

БИЗНЕС-РАЗВЕДКА

№ 39

Оглавление

Деловая разведка - цели и задачи

Конкурентная разведка: от тактики к стратегии

Конкурентная разведка как инструмент улучшения стратегического планирования

Организация и методы деловой разведки

Рассказ о том, как проверяли фирму

Как изучать конкурентов?

Часть 3. См. журнал № №34, 38

Дискуссионная трибуна

Почему услуги КР продаются с трудом?

Как определить, что конкуренты врут?

Конкурентная разведка для малого бизнеса

Как использовать КР для раскрытия конкурентных секретов. Советы малому бизнесу

Информационные ресурсы

Социальные сети помогают узнать многое о конкурентах

Фотографии и иные визуальные изображения как информационный ресурс для КР

Что может дать конкурентной разведке анализ обратной связи (backlink analysis)

Советы профессионалам деловой разведки

Как получить работу разведчика

Часть 2. Окончание. Начало см. в журнале № 38

Хорошие компании для профессионалов КР – как их определить?

Что можно узнать от работающего в приемной?

Исследования

Технологический Китай: от копирования к собственным инновациям

Рецензии. Обзоры литературы

CI Ethics - Navigating the Gray Zone

Конкурентная разведка: от тактики к стратегии

У профессионалов КР нередко возникает желание перейти от тактических задач к решению стратегических. Звучит недурно, но это не так легко сделать, как, возможно, покажется на первый взгляд, пишет Кеннет Савка в журнале *SCIP.insight* (October 2010).

Есть масса возможностей для тактического использования КР, отмечает автор. Здесь результаты скорее достижимы и более очевидны. Достаточно легко проследить эффективность применения КР для решения ограниченных, узких задач, как, например, снижение затрат на продукцию. Многие, однако, стремятся к функциональному переводу КР на уровень поддержки стратегических решений. Но это не всегда выполнимо. Почему? Во-первых, в компании, может быть, для этого просто не хватает ресурсов и знаний. Во-вторых, трудно сказать «нет» постоянным клиентам, так сказать, «бросить» их.

Главное в том, указывает Савка, что «информационные исследования и методологии анализа для поддержки тактических и стратегических задач сильно различаются между собой». К примеру, тактическая КР следит за изменениями цен, а стратегическая выявляет отраслевые тенденции. Тактическая КР базируется на «полевых исследованиях», мнениях клиентов, а стратегическая – на множестве источников, включая специализированные издания, интервью с учеными, экспертами и т.п. Тактическая КР чаще использует такие методы как SWOT, простое сравнение продуктов, а стратегическая больше опирается на «пять сил» Портера, матрицу Ансоффа и другие, более сложные методологии. Конечными пользователями тактической КР являются менеджеры по продажам, отвечающие за ценовую политику, а стратегической – топ-менеджмент. Наконец, от тактической КР требуют плана действий сегодня, а от стратегической – на завтра и более отдаленное будущее.

Понятно, что для удачного переключения на стратегические вопросы требуется овладеть другим уровнем знаний, качественно иным аналитическим искусством. Кроме того, надо обладать умением представлять и защищать результаты своего труда «лицом к лицу» с руководством компании, участвовать в дискуссиях и дебатах на высоком уровне. Для ряда профессионалов КР такая альтернатива несет немалые риски, особенно, если руководители выскажут свое несогласие или, еще хуже, неодобрение работой аналитика.

Поэтому, заключает эксперт, прежде чем решиться на стратегическое позиционирование службы КР, нужно все внимательно и всесторонне взвесить.

Конкурентная разведка как инструмент улучшения стратегического планирования

Кормак Райан, президент компании TMA, полагает необходимым при формировании программы КР, имеющей стратегическое звучание, не упустить из виду три важных обстоятельства:

1. Привлечь к обсуждению программы руководство: высшее должностное лицо в среднем и малом бизнесе и, как минимум, руководителей ведущих управлений в крупных

корпорациях. Речь не идет об удовлетворении самолюбия – «со мной говорил сам босс», - но о том, чтобы получить информацию сверх того, что обычно начальник говорит своим подчиненным касательно проекта.

Один пример. Начальник отдела корпорации во время беседы с руководителем проекта КР назвал косвенного, потенциального конкурента. Он ранее о нем не упоминал на совещаниях и летучках. Просто к этому его никто не подводил. Правильно поставленные вопросы могут пролить свет на те или иные моменты и явления, о которых ранее никто не задумывался. В этом состоит искусство профессионала КР, который может и должен вытянуть из собеседника как можно больше информации и позиций. Что, в свою очередь, позволяет охватить изучением развернутый конкурентный ландшафт, прийти к более глубоким, адекватным выводам и рекомендациям.

