте, «визуализировать будущее».

Если верить вывешенному там же анонсу, этой машиной заинтересовались инвестиционные, финансовые компании, маркетологи, фирмы, осуществляющее продвижение и мониторинг торговых брендов, специалисты по кризисному управлению, по общественным связям, рекламные компании, аналитики из разведок, как государственных, так и деловых структур. Разумеется, новинка не осталась без внимания и профессионалов конкурентной разведки.

Грег Ламберт в блоге на сайте geeklawblog.com 17 августа 2010 г. пишет:

«Профессионалы конкурентной разведки знают, что значительная часть хорошей информации можно бесплатно получить в Интернете, особенно в Google. Однако, чтобы

найти драгоценные крупы именно того, что вам нужно, необходимо перебрать горы информационного сырья. Достоинство “Temporal Analytic Engine” в том, что он не только помогает отыскать золотые крупы искомой информации из открытых легальных ресурсов, но еще и указывает на карте точки, где такие крупы находятся».

Автор блоговой заметки приводит слова руководителя Recorded Future, что, работая с этой машиной, «можно во многих случаях предугадать тенденции и направления в политике и экономике». Применительно к задачам конкурентной разведки поисковик, утверждает Ламберт, помогает:

- определить, какие продукты используют конкуренты;
- узнать о слияниях, присоединениях, финансовых рейтингах, исследованиях аналитиков и т.п.;
- отслеживать случаи отзыва продукции, новое в законах и нормативных актах, появление новых патентов, выявлять компании, использующие те или иные продукты;
- вскрывать стратегические альянсы, подноготную деловых взаимоотношений;
- находить в новостях и блогах, аналитических статьях и докладах, комментариях интересующие вас цитаты и оценки.

Более подробно ознакомиться с возможностями поисковика можно на сайте <https://www.recordedfuture.com/how-to-use-media-analytics.html>

Имеет ли право блогер представляться «журналистом» на презентациях конкурентов?

Речь идет о конкретном случае, который произошел в 2009 году. Ответственный сотрудник корпорации Боинг, ее пресс-секретарь (spokesman), прошел на презентацию конкурентной компании, прикрываясь “журналистским удостоверением”, поскольку помимо своей работы он активно выступает в блогах, на форумах, связанных с оборонной промышленностью США. Другими словами, он скрыл свою кадровую принадлежность к Боингу, посчитав, что регулярные статьи и заметки в Интернете дают ему право считаться журналистом и соответственно пользоваться всеми правами и преимуществами, которые предоставлены работникам прессы.

Поступил ли он этично, скрыв, на какую компанию работает? Взаимосвязан с этим и другой вопрос – можно ли считать блогера журналистом? Эти два аспекта вызвали оживленную дискуссию на сайте techdirt.com. Предлагаем вниманию читателей некоторые из прозвучавших мнений.

«Множество блогеров пишут замечательные комментарии и статьи, иногда даже делают это лучше профессиональных репортеров и комментаторов. Однако данное занятие, которое относится к категории хобби, не дает основания всех их причислять к журналистам и оделять всеми вытекающими преференциями и правами, например, участвовать на брифингах для журналистов».

«Может быть, в этом и есть нарушение этических норм. Но, с другой стороны, что плохого в том, что он ведет блог? Он же не директор компании Боинг или что-то в этом роде? Блог – часть его личной жизни и это уже вопрос для компании, где он работает, до какой степени регламентировать поведение сотрудников в нерабочее время».

«Проблема не в том, хорошо ли он пишет в блоге или нет. Проблема в том, имеет ли он право называться журналистом и проходить в этом качестве на деловые мероприятия.

Представим себе, что все, кто выступает в блогах, могут считаться журналистами со всеми вытекающими последствиями. Это же какое огромное помещение надо отводить для всех желающих втиснуться в ложу прессы? Пожалуй, только вопрос времени, когда какой-нибудь идиот блогер не обратится в суд с жалобой, что его не пустили на какое-то событие как репортера. Еще немного, и весь цех профессиональных журналистов поднимет шум, требуя от властей принять меры, в том числе законодательные, для их защиты от самозванных «журналистов».

