

БИЗНЕС-РАЗВЕДКА

№ 43

Оглавление

Деловая разведка – цели и задачи

Конкурентная разведка. Какой она будет через 10 лет?

Глобальная неопределенность и конкурентная разведка

Доктора наук. Нужны ли они конкурентной разведке?

Спрос на профессионалов КР. О чем говорят вывешенные в Интернете приглашения на работу?

Организация и методы деловой разведки

Конкурентная разведка – с чего стартовать?

Как предупредить действия конкурентов

Конкурентная разведка через продавцов

ROI для конкурентной разведки

Конкурентная разведка для малого бизнеса

Конкурентная разведка для нового бизнеса

Информационные ресурсы

От конкурентной разведки до конкурентного преимущества

Информационная безопасность и борьба с промышленным шпионажем

Промышленный шпионаж. Уроки одного судебного дела

Технологии деловой разведки

Контекстная разведка

Рецензии

New Directions: A Competitive Intelligence Tale
By Gary D. Maag and David J. Kalinowski

Школа деловой разведки

Леонард Фулд приглашает в свою академию

Чему учат во французской Школе экономической войны (Ecole de Guerre Economique)?

Конкурентная разведка. Какой она будет через 10 лет?

Известный эксперт Кен Савка рассматривает 4 сценария (scip.insight, January, 2011).

1. Растворение. В 2020 году конкурентная разведка утратит статус самостоятельной дисциплины и профессии. Выявление и анализ внешних конкурентных угроз и возможностей станет частью более широких корпоративных функций. В 2020 году задачи формулирования и продвижения стратегии развития в области конкурентной борьбы, технологических преимуществ и других сферах рыночной деятельности будут входить в должностные обязанности маркетологов, менеджеров продукции, специалистов по технологиям, директоров отделов продаж. Специалистов по КР в штатном расписании больше не будет.

2. Усвоение уроков прошлого. В 2020 году конкурентная разведка поднимется до головокружительных высот. После выздоровления мировой экономики в середине десятилетия для КР начнется настоящий бум. Все поймут, что нельзя более допускать глубокие кризисы, подобные Великой депрессии. Компании, которые в ходе последней рецессии экономили на КР, по выходе из кризиса заново перестроили структуру КР, укомплектовав ее отличными специалистами, обеспечив новейшими технологиями, подкрепив щедрым бюджетом. Лучшие мозги компаний работают на стратегические задачи КР, а для профессионалов КР в компании открыты отличные перспективы служебного роста.

3 . «Спасибо, но вы больше нам не нужны». В 2020 году менеджмент среднего эшелона займет руководящие посты в компаниях. Пережив нынешний кризис, они возложат вину на КР за то, что он их застал врасплох. Отделы КР распущены, на их место никто не приглашен. Компании нанимают исследовательские фирмы для элементарной организации работы с информацией. Новая генерация руководителей полагается на собственный анализ, опираясь на имеющиеся в компании базы данных.

4. Автоматизация. Прогресс в развитии информационных технологий, аналитических систем искусственного интеллекта привел к доминированию КР в качестве аутсорсинга, к преобладанию компьютерного анализа, автоматических систем раннего предупреждения в инструментарии КР. Компании не жалеют денег на новые технологии, которые призваны осуществлять мониторинг и оценивать все неясные аспекты движения рынка. Руководители полностью полагаются на сигналы, поступающие от автоматических систем КР, которые из-за экономии средств размещены в оффшорных зонах и странах, где не надо много платить местному персоналу.

Автор этой заметки не указывает, какому из предлагаемых им сценариев он лично отдает предпочтение.

Глобальная неопределенность и конкурентная разведка

Блогер Варша на сайте blog.valuenotes.biz (August 24, 2011) приравнивает конкурентную разведку к страхованию бизнеса – «она помогает минимизировать риски, исходящие из внешней бизнес среды, обеспечивая своевременное поступление тревожных сигналов».

Автор подчеркивает, что переживаемые мировой экономикой нынешние проблемы, в том числе нестабильность и неопределенность, резко подняли акции конкурентной разведки. Усиливающиеся риски вынуждают компании менять способы и пути выработки стратегии. В чем эти риски выражаются?

Геополитические риски - провал попыток на уровне государств и правительств регулировать макроэкономические процессы, а также коррупция, терроризм, организованная преступность и т.п.