Не менее важно вовлечение руководства в обсуждение отчета на финальной стадии проекта. Другой пример. Глава розничной компании был с самого начала настроен скептически по отношению к предложенному исследованию КР, но, тем не менее, его принял. Во время подведения итогов, он заинтересовался результатами, задал авторам проекта ряд сложных вопросов и, получив исчерпывающий ответ, распорядился, чтобы содержащиеся в отчете рекомендации неукоснительно выполнялись.

2. Использовать аутсорсинг. Он просто необходим, если в компании нет собственной службы КР. Но даже если такая служба имеется, все равно полезно для выполнения каких-то компонентов проекта привлекать специалистов со стороны. Во-первых, свежий, «не замыленный» взгляд. Во-вторых, внешние эксперты, как правило, располагают собственными, дополнительными информационными ресурсами, источниками, полезными контактами. Но в том, что касается первичных источников информации, непосредственной работы с носителями этой информации, то здесь автор статьи советует опираться на собственные кадры в проведении этой работы.

3. Учитывать как наступательные, так и оборонительные параметры проекта. Имеются в виду выводы и рекомендации, адресованные существующей клиентской базе (оборонительный параметр), так и потенциальным клиентам (наступательный параметр). Автор статьи отмечает, что каждое исследование КР включает анализ сильных сторон компании и уязвимостей (в расширенном смысле - методологию SWOT). Компании действуют наступательно, стремясь воспользоваться слабостями конкурентов, забрав часть их клиентов, и оборонительно – перед лицом тех или иных преимуществ конкурента, чтобы сохранить свою клиентскую базу. Эффективный анализ должен сегментировать эту базу, выявить, какие группы клиентов наиболее уязвимы для агрессивных пополнений конкурентов.

(окончание – в следующем выпуске журнала)

Рассказ о том, как проверяли фирму

Мэтью Джойнс, владелец фирмы, занимающейся конкурентной разведкой, рассказал об одном из своих проектов на сайте competitiveintelligence.ning.com (November 25, 2010)

Несколько месяцев клиент его фирмы попросил тщательно проверить потенциального партнера, явившегося на тот момент его конкурентом. Речь шла о возможном слиянии/поглощении. Когда клиента спросили, что он, прежде всего, хотел бы видеть в отчете, тот ответил, что для окончательного решения хотел бы знать, тяготеет ли за этой фирмой грязный или, еще хуже, криминальный след. Джойнс ответил клиенту так, как обычно отвечает: «сделаю все, что в моих силах». Главное, ничего конкретного не обещать заранее, а то можно попасть впросак. Но это был один из самых крупных клиентов Джойнса, с которым он хотел бы работать и впредь, поэтому он позвонил ему однажды вечером из своего офиса и в ходе разговора заметил, что мог бы включить в отчет данные Комиссии по ценным бумагам (США), ежегодные финансовые отчеты и список всех служащих с криминальным бэкграундом. Клиент недоверчиво рассмеялся: «Я поверю только тогда, когда увижу все это собственными глазами». Джойнс попросил неделю.

Все это время автор публикации копался в файлах Комиссии по ценным бумагам, анализировал данные развития фирмы за последние два года. И, в конце концов, натолкнулся на нечто не вполне понятное. По бумагам выходило, что фирма стоит на рынке многое больше, чем если смотреть на их реальную деятельность в последний год. Тут одно из двух: либо их съела другая компания, либо они врут.

Джойс сравнил справки Комиссии с годовым отчетом компании о прибыли, затем заглянул в налоговые ведомости. Копая все глубже, Джойс обнаружил три некоммерческие организации, зарегистрированные на владельца фирмы и его родственников. Все было оформлено правильно. Но штука в том, что фирма получала от этих организаций не облагаемые налогом «пожертвования», которые как бы «укрупняли» компанию, делали ее большей, чем она есть на деле, ну и, конечно, позволяли крупно экономить на налоговых отчислениях.

Затем Джойс проверил персональные данные владельца фирмы, и оказалось, что его уличили в финансовом мошенничестве как раз перед тем, как он занялся нынешним бизнесом. Его обвиняли в налоговом мошенничестве и фальсификации соглашений с клиентами.

Как же эта фирма ухитрялась работать последние два года незамеченной в мошенничестве? По мнению Джойса, двух мнений быть не может: бизнесмены стали хитрее, а госорганы – ленивее.

Понятно, что, ознакомившись с отчетом, клиент Джойса воздержался от каких-либо действий в отношении той фирмы. И правильно сделал, а то мог бы потерять на ней серьезные деньги.

Как изучать конкурентов?

Часть 3. См. журнал № №34, 38

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

Овладеть важной информацией о конкуренте можно самым простым путем – завязывая контакты на выставках и конференциях. Там можно узнать очень многое из того, что вы еще не знаете, участвуя в обсуждениях и разговорах, задавая вопросы, внимательно прислушиваясь к тому, о чем говорят – как на формальных заседаниях и пресс-конференциях, так и в кулуарах, в кафе во время обеда...

