

БИЗНЕС-РАЗВЕДКА

№ 41

Оглавление

Деловая разведка - цели и задачи

[Как сделать конкурентную разведку важным компонентом работы вашей компании](#)

[Что важнее для КР: знать экономику или уметь думать?](#)

Организация и методы деловой разведки

[Упреждать конкурентов в области фармацевтики](#)

[«Штабная игра» в химической компании](#)

[Как работать на выставках?](#)

[Как искать информацию о доходах частной компании в США?](#)

[Как разговаривать собеседника?](#)

Конкурентная разведка для малого бизнеса

[Конкурентная разведка при ограниченных средствах](#)

Информационные ресурсы

[Зачем нужны профессиональные конференции по КР](#)

Этика деловой разведки

[Жить и работать по кодексу этики КР](#)

Советы профессионалам деловой разведки

[Выступаем с отчетом. Рекомендации профессионала](#)

[Наносим визит в конкурентную фирму. Вопросник для подготовки](#)

Исследования

[Многокультурная стратегия для конкурентной разведки](#)

Рецензии. Обзоры литературы

[Мыслить аналитически](#)

© 2001 Светозаров В.Б. svb@amulet-group.ru

Как сделать конкурентную разведку важным компонентом работы вашей компании

Под таким заголовком появилась небольшая заметка на сайте outwardingsights.wordpress.com (2011, March 08). Ее автор, не обозначивший себя, утверждает, что конкурентная разведка должна быть незаменимой функцией, без которой ни одна компания не может успешно вести свой бизнес. Но в действительности далеко не все руководители компаний это понимают. Автор предлагает пять способов сделать КР действительно важным компонентом компании.

1. Увязать работу профессионалов КР с приоритетными стратегическими целями. Эффективная служба КР хорошо осведомлена о стратегических целях и задачах компании, об инициативах и шагах, способствующих достижению этих целей. Надо определить, какие из этих целей и связанных с ними инициатив наиболее приоритетны, и кто из топ-менеджеров отвечает за их реализацию. Затем, продумайте роль, которую КР может играть в поддержке таких инициатив, найдите правильный подход к менеджерам и предложите свои профессиональные услуги.

2. Продemonстрировать значение КР с помощью аналитических инструментов. Важно использовать правильную методологию и нужные инструменты для анализа действий конкурентов и тенденций на рынке. Выстройте необходимые процессы с использованием таких инструментов, дабы обеспечить устойчивое аналитическое взаимодействие с отделами и управлениями компании.

3. Создать информационно-аналитическую сеть – внутреннюю и внешнюю. Насколько хорошо руководство компании осведомлено о работе службы КР? Как строятся ваши взаимоотношения с топ-менеджментом? Формирование экстенсивной внутренней информационно-аналитической сети помогает лоббировать в пользу большего финансирования проектов КР, расширения информационных ресурсов и доступа к ним. А выстраивание внешней профессиональной сети (в частности, с международной организацией профессионалов КР - SCIP) дает дополнительные возможности для повышения своей квалификации, овладения новейшими методологиями и инструментами КР.

4. Сформировать устойчивый и положительный бренд службы КР внутри компании. Для этого необходимо, чтобы отчеты службы КР были интересными, яркими, креативными, привлекающими внимание пользователей. Не помешает организация разного рода интересных семинаров, круглых столов для обсуждения вопросов КР с участием представителей руководства и других отделов компании.

5. Создать систему раннего предупреждения. Конечно, полезно знать, что делает сейчас конкурент и как это отражается на работе компании. Но во сто крат полезнее проанализировать возможные действия конкурента в будущем. Аргументированные предположения могут лечь в основу стратегических долгосрочных решений компании. Необходимо сформировать процессы постоянного отслеживания рыночных индикаторов, позволяющих обоснованно прогнозировать возможные шаги конкурента.

Что важнее для КР: знать экономику или уметь думать?

проведенного National Research Council, которые показывают, что для привлечения лучших аналитиков в свою сферу сообщество профессионалов КР должно отказаться от традиционной ориентации на образовательный аспект, сосредоточив основное внимание на интеллектуально-аналитическом потенциале. Конечно, знание страны, региона, конкретного сегмента экономики, равно как и владение методологией и техникой КР остаются важными компонентами профессионализма аналитика КР, но, согласно исследованию, всему этому можно научить. Вывод отчета: аналитические способности – умение собирать, систематизировать информацию, отбирать важное, выявлять тенденции – наилучше всего обеспечивают успех в этой индустрии.

В публикации об этом исследовании на сайте outwardinsights.wordpress.com от 30 марта 2001 года ставится вопрос, что мудрее: взять на работу эксперта с глубокими знаниями КР и опытом работы в конкретной отрасли экономики или же человека, обладающего серьезным аналитическим талантом? Ответ для авторов исследования очевиден. Между тем, большинство организаций предпочитают иметь дело с носителями знаний и практического опыта, держа на втором плане природные аналитические способности.