Экономические риски - глобальная рецессия, волатильность на биржах, рост цен на энергетические ресурсы, финансовый кризис, проблемы с ликвидностью, безработица, несбалансированность мировых валют и так далее.

Риски окружающей среды - возрастающий дефицит водных ресурсов, изменения климатические, загрязнение среды, землетрясения, наводнения, циклоны и т.д.

Социальные риски - рост экономического неравенства, эпидемических заболеваний, вопросы безопасности еды, нерегулируемые миграционные процессы и прочее.

Технологические риски - защита корпоративной информации от атак хакеров, попыток взлома критически важной инфраструктуры бизнеса...

Завершается год 2011. Компании подводят годовые итоги, составляют планы на будущее. И вот здесь многие обнаружат, что не могут в условиях растущей неопределенности использовать прежние методы планирования, которые обкатывались и использовались в годы относительной стабильности. Прежний формат уже не годится. Горизонты планирования существенно сократились, приходится все чаще прибегать к пересмотру своей бизнес политики. Речь идет не столько о долгосрочном планировании, которое может быть достаточно устойчивым, сколько о краткосрочной тактике, требующей более частого обновления и корректировки.

Что же все это означает для конкурентной разведки, - задает вопрос автор блога, и сам же отвечает:

- Необходимо включать в мониторинг окружающей бизнес среды как можно больше параметров.
- Увеличить периодичность анализа результативности КР.
- Пополнять штат службы КР при одновременной децентрализации ее функций и направлений работы.

Доктора наук. Нужны ли они конкурентной разведке?

Этот вопрос настойчиво звучит в публикации Сабины Лутт в онлайновом издании scip.insight. Причем звучит утвердительно.

Аналитикам КР, пишет автор, часто приходится проводить сравнение между фирмой-клиентом и ее конкурентами по всем аспектам деятельности. К примеру, касаясь вопроса стратегии продаж, они изучают численность занятых, организацию, тактику и каналы реализации, принимая во внимание экономический контекст, в котором компании работают. Когда речь идет о компаниях, производящих технологические продукты, занятых в таких секторах экономики как фармацевтика, химия, энергия, телеком, информационные технологии и т.п., исследование, проводимое аналитиками КР, так или иначе затрагивает техническую информацию.

Большинство докторов наук к моменту защиты своей диссертации овладевают приличным

объемом знаний, который не только отвечает задачам сугубо конкурентной разведки, но и охватывает разные сегменты экономики/бизнеса. Джей Паап, президент консалтинговой компании Paap Associates, считает: «Если у вас есть научная степень доктора (PhD), то вам не надо тратить много времени на освоение искусства КР». Ученые в силу специфики своих исследовательских занятий привыкли к работе с литературой, изучению баз данных, поисковой работе в интернете. «Они не называют свои исследования конкурентной разведкой, но именно наука позволяет развить навыки ведения КР».

По мнению автора статьи, ученые со степенями обладают аналитическими способностями, которые так необходимы профессионалам КР, хотя бы для того, чтобы из массы данных выудить действительно полезную информацию. Доктора наук быстро осваивают особенности КР, в то время как профессионалы КР обычно не имеют достаточно времени, чтобы овладеть знанием в той или иной экономической отрасли. Ученые, как правило, умеют в доходчивой форме объяснять сложные вещи, а мы знаем, что профессионалам КР нередко приходится решать нелегкую задачу доклада руководству компании, которое ни черта не смыслит в конкурентной разведке.

Но самый явный плюс научного работника, окунувшегося в сферу КР, состоит в знании конкретной области технологии, изучению которой он посвятил много лет. Ну, а, кроме того, наличие степени доктора наук внушает уважение и доверие со стороны коллег и руководства.

С другой стороны, при переходе в область КР ученые испытывает и определенные трудности. Ведь им, привыкшим к узкоспециализированному анализу, приходится иметь дело с изучением многоаспектных проблем, требующих широкого охвата. В конкурентной разведке ценится такой специалист, который умеет критически оценивать «большую картину».