В этом деле нужна сноровка. Разговорить потенциального собеседника профилю КР сложнее, чем, скажем, журналисту, которому помогает его профессия, оправдывающая любопытство. Профилю КР выдавать себя за корреспондента негоже – нарушение кодекса этики, к тому же опасно, так как разоблачение может погубить репутацию. Аналитику КР приходится вести разговор вокруг достаточно общих проблем, проявляя при этом компетентность и знания. Просто удивительно, как многие легко «раскалывают» на откровенность, если вы просто представитесь экспертом, осуществляющим исследовательский проект.

Конечно, при этом надо четко понимать, что и от вас ждут какую-то информацию, а иначе зачем вступать с вами в долгий разговор. Ситуации могут быть разными. Например, он/она ищут новую работу, могут посчитать, что у вас есть полезные для них контакты, и, беседуя с вами, выкладывают детали о вашем конкуренте. Это может быть поставщик запасных частей, желающий расширить клиентуру, интересующийся, как выйти на первых лиц в вашей компании – через него можно узнать немало любопытного о связях с конкурентами. Варианты могут быть разными. И довольно плодотворными.

Вот несколько рекомендаций о налаживании и поддержании контактов на выставках и других мероприятиях:

1. Представляйте себя в расширенном смысле: «Меня зовут Джон. Я, как и вы, тружусь в сфере телекоммуникаций»...
2. Подчеркните свое уважение к знаниями и профессионализму собеседника: «Я знаю, что вы в течение многих лет работаете для компании X поставщиком, Должно быть, вы довольны этим клиентом».
3. Спрашивайте в дружеской, приятной для собеседника форме: «Так вы занимаетесь продажами. Здесь такая мощная конкуренция, как вам удается выживать?...»
4. Начинайте с простых вопросов, выставляя их как продукт слухов и сплетен, требующий уточнения: «Слышал, что компания X теперь делает упор на работу в провинциях. Вы ничего об этом не слышали?»
5. Затем углубляйте тему: «Кажется, на этом много денег не сделаешь. Непонятно, почему компания X в это дело влезает?»
6. Не придерживайтесь жесткого, заранее продуманного сценария. Пусть ваш источник ведет разговор и меняет темы. Не нужно создавать впечатление, что вы активно интересуетесь каким-то конкретным, узким вопросом. Это настороживает.
7. Прощаясь, можете сказать, к примеру: «Спасибо за уделенное мне время. У меня нет представления, как фирмы вроде вашей делают деньги. Можете посоветовать другие компании, работающие в этом бизнесе?»
8. Главное – нельзя лгать, к примеру, выдавая себя не за то лицо, которым на самом деле являетесь.

(окончание в следующем номере журнала)

Почему услуги КР продаются с трудом?

Ответы на этот вопрос можно найти в статье Бонни Хоххоф, директора по исследованиям Международной организации профессионалов конкурентной разведки (SCIP), обобщающей дискуссию по данной теме, которая была организована на сайте организации (SCIP.Insight, October 2010). Правда в том, пишет Хоххоф, что для характеристики конкурентной разведки надо найти правильные слова, которые бы могли убедить бизнес взять ее на вооружение. Далее автор приводит отдельные высказывания участников дискуссии.

Одна из проблем заключается в том, что бизнесмены не могут отличить КР от традиционных сфер, занятых маркетингом. Довольно часто обе дисциплины пересекаются, что еще больше запутывает бизнесменов. Маркетологи используют отдельные приемы КР, не имея отдельной программы КР. В результате распространено убеждение, что конкурентная разведка представляет собой одно из направлений маркетинга.

Чтобы преодолеть такое заблуждение, надо показать, как КР реально, практически влияет на принятие решений через качественный анализ, использование достоверной информации, через ориентацию на потребности клиентов (внешних и внутренних). Один из участников дискуссии, Даниэль Хо, рассказал, что в его фирме создали структуру КР, которая охватывает все уровни и направления деятельности организации – от руководства, принимающего решения, до продавцов. Это своего рода информационная сеть, где аккумулируются, систематизируются знания, сведения, которыми обладают работники фирмы. На основе этих данных формируются информационные пакеты, пользуясь которыми, сотрудники принимают решения – каждый на своем уровне полномочий. Таким образом, постепенно удалось интегрировать КР в работу персонала компании, и больше ни у кого не возникало вопроса, а зачем она нужна.

Другой участник дискуссии, Марк Чуссил, предложил несколько по-иному сформулировать вопрос: что должно случиться, чтобы бизнесмен принял КР на вооружение? Далее он перечисляет причины, по которым тот, кто принимает решения, не готов приобрести услуги

КР:

Недостаток информации. Бизнесмен не подозревает о существовании на рынке возможностей и угроз. Выявить их без использования инструментария КР невозможно.