В практической жизни встречаются два типа профессионалов КР. Одни плохо знают особенности той области экономики, в которой начинают работать, политическую и социальную среду, но зато блестяще проявляют себя в качестве аналитиков благодаря умению творчески формулировать гипотезы, дайджестировать огромные массивы информации, выявлять проблемы и тенденции, в конечном счете, получать объективные результаты, обоснованные выводы. Другие же, напротив, обладают ценным опытом и знанием отрасли, но далеко не всегда могут с пользой их употребить, не обладая острыми аналитическими способностями.

Исследование прямо рекомендует отдавать предпочтение аналитикам с когнитивными способностями перед знающими экспертами, такими природными данными не обладающими. Принимая на работу аналитика КР, легко удостовериться, что у него солидный запас знаний. Труднее определить его аналитический талант. На что следует обращать особое внимание при выборе кандидата?

Умение находить явления и тенденции за пределами того, что предлагает информация. Другими словами, талант извлечь из информации далеко идущие выводы, а не довольствоваться лишь простым суммированием собранных данных.

Умение работать с недостаточной или противоречивой информацией. Имеется в виду способность «прочитать» белые информационные пятна, разобраться и сделать правильный вывод из противоречащих друг другу данных, что отличает хорошего аналитика от тех, кого смущают информационная неразбериха, кажущиеся противоречия.

Умение предполагать альтернативные сценарии и решения. Лишь в редких случаях собранная информация исключает любые выводы кроме одного. Хороший аналитик КР обязан размышлять над альтернативными вариантами развития событий, предугадывать условия и тенденции на рынке при том или ином повороте.

Умение кратко и понятно доносить свои мысли до клиента. Ясно, лаконично и аргументировано излагать отчет, силой логики вести читателя (пользователя) от пункта А к пункту Б, убеждая в правильности конечных выводов.

Упреждать конкурентов в области фармацевтики

На сайте inpharm.com, 14/03/11 опубликована статья Джона Биркера, посвященная вопросам КР в сфере производства и продажи лекарств, где традиционно конкуренция особенно остра.

В идеале, пишет автор, желательно изучать каждого конкурента в деталях. Но в реальной

жизни так не получается. Поэтому надо выявить главных конкурентов и на них сконцентрировать основное внимание. Кто они?

Прежде всего, определяем среди них лидера на данном рынке. Стараемся понять, что делает их лидером, в чем их преимущества перед другими. Далее выявляем быстро растущего конкурента: что позволяет ему так быстро развиваться. Затем смотрим, нет ли на горизонте новых потенциальных конкурентов, а при наличии – анализируем, какова их стратегия, как они себя позиционируют. Наконец, обращаем внимание на компании с серьезным стратегическим подходом. Возможно, они сейчас не представляют прямой конкурентной угрозы, но преследуют такие же цели и тем самым опасны.

Многие компании, подчеркивает Биркер, не имеют четко сформулированной политики в деле сбора и анализа конкурентной информации. Они опираются на предшествующий опыт, на устоявшиеся взгляды, инстинктивные ощущения. Этого недостаточно для того, чтобы выиграть конкурентные битвы. Необходима четкая система систематического сбора данных, которые можно было бы трансформировать в основу принятия решений относительно будущей стратегии.

Для изучения конкурента надо сосредоточить усилия на анализе следующих факторов:

Амбиции конкурента. Каковы цели его стратегии? Как он реагирует на те или иные рыночные шаги конкурентов? Один из главных вопросов относится к финансовым целям – краткосрочным и долгосрочным. Изучение финансовых аспектов помогает понять, стремится ли конкурент к завоеванию господствующего положения на рынке путем выпуска новых товаров или просто хочет извлечь максимум прибыли из имеющегося у него сегодня ассортимента. Каковы ценности конкурентной фирмы, ее видение рынка? Какие проблемы фирму волнуют сейчас? Ответы на эти и другие вопросы способствуют пониманию, где ваши интересы сталкиваются с конкурентом напрямую, а где можно успешно работать, не боясь рыночного прессинга с его стороны. Но, конечно, главное – попытаться разгадать стратегию конкурента на будущее. Это необходимо, чтобы сформулировать собственную рыночную стратегию.

Общий подход (взгляд) конкурента к работе на рынке. Как они понимают рыночную среду, включая взгляд на собственное место на рынке? Например, если конкурент в своей стратегии опирается, прежде всего, на врачей, выписывающих лекарства, а не на мнение пациентов, то вы можете построить собственную стратегию с ориентацией на пациентов и успешно работать в этом направлении, не привлекая внимание конкурента.

Текущая стратегия конкурента. Имеется немало индикаторов стратегии, которой придерживается конкурент. К примеру, первые лица любят распространяться, какие они умные, как хорошо работают, как подходят к делу... Надо посмотреть, что лежит в основе стратегии роста – более современные технологии или концентрация энергии и знаний в одной узкой области медицины (терапии).

Преимущества конкурента. В чем он хорош? Здесь широкая амплитуда тем для изучения: продукты, производимые конкурентом, его маркетинговый потенциал, сеть реализации, корпоративное управление, финансовая составляющая и так далее вплоть до тактических особенностей работы их продавцов.