Доктор наук, начав заниматься конкурентной разведкой, обязан овладеть инструментарием высоких информационных технологий, чтобы отслеживать и отбирать данные в огромном массиве разнообразных источников, включая сайты, онлайновые бюллетени и журналы, пресс-релизы, равно как и социальные сети с их форумами, чатами, блоговыми страничками, дискуссиями... Ну и, конечно, знать иностранный язык, а еще лучше – несколько.

Обычно доктора наук нарасхват в компаниях КР как узкоспециализированные специалисты. Особенno ценятся специалисты, которые в дополнение к научным познаниям обладают опытом практической работы в конкретной области экономики.

Спрос на профессионалов КР. О чем говорят вывешенные в Интернете приглашения на работу?

На одном из блогов на сайте aqute.com/blog/bid (August 22, 2011) опубликована небольшая заметка с результатами анализа объявлений о приеме на работу специалистов конкурентной разведки. Автор блога (анонимный) разыскал в интернете 110 объявлений о вакансиях (для сравнения – более 500 объявлений приглашают нейрохирургов, около 100 ищут садовников).

Весьма любопытна попытка проанализировать тексты, слова, используемые в объявлениях, относительно вакансий с предлагаемой зарплатой более \$100 000 в год.

Анализ объявлений с описанием рабочих функций и должностных обязанностей

В текстах превалируют «рынок» и «стратегический» при отсутствии таких слов и понятий как «продукт». Скорее всего, речь идет о занятиях, которые предполагают широкий охват проблем, за линией видимого горизонта, нежели чем концентрацию внимания на повседневных мелочах.

Упор в объявлениях делается на работу непосредственно с тем менеджментом, который принимается важные решения. Часто использование слов «акционеры», а также «высший» (уровень управления).

Слово «результативный» - весьма существенно для оценивания предлагаемой работы, хотя, по мнению автора блога, менее важно, чем слова «анализ», «исследование», которые, конечно, являются неотъемлемой частью работы профессионала КР.

Требования к соискателю на вакансию

Три момента отмечено:

1. Главные требования, не удивительные для ставки в \$100 000, это опыт и способность руководить (командой КР).
2. Быть коммуникабельным, уметь работать с первыми лицами компании, обладать навыками работы консультантом.
3. Обращает на себя внимание отсутствие требований в совершенстве владеть специальностью, что обычно встречается в объявлениях о найме дантистов или программистов.

Автор блога далее замечает, что специалисты по конкурентной работе, с которыми ему приходилось встречаться, как правило, обладают следующими способностями:

- Трансформировать полученные в ходе исследования знания в рекомендации для конкретных шагов и действий. Эта способность приобретается с годами практической работы, с опытом. Ведь нет ничего проще выбрать самый легкий путь – докладывать одну лишь информацию
- Учитывать позицию и взгляды клиента. Для аналитика кажется естественным желанием соблюдать нейтральность, отстраненность в докладе о результатах исследования. Как считает блогер, «хороший профессионал КР» должен уметь «персонализировать» свои рекомендации, учитывая конкретную личность, для которой отчет готовился, чтобы руководителю не пришлось бы заново переосмысливать доложенный ему материал, прежде чем принять окончательное решение.
- Стремление к совершенству. Понятия просто «добротный», «приемлемый» для них не существуют.

Конкурентная разведка - с чего стартовать?

В издании международной организации профессионалов конкурентной разведки scip.insight (August 2011) опубликована статья президента компании Eyeonit, Ltd Кэтрин Хейес, посвященная проблемам годового планирования и бюджетирования. Планированием на год занимаются большинство коммерческих компаний. Для этого собираются специальные совещания, где рассматриваются результаты маркетинговых и отраслевых исследований, анализируются основные игроки рынка, составляется примерный сценарий поведения компании и ее конкурентов на ближайший год.

Автор статьи замечает, что как правило это разовое мероприятие. Составили планы, отложили их в сторону и часто к ним более не возвращаются. Такой подход к планированию – серьезная ошибка. Особенно, если это касается конкурентной разведки. Ведь этот вид деятельности представляет собой непрерывный процесс. Менеджеры и управляющие хотят получать ответ на возникающие у них вопросы немедленно, а не через неделю, месяц или год. Между тем, чтобы получить точный, адекватный реальности ответ, надо потратить время и усилия на сбор и анализ дополнительной информации. Чтобы

делать это быстро, необходимо все время находится в процессе изучения рынка, деятельности своей компании и конкурентов, меняющихся тенденций в отрасли.