Убежденность, что все правильные решения уже сделаны и «лишняя» информация уже не нужна.

Самоуверенность, внушающая, что нет смысла тратить деньги и время на поиск решения, когда все ответы уже получены.

Неочевидная ценность информации. Чтобы стать рентабельной, КР должна стоить меньше, чем конечная выгода от нее. А для этого надо все тщательно просчитывать на калькуляторе. Надо с цифрами убеждать предпринимателя, что полученная от КР информация будет отличаться от той, которая уже имеется, что она послужит основой для решений и действий и обязательно отразится на конечных результатах (bottom line).

Финансовые трудности. Когда денег не хватает, что обычно и бывает во время кризисов, то предпринимателя трудно убедить выделить деньги на нечто «реально не существующее».

Для преодоления этих и иных барьеров, надо терпеливо работать с руководителями компаний, «рассеивая мглу», окутывающую КР.

Как определить, что конкуренты врут?

Этому вопросу посвящена небольшая дискуссия на сайте competitiveintelligence.ning.com (октябрь 2010). Вот некоторые выдержки:

«Ричард» вывесил реплику:

«Иногда я замечаю за конкурентами нечто необычное, не совпадающее с моим видением. А потом обнаруживается, что конкуренты попросту врут, обманывают. Часто я думаю о том, существует ли эффективный метод разоблачения лукавых приемов, дезинформации. Проблема в том, что хитрости рассчитаны на широкую публику (маркетинг, пресс-релизы, веб-сайты и пр.), на обман доверчивых клиентов. Что могут предложить коллеги для того, чтобы вскрывать нечистоплотные методы?»

«Моника Никсон»:

«Вы спрашиваете о технике разоблачения обмана? По моему мнению как профессионала, способов мириад. Выбор зависит от типологии обмана. Приведу пару примеров.

Конкурент заявляет о суперцене, или о том, что его услуга на 25% быстрее, или что он производит такого же качества продукт вдвое дешевле, и тому подобное... Такие лукавые тезисы можно опровергнуть с помощью конкурентного бенчмаркинга. Используйте этот метод анализа на основе отраслевых стандартных метрик и вы увидите объективный результат. Конечно, конкурент может манипулировать цифрами, стремясь исказить конечные выводы, тогда надо присмотреться к деталям (fine print) и вы обнаружите подмену, например, в экологических данных.

Другой пример. Конкурент дает неверную финансовую картину (допустим, в ответ на запрос инвестора). Здесь можно использовать разные лингвистические и психологические модели. Они позволяют выявить признаки обмана: постоянные ссылки к общей информации, отсутствие конкретики и специфики, обезличенная лексика, слишком много очень позитивных характеристик, безапелляционность».

«Алан Микаэлс»:

«Предлагаю, прежде всего, имея в виду публичные, открытые компании, изучать их годовые отчеты, а не официальные пресс-релизы и заявления. Подделать отчеты намного

сложнее, чем выпустить тот или иной релиз»

«Эллен Навлор»:

«Мне кажется, нет специальных методик. Надо просто внимательно изучать конкурента, новые технологии и т.п. Дотошное исследование поможет отделить зерна от плевел, разглядеть реальную модель конкурента, которую трудно фальсифицировать. В том и состоит искусство конкурентной разведки, чтобы проанализировать собранный материал, интуитивно почувствовать, что «что-то здесь не то, какое-то тут лукавство».

«Моника Никсон»:

«Эллен совершенно права. Чтобы конкурентная разведка дала хороший результат, надо ее проводить постоянно, без перерывов. Если вы уже не один год внимательнейшим образом изучаете конкурента, то легко сможете отметить любую вещь, исходящую от конкурента, которая противоречит тому, что вы уже доподлинно знаете о нем».

Как использовать КР для раскрытия конкурентных секретов. Советы малому бизнесу

В журнале Report on Small Business (August 26, 2009) опубликована статья Джоанны Пакнер «Как овладевать информацией для получения конкурентных преимуществ», предназначенная в первую очередь для малого бизнеса. Вот некоторые содержащиеся в публикации идеи и рекомендации:

Готовится ли конкурент выпустить новую продукцию?

Даже самые засекреченные планы рано или поздно просачиваются в открытое информационное пространство. Случайные публичные реплики, высказывания работников конкурентной фирмы могут указать на новые инициативы. Поэтому так важно постоянно отслеживать их комментарии и замечания в прессе, отраслевых блогах, на конференциях, в социальных сетях (Twitter, Facebook). Если глава фирмы выступает на престижном форуме, например, в Торговой палате, он, как правило, касается будущих планов, подчеркивая успешность фирмы. Просмотр рекламных объявлений в газетах и журналах может помочь выйти на новую информацию. Например, объявление о найме на вновь открывшиеся вакансии: какие вакансии – продавцов или в отдел инновационных разработок?