«Многие компании на деле поощряют блогговую активность своих сотрудников, публикующих собственные мнения под вымышленными именами («никами»). Этим, например, отличается корпорация Форд, которая благословляет работников на выступления, рекламирующие и продвигающие продукцию компании на разных сайтах и блогах. Такая политика никак не согласуется с представлениями о профессиональной этике».

«Если речь идет об официальной презентации с приглашением прессы, то почему конкуренты не смогут ознакомиться с материалами презентации из отчетов в прессе. Брифинг для прессы мало чем отличается от публичной презентации. В данном конкретном случае нет ничего, намекающего на шпионаж. Компании, устраивающие презентации с приглашением журналистов, ничего связанного с секретами не предлагают. А, следовательно, нет необходимости осуждать кого-то за то, что он прошел на презентацию тем или иным способом».

Как готовиться к презентации отчета КР: роль дизайна

Все усилия профессионала КР по подготовке отчета пойдут насмарку, если он не сможет доходчиво и убедительно представить выводы клиенту. Жизненно важный компонент отчета – дизайн слайдов, компьютерных иллюстраций. Прежде чем готовить видео-иллюстрации, надо ответить на ряд вопросов, считает директор отдела бизнеса и экономики Catholic University of America Эндрю Абела (scip.insight, February 2010, Vol. 2, Issue 2):

- Какой тип людей доминирует среди тех, кто будет слушать отчет?
- Как они предпочитают (привыкли) воспринимать информацию?
- Какие поведенческие изменения вы хотите добиться своей презентацией?
- Какую информацию включить в основной текст отчета, а какую разместить в приложениях, либо вообще выбросить?

Как бы тщательно вы ни готовились к выступлению, отмечает автор статьи, 50 слайдов, каждый из которых имеет семь пунктов по семь слов в строчке, гарантирует, что к концу презентации никто уже ничего не сможет воспринимать. Отсюда вывод – выстраивайте дизайн каждого слайда так, чтобы он наглядно подтверждал главную мысль данной страницы. Активно используйте картинки и диаграммы: они усиливают впечатление, в то время как текст на экране как бы конкурирует с тем, что вы произносите устно.

Чтобы убедиться в верности избранного дизайна страницы, посмотрите на нее быстрым взглядом, прижмурившись. Такой прием стимулирует фиксацию мозгом определенной части информации, когда изображение достигает сетчатки глаза. Если эта, первичная, информация отражает главную суть изложенного на странице материала, значит, вы на правильном пути.

Еще один способ – разложить страницы отчета с иллюстрациями на столе, в одну линию. Просмотрите их и сравните дизайн каждой страницы. Не повторяется ли он? Достаточно ли он разнообразен и не утомителен для просмотра?

Завершив дизайн, выберите идиому (стиль, формат) презентации. Автор называет две идиомы: «ballroom» и сугубо деловую «conference room».

«Ballroom» отличается ярким колоритом, хлещущей через край энергией, агрессивным привлечением внимания, иногда чрезмерным шумом. Они обычно проводятся в больших помещениях. Деловые презентации менее претенциозны. Они рассчитаны на сравнительно небольшую аудиторию. Слайды менее красочны, но более детальны. Распространенный недостаток – смешение обеих форматов или ошибка в их выборе.

Автор советует для делового формата презентации использовать заранее отпечатанные листы для раздачи участникам. Во-первых, так им удобнее участвовать в обсуждении отчета. Во-вторых, они могут делать на тексте какие-то пометки, чтобы в ходе дискуссии не забыть высказать свои мысли и замечания. Наконец, это свидетельство вашей уверенности в том, что отчет достаточно глубокий и убедительный, коль скоро вы его передаете в руки аудитории.

Как получить работу разведчика

Проблеме, как получить работу разведчика (разведчика вообще, в широком смысле, в разных сферах, в том числе, в качестве экономического аналитика, профессионала КР) посвящена серия публикаций на сайте sourceandmethods.blogspot.com/2009.