(окончание в следующем номере журнала)

«Штабная игра» в химической компании

Компания Eastman Chemical Company за последние два года провела ряд проектов КР, используя методологию «штабных игр» (или как иногда переводят: «военных игр» - war games). Самый крупный из этих проектов заключался в проработке различных сценариев рыночной ситуации в связи с появлением нового серьезного конкурента. Были поставлены вопросы «Что изменится для нас с выходом на рынок нового конкурента?» и «Что следует нам предпринять в этой ситуации?».

Для успешного проведения этого проекта требуются: 1) четко сформулированные цели; 2) наличие нескольких команд с разными задачами; 3) детально проработанные исходные данные; 4) дебаты и обсуждения.

Цели проекта. Нужно понять, что произойдет на рынке с появлением на нем нового конкурента. Потребуется сформулировать несколько сценариев возможного развития объективной ситуации. Каждый из сценариев будет детально проработан и обсужден. Все это займет несколько месяцев, но при этом останется неизменным набор поставленных целей.

Команды участников. Проект предусматривал создание трех команд. Одна играла за компанию, другая – за конкурента, а на третью группу возлагались обязанности объективно и непредвзято оценивать выдвигаемые первыми двумя командами предположения, сценарии. Много времени занял отбор участников с учетом многообразия специальностей (технических, производственных, торговых и т.п.), практического опыта (новички и ветераны), географических и культурных условий (США, Европа, Азия). В третью, оценочную группу вошли топ-менеджеры на уровне вице-президентов компании.

Исходные данные. Это критически важный компонент, от которого в первую очередь зависит успех игры. Обычно проработка гипотез развития ситуации на рынке доверяется приглашенным извне консультантам, реже – собственной службе КР. В данном случае компания выбрала второй способ.

Дискуссии. Компьютерные симуляционные технологии не использовались из-за их приблизительности. Методологически было решено в мельчайших деталях обсудить несколько наиболее вероятных сценариев развития ситуации, а не идти по пути умножения бесчисленного количества разных версий.

Самым трудным моментом было представить действия конкурентов отстраненно, без воздействия опыта и ценностей Eastman. Правильно составленные исходные данные помогли это сделать. К тому же все участники в обязательном порядке во время дискуссий носили бейсболки. Команда Eastman – собственные фирменные, другие две команды – с отличными от фирменных наклейками, напоминающими, что они «представляют в игре разные компании».

В ходе проекта были выявлены и обсуждены индикаторы возможных рыночных изменений, наиболее вероятные стратегии поведения нового потенциального конкурента, проработаны и сформулированы ответные действия. Как отмечает Дэвид Джуэлл в апрельском выпуске онлайн-журнала Scip.Insight за 2011 год, участники получили от проекта даже больше, чем ожидали в плане глубокого понимания рыночных реалий и перспектив.

Как работать на выставках?

Автор заметки в апрельском выпуске онлайн-журнала Inc (inc.com) Бёрт Хелм взял интервью у консультанта по бизнесу, бывшего военного разведчика Джона Нолана относительно работы профессионала КР на деловых выставках. «Определите задачи, с которыми вы идете на выставку или конференцию, подготовьте примерный план действий, и вы покинете мероприятие с карманами, полными визитками нужных людей», – говорит Нолан, – Секрет в правильном выборе места, где вы должны быть и слушать». Какие места он имеет в виду?

Буфет. За завтраком можно (и нужно) услышать разговоры о планах на предстоящий день, о намеченных встречах, контактах и выступлениях. Не спеша, пейте кофе и внимательно прислушивайтесь к тому, о чем говорят вокруг.

Лифт. Многие участники конференций теряют бдительность и осторожность, выходя из зала заседаний. Они рассеяно переговариваются с коллегами и друзьями в ожидании

лифта, продолжают обсуждение, уже находясь в лифте.

Комната для встреч. Надо предусмотреть помещение (в гостинице – номер), где вы могли бы в комфортной и изолированной от внешнего мира обстановке спокойно встречаться и беседовать с нужными людьми.

Бар. Место, где участники конференции или выставки любят по вечерам расслабляться. Можно подружиться, начав разговор о спортивных новостях, любимой команде или других, потенциально интересных для многих вещах. Затем постепенно и ненавязчиво перейти к интересующей вас профессиональной теме.

Оргкомитет. Полезно еще до начала конференции предложить оргкомитету свои услуги (на общественных началах) в подготовке мероприятия. Таким путем есть шанс получить доступ к спискам участников и выступающих, возможно с их контактной информацией, заблаговременно ознакомиться с расписанием и планами.

Разговоры по мобильникам. Нередко по завершении очередного мероприятия его участники стремятся уединиться, найти укромное место, чтобы переговорить по мобильному телефону с семьей или коллегами в своей компании. Было бы неплохо находиться неподалеку и делать вид, что вы тоже звоните кому-то, подслушивая разговор.

Курилка. Не пренебрегайте помещениями для перекура. Именно там нередко завязываются нужные связи.