Многое можно узнать у местных экспертов. Библиотеки в городах, ученые в бизнес школах, институтах и университетах – ценные источники информации о ваших конкурентах. Скажем, о патентовании ими новых изобретений. Эти данные открыты и доступны. Отраслевые выставки и конференции предоставляют великолепную возможность проверить, уточнить слухи, касающиеся конкурентов. Именно там можно встретить и неформально пообщаться с клиентами, поставщиками (своей компании и конкурента), обсудить с ними новые продукты, появляющиеся на рынке или готовые к выпуску. Производственные организации нередко в целях рекламы устраивают у себя гостевые туры, другие активно участвуют в социальной жизни города. Все это тоже – важные источники информации.

Кто из топ-менеджмента конкурентов созрел для перехода на работу к вам?

Используя конкурентную разведку для решения кадровых вопросов, начните с профессиональных контактов ваших работников, советует известный специалист по КР

Джонатан Калоф. Попросите их аккуратно выведать, кто из ключевых фигур, работающих у конкурентов, подыскивает себе новое место работы. Ждать, когда информация об увольнениях придет сама собой, контрпродуктивна. Тот, кто был бы полезен вашей фирме, уже перешел к другому конкуренту. Надо не ждать, а активно собирать информацию.

Итак, вы вышли на интересную персону, которая, кажется, не прочь поменять место работы. Калоф рекомендует первым делом установить, с кем он/она встречается, с кем разговаривает на профессиональные темы, постараться связаться с ними и выведать, какие данный человек строит планы, что он хочет, чего добивается. Собранная информация поможет продумать, сформулировать рекрутинговую стратегию, найти правильный подход.

Есть ли у конкурента финансовые проблемы?

Собрать информацию по этой вопросу можно разными путями. Причем самыми простыми. Например, понаблюдать за паркингом у завода конкурента, чтобы понять, работает предприятие в две смены или в одну. Но есть и более тонкие методы сбора данных. Можно проверить, к примеру, получает ли конкурент какую либо помощь из государственных программ поддержки (малого) бизнеса. Такая информация обычно доступна на правительственные сайтах.

(окончание в следующем номере журнала)

Социальные сети помогают узнать многое о конкурентах

Благодаря появлению в Интернете социальных сетей, стало менее сложным находить адекватную, актуальную информацию о конкурентах, говорится в статье, опубликованной на сайте business.ezinemark.com. Многие менеджеры регулярно подпитываются пикантными данными о конкурентах, получаемые благодаря мониторингу сетей. Сегодня, когда социальными сетями пользуются миллионы, предприниматели просто обязаны систематически прибегать к этому инструментарию, облегчающему задачу изучения, что делают конкуренты. Причем, речь не о простом поиске по Google информации, касающейся конкурентов, а об упорядоченном, постоянном сканировании таких вопросов как финансы, продукты, маркетинг, стратегия, недвижимость конкурентов. За один заход на сайт все это сразу не получишь.

Хотя некоторые факты никогда не всплывают в сетях, терпеливое изучение позволит, в конце концов, ответить на многие вопросы. Отдельные сайты не являются хранилищами всей нужной вам информации. Ее надо искать в таких системах как Facebook, Twiter, LinkedIn и в блогах. Это неструктурированная информационная среда, требующая изучения и анализа.

Некоторые советы относительно поиска в англоязычных социальных сетях.

1. Подключайтесь к блоговым дискуссиям, которые касаются интересующей вас отрасли. Можно использовать blogcatalog.com для поиска нужных людей и искомых тем. Пишите свои комментарии, если уверены, что вам ответят, дадут свои замечания. Участие в обсуждениях необходимо, чтобы показать свою осведомленность и компетентность.
2. Можно использовать и другую стратегию: проверить, какие блогеры более всего влияют на клиентскую базу. Через поисковые системы надо посмотреть, что они еще делают помимо блогов. Через них можно выйти непосредственно на бизнесменов и компании.
3. Поиските в summize.com информацию о продуктах, компаниях, отраслях, которые упоминаются в Twitter. Вот один пример. Исследователь по маркетингу узнал, что его конкурент использует Twitter для передачи предложения потенциальным клиентам

поучаствовать в социологическом исследовании, которое проводится в торговом центре. Не бесплатно, а за \$15 в час. Этот поисковый инструмент также помогает углубленно изучать людей, слова, места и даты, подходы и взгляды, определять и использовать новые линки.

4. LinkedIn предоставляет возможность выхода на большой массив конкурентной информации. Большинство используют этот инструмент для налаживания связей с коллегами-профессионалами. Копнув глубже (с помощью ключевого слова, названия компании или фамилии людей, интересующих вас) можно найти информацию о деятельности, о функциях тех или иных компаний, их штатном расписании, можно поучаствовать совместно с ними в дискуссиях. Для начала надо набросать собственный краткий «портрет», чтобы вызвать к себе доверие, а затем начинать множить контакты и связи.