Для формирования, налаживания, разгонки процессов КР требуется время. Хейес рекомендует своим клиентам начинать с малого. Для них она составила некий стандарт-план или схему, своего рода контурный фундамент, опираясь на который можно приступить к работе, не дожидаясь, когда руководство компании выделит для КР персонал и нормальный бюджет. Работу может начать и один специалист, прикомандированный к одному из отделов.

Этот первичный план представляет собой перечень приоритетных тем и вопросов. Сначала надо определить спектр мониторинга – конкуренты, тенденции, технологии..., а затем расставить их в порядке приоритетности по пунктам 1 – 5. После этого необходимо решить вопрос о сборе данных – где, когда и как. Опять же можно составить список приоритетных ресурсов и источников по пунктам 1-5. Далее – выбрать наиболее актуальные проблемы, стоящие перед компанией на ближайший год или два, три года. Вот и готов первичный документ, на основе которого можно начинать работу.

На данном этапе обычно происходит выбор программного продукта для КР. Хейес советует не торопиться с приобретением программы, подождать хотя бы полгода, пока процесс КР не наберет ход, а специалист не поймет, какой именно софт ему нужен.

Невозможно сразу овладеть всем практическим инструментарием КР. Это как в спорте: нельзя, впервые надев коньки или встав на лыжи, тут же легко покатиться. Требуются месяцы, а кому годы, чтобы по настоящему научиться этому делу.

Конкретные шаги и действия в конкурентной разведке могут принимать разные формы. Вы можете обратиться к эксперту по рынку с просьбой дать экономический прогноз. Можете опросить персонал вашей компании, который непосредственно работает с клиентами, пытаясь сравнить собственный продукт с конкурентным товаром. Можно уделить время для работы в колл центре, выслушивая пожелания и жалобы клиентов. Желательно испробовать как можно больше способов сбора информации, чтобы определить, какие из них наиболее ценные. При этом важно относиться критически к тому, что вы делаете.

Как предупредить действия конкурентов

Как только компания Apple выпустила свой iPhone 4, сразу же распространились сведения о следующей модели - iPhone 4S, у которой будет более быстрый процессор, больший экран, защита от огня, беспроводная зарядка и т.п. Конкурентам удалось просчитать не только то, что планирует Apple, но и насколько хорошо компании удастся выполнить задуманное. Каким образом? На этот вопрос отвечает автор статьи на сайте forbes.com/sites/onmarketing крупнейший специалист в области конкурентной разведки Леонард Фулд: «посредством стратегической карты (strategic map)».

Понятие «стратегическая карта» ввели профессора из Гарварда Роберт Каплан и Дэвид Нортон. Подразумевается довольно простая диаграмма, показывающая, как компания увязывает стратегические цели с программой действий, какие именно шаги, аспекты ее бизнеса ведут к успеху. Для примера можно взять корпорацию Starbucks. Компания может держать цены выше, чем большинство ее конкурентов, поскольку продает не только кофе и напитки, но и определенный стиль жизни. Ее стратегическая карта отличается от других компаний в данном рынке. В отличие от конкурентов в ее карте нет метрики «реклама в СМИ». Вместо нее там такие метрики как работа в соцсетях, время, которое клиенты проводят в заведениях компании, комфорт в кафе. Для сравнения - стратегическая карта компании Dunkin' Donuts содержит другой набор метрик: быстрое питание, хорошее питание, традиционная реклама...

А вот сопоставление стратегических карт Apple и Dell. У компании Dell, предлагающей адаптированные под заказчиков аппараты, озабоченной конкурентным ценообразованием, стратегическая карта содержит: стоимость сборки, скорость сборки, период

технологического обновления. Стратегическая карта Apple существенно отличается: главным для нее являются интеграция «железа» и софта, качество промышленного дизайна, глубина медийного контента, хронометраж в цепочке поставок...

Но попытка создать стратегическую карту - только первый шаг. Надо еще вычислить, каковы намерения у конкурента, сможет ли он их осуществить. Узнать о намерениях можно, например, из пресс-релиза на сайте одного из его партнеров. Или из разговора с представителями подрядчика (поставщика) этой компании. Но все таки главное - составить стратегическую карту, то есть определить, какие действия конкурента ведут к успеху.