Как искать информацию о доходах частной компании в США?

Доходы частной компании относятся к категории наиболее востребованных вопросов конкурентной разведки. Но в то же время и наиболее сложных в США, где в отличие от ряда европейских стран, частные компании не обязывают сообщать о прибылях и доходах в принудительном порядке. Конечно, самый прямой и верный путь - сбор первичной информации, прежде всего у служащих компании. Но и поиск на основе вторичных ресурсов может дать желаемый результат. Рекомендации на этот счет предлагает в своём блоге Джеймс МакАунгус, профессионал КР.

Число персонала. Иногда нетрудно определить численность работающих в компании людей и на этой основе скалькулировать уровень доходов компании. Можно подсчитать число служащих, покидающих офис по завершении рабочего дня, количество машин, припаркованных у здания компании. Наконец, в некоторых штатах компании обязывают официально сообщать численность персонала. В информационной системе LinkedIn можно найти персональные данные служащих крупнейших компаний – примерно 15% от общего числа персонала. Не лишне заглянуть и на корпоративные сайты, где нередко вывешены фотографии и другие данные работников. В США ежегодный доход компании в расчете на каждого сотрудника обычно составляет несколько сот тысяч долларов – к примеру, \$500 000 для Bank of America, \$300 000 для Union Pacific Railroad, \$80 000 для Starbucks. Для средней американской фирмы можно взять цифру \$200 000.

Платные информационные системы и базы данных. Такие ресурсы как Dun & Bradstreet, Kompass, Hoovers имеют собственное представление о доходах частных компаний. Методологии, используемые ими для выяснения этой позиции, могут варьироваться. Но чаще всего сводятся к прямым звонкам и запросам в компании. При отсутствии документального подтверждения любые предположения условны, но они лучше, чем ничего.

Трафик на сайтах. Такие Интернет-сервисы как Quantcast and Compete могут помочь с анализом трафика на корпоративных веб-сайтах. Скажем, компания с трафиком 1 000 посетителей в месяц едва ли имеет доход выше 50 миллионов в год. Если компания

осуществляет продажи через Интернет, и мы узнаем, что это составляет 5% всех продаж, а также выясняем, что примерно 2% посетителей вебсайта становятся покупателями ее продуктов/услуг, то общий доход компании нетрудно подсчитать.

Местная пресса. Частные компании, продвигая продукты/услуги, рекламируют себя в местных СМИ и нередко при этом упоминают число служащих, объем инвестиций, а иногда и свои доходы, прочие полезные для КР данные. Такую информацию можно найти в местных газетах (и на сайтах СМИ), и в архивах интернет информационных систем.

Фотографии зданий. Нередко частные компании размещают на корпоративных сайтах фотографии офисных зданий и производственных помещений. Обретя небольшой опыт, можно по фотографиям отличить компанию с 5 миллионами дохода от компании, чей доход составляет не менее 50 миллионов.

В более широком смысле сама деятельность компании может стать основой для анализа ее доходов. Например, пищу для размышлений дают объявления о вакансиях. Конечно, предлагаемые здесь способы в большинстве случаев не дают абсолютно точную картину доходов, но общую картину можно нарисовать.

Как разговаривать собеседника?

На этот вопрос пытается найти ответ Грег Хартли, в прошлом армейский следователь, автор книги на тему о психологии как инструменте для выуживания из людей максимум информации (онлайн-журнал inc.com, 2011.04.01). Выбор техники (метода, способа) беседы, утверждает он, зависит от того, к какому психологическому типу принадлежит ваш собеседник. Ваша задача – быстро определить этот тип и использовать соответствующий инструментарий. Всего Хартли насчитывает пять основных психологических типов.

«Педагоги». То есть те, кто любит учить и поучать. К ним он относит разного рода консультантов, ученых, аналитиков. Чтобы их разговаривать, надо притвориться наивным, плохо разбирающимся в сфере их деятельности человеком. Умело прятать свои знания, демонстрируя высокую заинтересованность и способность учиться у тех, кто обладает большими знаниями. Задавать как можно больше вопросов, таких, например, как: «наверно, вам хорошо известно, но не мне, что....». «Педагоги» обожают чувствовать свое превосходство и выступать в качестве экспертов. Вот и хорошо. Пользуйтесь этим.

Любители профессионального жаргона. Нередко молодые амбициозные люди жонглируют терминами, чтобы показать себя профессионалами высокого класса, а на самом деле прикрыть собственные прорехи в профессиональном образовании. Всякий раз, когда они бросаются жаргонными словами, уместно поинтересоваться, что они имеют в виду, употребляя те или иные термины. Когда они пытаются вам разъяснить, покажите себя не очень сведущими специалистами, втягивая их в детальное и конкретное обсуждение. Они спокойно могут объяснять вам то или иное определение, оперируя живыми примерами из собственного опыта, из повседневной практики фирмы, где они работают. Так можно узнать немало полезного о работе их компании.