Возможно, предлагаемые рекомендации вас отпугнут. Но это не такая уж сложная работа. Просто выделите время для социальных сетей. Составьте план действий, начните исследование, модифицируя его в зависимости от выбранного вами инструментария, наиболее эффективного для достижения цели.

Фотографии и иные визуальные изображения как информационный ресурс для КР

Во многих случаях фотографии и прочие изображения в Интернете служат источником ценной разведывательной информации, пишет некий «Graeme» в коротком блоге на сайте thepostservice.com. Фотографии зданий и строений, которыми владеет или арендует конкурент, можно часто встретить в Интернете. Обычно это изображения внутренних помещений, но нередко – и вид извне. Не следует пренебрегать и фотографиями рабочих/служащих конкурентных компаний на их рабочих местах.

Фотографии принадлежащей конкурентам недвижимости могут выставляться в Интернете официально, по корпоративным каналам (через рекламу, PR акции, на корпоративных сайтах), а также неофициально – теми, кто у конкурентов работает. Фотографии могут изображать продукцию, выпускаемую или готовящуюся к производству.

Powerpoint слайды – естественный ресурс, где можно обнаружить онлайновые фото, иллюстрирующие тексты. Эти изображения, равно как и разного рода схемы, рисунки, графики, могут служить самоценным источником для анализа и формирования выводов, но также и как доказательством, подтверждающим результаты, полученные через исследование первичных информационных ресурсов. Обычно онлайновые изображения сопровождаются очень коротким текстом, если вообще есть какой-либо текст. Фото можно обнаружить с помощью «ассоциированных описаний» или каких-либо текстовых ссылок (тегов). Поисковый инструментарий RSS позволяет быстро выгружать в компьютер тысячи фото и иных визуальных изображений, которые потом легче просматривать и выбирать на «рабочем столе» компьютера, нежели проделывать эту работу в онлайновом режиме.

Что же касается специализированных поисковых сайтов, пригодных для решения данной задачи, то автор блога подразделяет их на две категории: обычные поисковые системы, начиная с Google, каждая из которых имеет раздел, специально предназначенный для поиска фото и картинок, и сайты, специально предназначенные для поиска фото, такие как, например, Flickr.

Что может дать конкурентной разведке анализ обратной связи (backlink analysis)

Об этом рассуждает Эрик Ворд на сайте searchengineland.com (September 7, 2010). Он для примера взял несколько тысяч URL -адресов, связанных с какими-то из 9 сайтов конкурентной фирмы своего клиента и изучил бэклиники. В результате получил для клиента интересную информацию о конкуренте. Вот что он узнал.

С помощью бэклинов можно определить, кто из конкурентов использует систему купонов для рекламы и продвижения товара. Достаточно пройтись по соответствующим сайтам (couponmonster, couponheaven и пр. – множество сайтов такого рода - фальшивки, но есть и настоящие) и проверить по бэклиникам, использует ли конкурент этот прием в своей рекламной деятельности.

Автор публикации заглянул на веб-сайты типа «trade show» и обнаружил, что конкурент связан с одним из них, спонсируя этот веб-сайт.

Когда Ворд заметил, что сайт конкурента связан с департаментом деловой карьеры одного университета, то легко сделал вывод, что конкурент отсюда набирает себе персонал.

Изучая бэклиники, Ворд сумел показать своему клиенту, что его конкурент спонсирует работу инженерного факультета университета.

Когда вы обнаруживаете 12 различных веб-блогов, расхваливающих один и тот же продукт, не сомневайтесь, что за эту рекламу заплачено.

Когда вы изучаете бэклиники конкурирующих фирм и видите, что один из сайтов связан с 57 разными URL, в то время как сайты конкурентов имеют с ними один-два линка, то можете быть уверенными, что вы обнаружили спамера социальных сетей, ибо такие совпадения маловероятны.

Всякий раз, когда автор публикации наталкивается на множество линков на сайт с одного домена, то, похоже, он имеет дело с блогроллером. В общем, здесь ничего особенного нет, но когда один единственный конкурент проявляется на 20 или 30 блогроллах, а другие его конкуренты – нет, то это наводит на подозрение, что здесь не обошлось без манипуляций.

39-11 как получить работу

Часть 2. Окончание. Начало см. в журнале № 38

Собеседование

Всем соискателям так или иначе необходимо проходить собеседование. Первое, на что надо обратить внимание, – это ваш внешний вид. Совсем не обязательно быть модником, но если вы пришли на беседу в помятых брюках и поношенных ботинках, то сразу же произведете нехорошее впечатление. В разведывательном сообществе не любят, когда кто-то из них выделяется из общей массы. Неважно, пижонством ли в одежде, или неряшливостью.