Предлагаем вниманию читателей выдержки из статьи «Пять аспектов подготовки, которые надо иметь в виду соискателю». При этом само собой разумеется, что соискатель обладает хотя бы минимумом знаний, требуемых для такой работы.

Правильное отношение к этому вопросу

Приступая к поиску места работы, нужно ощущать свою уникальность в том смысле, что никто другой не обладает в точности такими же знаниями, квалификацией, жизненным опытом. И осознание собственной уникальности должно прибавить уверенности в том, что обязательно найдете то, что ищете.

С другой стороны, нельзя рассчитывать, что предложение свалится вам с неба только в силу вашего образования и талантов. Надо готовиться к тому, что поиск может занять много времени и сил. Поэтому, не откладывая в долгий ящик, займитесь этим, как только в этом появится желание или необходимость.

Наконец, не надо стремиться сразу получить все, что ждете и хотите. Вам могут предложить работу не совсем в том направлении, на какое рассчитываете. Не отвергайте предложение с порога. Имейте в виду, что карьера в сфере разведки очень подвижна. Характер работы, должности, направления меняются довольно часто. Что бы вы ни думали о своей квалификации, и что бы ни планировал тот, кто вас нанимает, все может быстро измениться, едва вы попали в организацию.

Резюме

Для работы разведчиком стандартное, по трафарету, резюме не годится. Как минимум, нужно иметь два варианта, а лучше – еще больше. Для разных организаций требуются и разные квалификации. Если у вас имеется достаточная квалификация для выполнения конкретной, специфической работы, почему бы не выделить ее на первый план вашего резюме.

Подбирая место работы, внимательно изучите требования организации/компании. Желательно провести небольшое исследование, что собой представляет организация, сверх изучения официального перечня должностных обязанностей. После этого отразите в резюме свои способности, знания, опыт, полученное образование таким образом, чтобы все это совпадало с тем, что организация ждет от соискателя.

Если вы подготовите разные резюме, каждое из которых будет соответствовать тому или

иному роду занятий, той или иной должности, то в результате будете обладать портфелем резюме, всякий раз вынимая из него именно то, что наилучшим образом подходит для данной организации или запроса.

Совет: не надо впихивать в резюме абсолютно все, чем вам приходилось уже заниматься, перегружая документ. Укажите только то, что свидетельствует о требуемой квалификации. Но в то же время если у вас есть опыт, пусть и небольшой, работы менеджером, даже совсем в другой области, об этом надо написать, указав, сколько людей было в подчинении, каким оборудованием и имуществом распоряжались, объем оборота в денежном исчислении.

Аналитический багаж

Занятие разведкой требует наличия аналитических способностей. Приложите к резюме список исследовательских работ за годы учебы (курсовые, диплом, студенческие сборники и т.п.). Обязательно укажите публикации, если таковые имеются, не важно – статьи в академических изданиях или в газетах. Покажите, что вы умеете излагать мысли письменно.

Продемонстрируйте и коммуникационные способности: упомяните проведенные вами презентации, брифинги, интервью для прессы... Только без вранья!

О том, что надо знать для успешного собеседования с работодателем - в следующем номере журнала.

Книжное обозрение

Автор книги (Harvard Business School Press, 2010, 320 pages) Вальтер Кихель повествует о появлении и росте крупных компаний в сфере стратегического консалтинга, таких как BCG, McKinsey, Bain, а также о видных теоретиках и экспертах, внесших неоспоримый вклад в революцию стратегического планирования.

Автор знает, о чем пишет, так как в течение ряда лет работал одним из руководителей журнала «Fortune» и директором Harvard Business Publishing. Он рассматривает стратегов бизнеса как объективно мыслящих интеллектуалов, концептуально осмысливающих факты и явления, перерабатывая их в прагматические умозаключения, выводы и предложения. Такой подход возник в 60-70-е годы прошлого столетия, когда стратегическое мышление становилось все более систематизированным и интегрированным. Цена, клиент, конкуренты – вот три кита, на которых основывается стратегическое планирование.

Книга рекомендуется тем читателям, кто интересуется эволюцией бизнес-стратегии.