«Вечные жалобщики». Их не надо долго и упорно искать. Они сами вас отыщут, сгорая от нетерпения пожаловаться на плохую погоду, пробки на дорогах, или на «свое тупое начальство». Посочувствуйте им, посетуйте на свои рабочие проблемы, и они не заставят вас долго ждать, выложив кучу данных о себе, коллегах и фирме.

«Умники». Им мало быть знающими специалистами. Им надо быть умнее всех, включая вас. Их легко спровоцировать скептическим, недоверчивым замечанием, косвенно ставящим под сомнение их способности и знания. Например, репликой «да этого никто не знает (или не может)....». Они тут же ринутся опровергать ваш скептицизм речевым потоком доказательств, в котором можно отловить ценную информацию.

«Осторожные». Они боятся выглядеть смешными, нелепыми, не любят выделяться, вечно держатся в тени, одеваются и ведут себя неотличимо от толпы. На самом деле разговаривать их легче, чем может показаться на первый взгляд. Надо создать впечатление, что все, что они говорят – банально и обычно, а вы, напротив, знаете намного больше, чем они. Как только они почувствуют, что не смогут вас ничем удивить, то станут постепенно раскрываться, говорить свободнее и раскованнее.

Конкурентная разведка при ограниченных средствах

Майкл Льюис с дипломом МБА несколько лет работал в компании Microsoft, а затем открыл собственную фирму Qworsky по выпуску программных продуктов. При анализе ситуации на рынке ему показалось, что один из конкурентов может опередить в выпуске веб-приложения, аналогичного тому, который Льюис собирался предложить на рынок. Тогда он стал систематически отслеживать все онлайн-ресурсы конкурента: блог посты, сообщения в Твиттере, корпоративный сайт и т.п. Вскоре он зафиксировал, что руководитель фирмы все чаще появляется в Интернете, расхваливая и рекламируя свой новый товар. Все говорило о том, что конкурент готовится к выпуску нового приложения. Чтобы опередить конкурента, Льюис форсировал подготовку своего продукта в его более простой версии, чтобы первым забить за собой конкретную рыночную нишу.

Приводя этот пример, автор статьи на сайте Inc.com (April 1, 2011) Берт Хелм подчеркивает значение конкурентной разведки для успешного бизнеса. Это хорошо понимают большие корпорации, готовые подчас тратить огромные деньги на проекты КР. Финансы решают многое, но не все. Конкурентную разведку можно с успехом осуществлять и с ограниченным бюджетом. Хелм провел ряд интервью с видными консультантами и экспертами в сфере КР.

«Никогда не ставьте задачу собирать всю информацию о каждом из конкурентов», - говорит Джон Нолан, который 22 года проработал в военной разведке, а в последнее время – консультант по бизнесу. По его мнению, намного продуктивнее ограничиться одним вопросом или проблемой, решение которой окажет наиболее значимое влияние на успех компании.

«Всегда спрашиваю клиентов о том, что их беспокоит больше всего, что мешает спокойно спать», - рассказывает Уильям ДеДженарио, основатель и глава фирмы КР в Мичигане. «Чаще всего клиентов интересует, какую новую продукцию планирует запустить конкурент, а также: не собирается ли поднять цены их поставщик».

Каждое расследование требует наличия сети информаторов. К счастью для бизнесменов у них уже есть существенная часть такой сети – собственные работники. Важно ориентировать их на сбор конкурентной информации в ходе своих деловых контактов. Продавцы имеют дело с клиентами, которые в свою очередь контактируют с конкурентными фирмами. Кадровик проводит собеседования с кандидатами на вакантные должности, которые, возможно, работали или работали в прошлом на конкурентов. Менеджеры по закупкам связываются с поставщиками, обладающими информацией о конкурентах. В эту разведывательную работу надо включать весь штат фирмы. Беседуйте на эти темы с каждым сотрудником, советует Кен Гаррисон, один из руководителей SCIP, международной организации профессионалов КР. Попробуйте выяснить, в какой среде сотрудники работают, какими данными располагают, с кем вне персонала контактируют на своем рабочем месте. Вполне может случиться, что они имеют доступ к информации, за которой вы охотитесь. По мере того, как они начнут вам приносить информацию, откладывайте ее в заранее отведенное место (базы данных). В сумме своей они могут дать правдивую картину деятельности конкурентов.

Даже человек в рецепции может быть для этой задачи полезным. В одной из компаний, с которой работает Джон Нолан, деловые гости, прибывшие на переговоры, обычно

задерживаются в рецепции на несколько минут, прежде чем идут на встречу с менеджерами. Эти несколько минут они могут провести в беседе друг с другом, в том числе обсуждая стратегию предстоящей встречи, допустимую границу скидок и тому подобное. Служащие в рецепции приучены внимательно вслушиваться и своевременно предупреждать своих коллег, прежде чем переговоры начнутся.

Список информаторов можно расширить за счет консультантов, служащих рекрутинговых агентств, журналистов из деловых СМИ, поставщиков и клиентов.