Второе, что нельзя забывать – стиль вашего разговора. Речь должна быть грамотной, правильной, профессиональной, без всяких жаргонизмов и вульгарностей.

К интервью надо готовиться. В идеале хорошо найти партнера, который сам проводил собеседования, и с ним потренироваться. Если такого человека у вас нет, попросите кого-нибудь еще поучаствовать в инсценировке, знакомого, кто бы играл роль «собеседника» и мог бы со стороны наблюдать, как вы себя ведете и как разговариваете.

Связи

Начинать надо с родственников и друзей. Они, может быть, не имеют никакого отношения в данной сфере деятельности и мало чем могут помочь, но это самый легкий и дешевый путь.

Другой довольно простой путь – обратиться к бывшим со курсникам, выпускникам, уже работающим в этой отрасли. Разумеется, при условии, что лично с ними знакомы, что они о вас хорошего мнения.

Если вы твердо решили избрать именно такую карьеру, будет полезно завязать связи в профессиональной среде. Например, стать членом SCIP – международного общества профессионалов конкурентной разведки. Не просто числиться там, но активно участвовать в жизни организации – посещать семинары, конференции, дискуссионные форумы.

Наконец, нельзя пренебрегать и социальными сетями в Интернете. Известно, например, что профессионалы КР активно участвуют в сетях Ning, LinkedIn, Facebookи даже Twitter.

Хорошие компании для профессионалов КР - как их определить?

«Форчун» и прочие деловые журналы регулярно публикуют списки успешных компаний. Это полезные списки, но как узнать, в какой компании имеются наилучшие возможности и условия для работы аналитика КР? На этот вопрос пытается ответить блогер Нималан Паул на сайте sourceandmethods.blogspot.com/2010/08/.

На примере списка по версии ж. «Форчун» за 2006 год (подавляющее большинство компаний сохранились в этом списке по настоящее время) он выработал шесть основных критериев, руководствуясь которыми можно определить оптимальные компании для себя:

1. Сколько вакансий для аналитиков КР открыто на данный момент?
2. Сколько всего аналитиков КР компания хочет иметь в своем штате?
3. Какого уровня аналитиков предпочитает компания?
4. Насколько самостоятельны аналитики в структуре компании?
5. Предусмотрена ли в компании интернатура (учеба, стажировка)?
6. Каков уровень ответственности (позиция в иерархии компании) руководителя группы аналитиков?

Нималан Паул попробовал, оперируя этими критериями и собрав всю возможную информацию о компаниях, определить цифрами, в процентах, какие из списка наиболее привлекательны для аналитика КР. Конечно, в таком исследовании много субъективного. Сам автор исследования признается, что необходим допуск в плюс-минус 15%. Другими словами, это означает, что между 60% и 90% заложена серьезная разница, но между 90% и 95% она незначительна.

Учитывая ограниченность доступных источников, не надо переоценивать выводы Паула. К тому же немало замечательных фирм для работы аналитиком КР и вне журнальных списков. Но, тем не менее, сам подход заслуживает внимания и может быть использован на практике.

Что можно узнать от работающего в приемной?

Тех, кто работает в рецепции вашей компании, можно рассматривать как бойцов переднего фронта, утверждает И. Лаповски на сайте inc.com/guides/2010/09/. Если бы ни они, вас бы завалили разного рода прошениями, предложениями, запросами и просьбами. Рецепция это необходимый фильтр. Но не только.

Автор публикации уверен, что те, кто работает на входе в офис, кто первым встречает клиентов, партнеров, гостей, посетителей, обладают важной информацией, не бесполезной для компании, в том числе и для конкурентной разведки. Он провел опрос среди ветеранов службы рецепции. И пришел к выводу, что им много чего известно.

1. Они наблюдательны и прекрасно изучили невербальные средства коммуникации (body language) персонала компании. Карен Вассал из юридической фирмы во Флориде говорит: «я знаю клиентов, кто из них в списке А, кто в списке Б, кто в списке В. За 23 года работы я хорошо разобралась, кого из посетителей работники компании ходят видеть, а кого нет. Я в доскональности изучила характер, склонности сотрудников фирм»

2. Возможно, вы знаете, кто из ваших сотрудников лучше других работает, но едва ли знаете, с кем из сотрудников клиенты и партнеры предпочитают иметь дело. Обратитесь в приемную и там вам точно скажут, к кому из персонала больше всего звонков, к кому чаще обращаются.

3. В то время, как большинство сотрудников могут во время перерыва прогуляться около офиса, перекусить в близлежащем кафе, работники приемной, как выразилась Вассал, «пристегнуты к своему столу». Они видят отношение к ним со стороны служащих компании и между собой. Кто-то готов подменить их на время обеда, кто-то предлагает купить им сэндвич. «Вы видим, кто из наших служащих может «играть в песочнице» (т.е. в команде), а кто не может хорошо играть. Нам приходится постоянно наблюдать, как сотрудники компании взаимодействуют, как они ведут себя с клиентами. Черты характера видны как на ладони».