(продолжение в следующем номере журнала)

Зачем нужны профессиональные конференции по КР

Известный эксперт и ученый в области конкурентной разведки Пол Дишман согласен с основополагающим постулатом системы йогов: наблюдая, многое можно познать. Поучаствовав на одной из конференций международной организации профессионалов КР – SCIP, он был удивлен продемонстрированным там разнообразием подходов к осуществлению КР, особенно в нынешних не лучших экономических условиях. Вот один из примеров (см. Scip.Insight, April, 2011).

Уилл – профессионал КР, работает в разветвленной службе конкурентной разведки в одной компании. В этом году он вынужден обходиться сокращенным бюджетом, но это не помешало его планам принять участие на конференции, посвященной проблематике КР. «Я хочу эффективно использовать время и деньги, - говорит он в интервью Дишману, - Затраты на проезд и работу на конференции я рассматриваю как инвестицию не только в повышение своей квалификации, но и в развитие компании, которую представляю. Поэтому я для себя поставил три цели: новые знания, новые люди, новые ресурсы».

«Что касается новых знаний и навыков, - продолжает Уилл, - то я решил освоить четыре аналитические методологии из 15 – 20, представленных в выступлениях участников. Возвратившись домой, я целый день посвятил учебному занятию с коллегами, передавая им усвоенные мной на конференции новые аналитические наработки. Эффективность использования новых инструментов можно оценить в конкретных цифрах дохода, и чем больше людей в компании используют в своей практической работе полезные инновации, тем доходы компании выше».

«Другая поставленная мной цель – завязать новые знакомства, тем самым, расширить круг потенциальных информационных ресурсов минимум на 10 контактов. Я искал людей, у которых я могу что-то полезное узнать и/или научиться. Я брал на заметку не только тех, кто выступал, но и кто задавал умные вопросы. Я посещал интерактивные семинары и обращал внимание на тех участников, вклад которых в дискуссию был наиболее ценен. С некоторыми из них мне удалось установить постоянное взаимодействие, построенное на обмене информацией, источниками, опытом, методами КР. Контактируя с ними, я, возможно, прибавил один процент к своей эффективности как профессионал КР. В пересчете на цифры бюджета компании это примерно \$3 000 в плюсе».

«Наконец, и постарался максимально использовать выставочный раздел конференции, где под одной крышей собраны технологии, обслуживающие КР, и компании, предлагающие свои услуги в этой сфере. Я внимательно осмотрел стенды, выбрал то, что меня более всего заинтересовало, и на следующий день вернулся сюда, чтобы уже более конкретно и детально изучить предлагаемые товары и услуги. Я выступал как потребитель, пытаюсь выяснить, есть ли здесь что-то, что может способствовать росту эффективности нашей компании, могут ли производители предложить то, что у нас отсутствует, но для нас полезно. В прошлом году мы вышли на одну консалтинговую фирму, которая помогла нам сэкономить \$300 000. В этом году мы ищем программный продукт для всей компании. Надеемся на очередной конференции выделить три предложения, чтобы принять окончательное решение о приобретении».

В заключение своего интервью Уилл отмечает: «Направляя своего представителя на профессиональную конференцию, компания не только возвращает потраченные деньги, но при правильном использовании результатов работы на конференции, доход приумножает».

Жить и работать по кодексу этики КР

Осенью прошлого года компания Hunton & Williams пригласила три фирмы, специализирующиеся на защите данных (data security) - HBGary Federal, Palantir Technologies, Berico Technologies, для участия в проекте для Торговой палаты США. Данный проект касался некоторых политических инициатив Палаты и предусматривал изучение оппонентов.

Hunton & Williams одновременно пригласила упомянутые три фирмы поучаствовать и в другом своем проекте – для Банка Америки, которого встревожила утечка внутренней информации, предположительно через инсайдеров, и ее возможная публикация на сайтах Wikileaks.

Аарон Барр, руководитель HBGary Federal, одной из трех нанятых фирм, желая укрепить репутацию фирмы, продемонстрировать ее эффективность, поднять рейтинг доверия, вошел в онлайн-контакт с глубоко законспирированной группой хакеров Anonymous с целью раскрыть ее руководителей, ключевые фигуры, разоблачить методы, используя также информацию в социальных сетях. Озвучить результаты он собирался на конференции по безопасности бизнеса в феврале этого года и в преддверии ее опубликовал тезисы своей презентации в солидной Financial Times. Оскорбленная группа Anonymous в ответ взломала корпоративную сеть HBGary Federal, выкрыв и предав гласности 70 000 email сообщений и других документов. Среди них оказалась переписка с Hunton & Williams относительно проекта для Торговой палаты США. Там, в частности, обговаривались вопросы о проведении исследования и выработке мер противодействия лоббистским группам, профсоюзам и журналистам, чья позиция бы противоречила интересам клиентов Hunton & Williams. Эти меры, в частности, предусматривали дискредитацию оппонентов Hunton & Williams путем распространения через СМИ вымышленного компромата.

Разразился скандал, о котором писали многие ведущие издания Запада. Чем он закончился? Торговая палата США отказалась от услуг выше перечисленных компаний. Hunton & Williams воздержалась от комментариев. Некоторые из предполагаемых оппонентов Палаты, засвеченные в переписке, обратились с жалобой на нарушение профессиональной этики со стороны юристов в окружную коллегию адвокатов.

Выводы и уроки. О них пишет Энн Ли Гибсон в Law Firm Competitive Intelligence, February 20, 2011. Статья затем была перепечатана в мартовском выпуске журнала Scip.Insight. Она подчеркивает, что преданные огласке методы не имеют отношения к конкурентной разведке, а взяты из арсенала промышленного шпионажа. Они вопиюще противоречат Кодексу этики международного Общества профессионалов КР. Этот случай также ставит под сомнение надежность защиты информации в компаниях, которые профессионально этими вопросами занимаются, предлагая свои услуги по защите данных. Получается, что они также уязвимы, как и любая другая компания. Автор публикации считает, что этот скандал должен послужить всем, кто заботиться о своей репутации, уроком, напоминая, как важно соблюдать этические нормы в своей повседневной деятельности.

Выступаем с отчетом. Рекомендации профессионала

Дан Паллотта в своем блоге на сайте hbr.org предлагает ряд советов для публичных выступлений и презентации отчетов, основываясь на собственном богатом опыте речей и презентаций.

Четко определите главную задачу презентации. Что бы вы хотели услышать от аудитории после того, как завершите свое выступление? Как хотите повлиять на присутствующих? Очень часто такие вопросы, готовясь к выступлениям, к сожалению, игнорируют.

Постарайтесь выучить свою речь наизусть. Прорепетируйте перед зеркалом пять, шесть, семь раз. Зачем заучивать? Да по той простой причине, что ничто так не усыпляет аудиторию, как чтение заготовленного заранее текста.

Используйте переходные фразы и слова: «если», «когда», затем»... заранее продумайте конструкцию каждой переходной фразы от одной темы (пункта) к другой.

Не бойтесь пауз. Вы хотите, чтобы аудитория прекратила разговоры и полностью приготовилась вас слушать? Тогда помолчите. Молчите и смотрите в зал. 5 секунд. 7 секунд. Установите безмолвную связь с аудиторией. Но никогда не делайте этого ради одного лишь ораторского эффекта. Такая пауза необычна для аудитории, которая привыкла, что выступающие торопятся заполнить каждое мгновение предоставленного им времени. Но если аудитория видит перед собой человека, которые берется управлять ее собственным молчанием, она делает вывод: «это серьезная личность».

Никогда, никогда не используйте программу для подготовки презентаций – PowerPoint, компонент пакета MS Office, в качестве тезисов своего доклада. Слайды предназначаются для аудитории, а не для докладчика. Если аудитория видит, что вы повторяете то, что высветилось на экране, то в ее глазах вы просто зануда и скучный человек.

Будьте самим собой. Никогда никого не копируйте. Роберт Кеннеди не копировал Мартина Лютера Кинга, а потому производил своими выступлениями такое же мощное воздействие, как и Кинг.

Не оперируйте абстрактными определениями. Говорите четко, что имеете в виду. Просто и ясно. Избегайте профессиональной терминологии, которая может быть не всем понятна. Излишняя заумность делает людей больными.

Старайтесь чувствовать, как реагирует аудитория. Если, к примеру, микрофон выскользнул из рук, просто отшутитесь, а не раздражайтесь.

Держите зрительный контакт с аудиторией. Смотрите на тех, к кому обращены ваши слова. Не для эффекта, а чтобы чувствовать связь с ними.

Подчеркивайте свое уважение к аудитории. Отметьте, что это высокая честь и привилегия выступать перед ней.

Наносим визит в конкурентную фирму. Вопросник для подготовки

Шаг 1. Систематизация имеющейся о конкуренте информации. Проведите совещание с приглашением сотрудников, располагающих информацией о конкурентной фирме, с представителями/руководством которой предстоит встреча. На совещании проработать следующие вопросы:

- По какой причине нас интересует данная фирма?
- История взаимоотношений: дружественных, нейтральных, враждебных?
- Какие отношения собираемся выстраивать – конкуренция или взаимодействие?
- Какие решения могут быть приняты по итогам встречи?

Шаг 2. Составление плана визита.

Какую информацию необходимо получить в ходе встречи?

Что мы уже знаем и что требует подтверждения?

Что мы не знаем, но надо выяснить?

Каким образом можно будет получить интересующую нас информацию?

Что можно и нужно рассказать собеседникам о себе и своей компании (имея в виду перспективу установления партнерских отношений)?

О чем нельзя говорить (подготовить заранее ответы на возможные со стороны собеседников трудные вопросы)?

Шаг 3. Работа в ходе деловой встречи

- Задавайте вопросы, которые ведут прямо к поставленным целям.
- Внимательно изучайте окружение, обстановку и условия, в которых вас принимают.
- Будьте внимательным слушателем. Люди любят таких собеседников.
- Будьте осторожны относительно мотивов и причин визита, но в то же время надо избегать явной лжи, объясняя, почему интересуетесь той или иной информацией (здесь решающую роль играет домашняя подготовка).
- Не старайтесь выглядеть чересчур агрессивными в расспросах.