4 . В приемной компании особенно отчетливо проявляется, как служащие относятся к своей работе. Нередко работники рецепции становятся своего рода психологами, психиатрами, когда к ним приходят сотрудники «выпустить пар». Бланш Крипс с 30летним стажем работы в приемной, говорит: «кое для кого я стала мамой. Я выслушиваю жалобы и помогаю им как-то решить проблемы. В конце концов и нам хорошо, если сотрудники счастливы».

Технологический Китай: от копирования к собственным инновациям

Сложилось устойчивое представление о китайской экономике как о «фабрике мира», производящей товары известных марок по низким ценам. Другими словами, сформирована репутация страны, которая скорее копирует и воспроизводит, нежели изобретает и производит.

Подобный взгляд безнадежно устаревает. К такому выводу пришел профессор Сингапурского университета управления Кеннет Хуанг, в течение длительного времени изучавший патентную динамику в Китае с 1986 года, когда в этой стране было образовано государственное учреждение по охране интеллектуальной собственности, по 2006 год.

Профессор подсчитал, что за 20 лет число ежегодно регистрируемых патентов возрастало в среднем на 13 процентов и превысило в общей сложности 3 миллиона изобретений. «Патенты играют центральную роль в инновационных исследованиях...Они указывают на изобретателей, патентодержателей, месторасположение фирмы/индивидуа, время изобретения и основные инновационные характеристики» (knowledge.smu.edu.sg, September 1, 2010).

Опираясь на официальную патентную статистику Китая, сингапурский ученый выяснил, что в 12 ключевых отраслях 58% зарегистрированных патентов принадлежат китайцам (компаниям и личностям). Вот эти отрасли: медицинские исследования, микро-структурные технологии, нанотехнологии, органическая химия, органические макромолекулярные соединения, биохимия, микробиология и генетика, оптика, вычислительная техника, хранение информации, электроэлементы и полупроводники, электроника, электрокоммуникации. Только по этим направлениям ежегодный рост патентов составлял 33%.

Если в 80-90 годы среди изобретателей и патентодержателей лидировали индивидуалы, то с 2001 года лидерство захватили китайские компании и транснациональные корпорации, пришедшие в Китай и патентующие здесь многие свои изобретения. Это объясняется удорожанием исследований в сфере высоких технологий, успешно проводить которые под силу организациям, коллективам, а не отдельным личностям. На третьем месте – китайские университеты, патентный вклад которых пока серьезно уступает компаниям и индивидуальным изобретателям. Здесь играют роль специфический менталитет, академическая культура и традиции: ученые в университетах рассматривают свои открытия скорее как вклад в развитие науки, в более глубокое понимание научных явлений, нежели как прикладной продукт, требующий надлежащей регистрации и авторской защиты. На четвертом месте – госкорпорации и фирмы. Их вклад более чем скромен – менее 5% патентов.

Итак, можно ли сегодня говорить, что вторая экономика мира также является инновационным лидером? Или же по-прежнему правы те, кто считает, что китайцы более всего преуспели в копировании, чем в изобретательстве? Профессор Хуанг осторожен: «Китайскую экономику пока рано называть инновационной. Китайцы все еще в значительной степени полагаются на копирование и имитацию. Но старт к созданию инновационной экономики дан и он впечатляет».

Нелишне напомнить, что именно Китай в свое время дал миру такие изобретения как бумага, порох, компас, печатная технология.

CI Ethics - Navigating the Gray Zone

Edited by Dale Fehringer and Bonnie Hohhof, SCIP

Формулирование и выполнение эффективной политики в сфере этики – необходимое условие любого успешного проекта конкурентной разведки, отмечают авторы книги, выпущенной по инициативе и силами международной организации конкурентной разведки (SCIP). Это издание представляет собой самое полное собрание тем и проблем, связанных с профессиональной этикой в конкурентной разведке. Здесь отражены подходы и взгляды крупнейших в мире экспертов, консультантов, ученых и практиков КР. Читатели найдут в книге более 30 корпоративных руководств по этике, которые можно использовать применительно к особенностям каждой организации.

Еще в 1997 году SCIP выпустила сборник корпоративных кодексов этики «Navigating Through the Gray Zone». Нынешнее издание, отталкиваясь от предыдущего, вобрало в себя новый, богатый опыт, накопленный профессионалами КР за многие годы в этих вопросах. Книга является полезным подспорьем в работе специалистов по КР, четко и внятно разъясняя, что надо делать, чтобы оставаться в пределах правовых и этических границ, осуществляя свои проекты.