Шаг 4. Анализ собранной информации.

Сообщите коллегам, как прошла встреча, что на ней удалось узнать. Рекомендуется провести отдельные совещания с заинтересованными лицами своей компании с детальным изложением конкретных вопросов, которые затрагивались и обсуждались во время визита.

Шаг 5. Действия на основе новой полученной информации.

- Перепроверьте информацию по другим источникам, если есть сомнения в ее правдивости.
- Пересмотрите имеющиеся планы компании в свете новой информации. Внесите коррективы.
- Начните мониторинг тех вопросов, которые могут преподнести в будущем неприятные сюрпризы.

(по материалам сайта www.jaypaap.com)

Многокультурная стратегия для конкурентной разведки

(окончание, начало № 40)

Для того, чтобы в условиях глобализации экономики успешно конкурировать, компании, вовлеченные в международный бизнес, должны иметь поликультурную программу конкурентной разведки. О том, что собой может представлять такая программа, рассуждают эксперты Роберт Тиан и Байрон Тобар в журнале Scip.insight January 2011, Vol 3 Issue 1. Авторы публикации предлагают 8-этапный процесс формирования программы КР, учитывающей разные национальные культуры. В предыдущем номере журнала речь шла о необходимости последовательно разобраться в культурных, социальных, экономических различиях между страной компании и государством, где она собирается вести или уже ведет бизнес, определить основных конкурентов и возможности доступа к информационным источникам, найти подходящую кандидатуру ключевого аналитика. Затем:

Этап 5. Выработать четкую программу. Важнейшими компонентами проекта являются ясно сформулированные задачи и правильно сформированный бюджет. Надо отделить главные задачи от второстепенных. Помимо общих административных расходов, необходимо предусмотреть затраты по следующим направлениям работы:

- новые информационные источники (книги, публикации прессы);
- привлечение дополнительно сотрудников для анализа, перевода текстов, других аспектов проекта;
- проведение занятий по изучению культурных и деловых особенностей стран;
- специализированные совещания и конференции;
- выход на платные сайты для сбора информации.

6. Образование интернациональной команды. Выбор следует остановить в первую очередь на тех специалистах, которые имеют знания и опыт работы в культурной среде страны, где будет проводиться проект, в дополнение к их профессиональному багажу. В то же время надо определить понятный всем участникам язык (в смысле методологию, формат, стиль работы) проекта, включая единый подход к вопросам профессиональной этики и поведения соответственно культурным особенностям и традициям страны проведения проекта.

7. Сбор и анализ данных. Прежде чем приступить к сбору информации, важно изучить как можно детальнее конкретную сферу экономики страны. Аналитик должен хорошо представлять себе, какое влияние на рынок оказывают социальные, культурные, политические факторы, характерные для данной страны. Пренебрежение этой стороной исследования может обернуться пустой тратой времени и средств.

8. Презентация отчета. Это последний, заключительный шаг. Презентация может осуществляться в разных форматах, но при этом содержание и выводы остаются неизменными. Не следует думать, что те, для кого отчет предназначен, хорошо осведомлены об особенностях международного бизнеса применительно к конкретным странам, поэтому будет не лишним включить в отчет материалы, разъясняющие культурно-национальную специфику.

Мыслить аналитически

Мило Джонс читает курсы «Геополитика» и «Геостратегия и транснациональные компании» в мадридской школе бизнеса IE . Иногда студенты обращаются к нему с просьбой порекомендовать книги, которые бы помогли научиться методам экономического и финансового анализа, необходимыми для профессионала экономической разведки.

Джонс рекомендует:

Richard E Neustadt, Ernest R May, Graham T. Allison, Morgan D. Jones, CIA, Intelligence Analysis. Эта книга написана исключительно на материале США. Используемые там примеры реальной жизни широко известны. Вместе с тем, излагаемые методы анализа учат, как принимать лучшие решения сегодня, опираясь на знание прошлого.

Graham T. Allison, Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis. Классическая работа. Три модели, предлагаемые автором для объяснения действий советского руководства во время Карибского кризиса, могут широко применяться в различных областях экономического анализа. Например, в ходе сложных процессов слияния и присоединения на международном уровне. Не случайно, соавтор Аллисона при втором издании книги Филипп Зеликов был исполнительным директором Комиссии 9/11.

The Thinker's Toolkit: 14 Powerful Techniques for Problem Solving by Morgan D. Jones.

Автор книги, в прошлом аналитик ЦРУ, разбирает более дюжины методов анализа, используемых разведывательным сообществом, иллюстрируя их примерами из мира бизнеса.

Timothy Walton's Challenges in Intelligence Analysis: Lessons from 1300 BCE to the Present.

Эта книга представляет собой введение в область разведывательного анализа в геополитическом контексте. Она позволяет понять макро-проблемы анализа, с которыми сталкиваются профессионалы бизнес разведки.

(по материалам сайта silberzahnjones.wordpress.com)