В случае с информацией о iPhone 4S речь идет конкретно о таких, в частности, вещах:

Стекло. Надо внимательно изучить состояние дел и планы поставщика, компании Corning, чтобы догадаться о вероятном дизайне гаджета iPhone 4S, предположить размеры.

Футляр. Кто делает корпус для iPhone 4S, сколько времени потребуется для освоения нового дизайна.

Приложения. Что новенького сегодня в этом сегменте технологий, какие тренды, что можно ждать в ближайшем будущем. Полезно поискать информацию в соцсетях.

Сборка. Где собирается последняя модель - в Китае или на Тайване? Имеет смысл покопаться в информационном поле городов, где сборка была и, возможно, будет собираться новая модель.

Конкурентная разведка через продавцов

(окончание. Начало см. журнал № 42)

Эллен Нейлор (Business Intelligence Source Inc.) публикует на сайте thecisource.com пространную статью с рекомендациями для профессионалов КР, как использовать персонал отделов продаж в качестве своих «глаз» и «ушей».

Наладьте контакты с продавцами. Вы произведете должное впечатление на продавцов, продемонстрировав, что знаете их потенциал, знаете, что они могут дать конкурентной разведке. Эллен советует профессиональному КР создать и вести отдельную базу данных для внутренних связей, скрупулезно отмечая все рабочие контакты.

Проявляйте уважение к продавцам. Во многих компаниях, пишет автор, отношение менеджмента к тем, кто, так сказать, «стоит за прилавком», несколько пренебрежительное. Вы можете завоевать их расположение, дав высокую оценку их способностям, умению работать, добиваться результатов. Продавцы, как и все люди, любят признание их заслуг. Это можно делать как в устной форме, во время совещания, так и письменно - во внутреннем бюллетене, на сайте интранета.

Какая информация, уже имеющаяся в компании, может быть полезна для КР? Проанализируйте, какие материалы в документообороте компании могут представлять интерес для задач КР. Это могут быть отчеты бухгалтерии, некоторые из которых попадают в распоряжение отделов продаж. Чаще всего они содержат данные о доходах и потерях, без детализации, самую общую картину, но тоже полезную для настройки КР. Интерес представляют разные докладные - о недавней выставке, отраслевой конференции, о предпочтениях клиентов. Нельзя пренебречь слухами, сплетнями, на которые обычно падки продавцы. Важно при этом знать, где и когда этот слух родился, искать возможность перепроверки.

«Горячая линия». Важно установить канал постоянной связи с продавцами. Формы могут быть разными. Поинтересуйтесь, что им удобнее - регулярные встречи, звонки по внутреннему телефону, переписка через корпоративную электронную почту, через интранет-сайт... Позаботьтесь, чтобы продавцы от вас получали информацию, которая бы их профессионально интересовала - новинки технологии, рыночные сигналы о возможных

изменениях, данные анализа SWOT, новости конкурентов...

Вознаграждения и поощрения. Письмо к боссу компании с выражением благодарности конкретным продавцам за их активное участие в процессах КР никогда не будет лишним. Лучших можно отмечать на регулярных совещаниях (sales conferences). Рассмотрите с руководством компании возможность материального поощрения – видеокамеру в подарок, приглашение на ужин в хороший ресторан за счет компании, и т.п.

Что мешает налаживанию рабочих контактов между КР и продавцами. Продавцы не понимают, что от них хотят. Возможно, их непосредственные начальники подозрительно относятся к таким контактам. В этом случае обязательно надо постараться убедить менеджмент пойти навстречу. Иногда кажется, что ответы продавцов на запрос профессионала КР опаздывают по разным причинам – занятость работой, элементарная нехватка времени. В конце концов им платят не за информацию, а за успешные продажи. Автор статьи рекомендует из общего числа контактов выделить несколько человек, которые наиболее охотно идут на контакт, и именно к ним (а не ко всем сразу) обращаться со срочным вопросом.

ROI для конкурентной разведки

Как подсчитать ROI (return of investment – возвращение вложенных средств, финансовая отдача от инвестиций) для конкурентной разведки? Этот вопрос нередко звучит в публикациях специализированных СМИ.

Дэн Теннесен в блоге на сайте bitwisesolutions предлагает свой взгляд на эту проблему. Он пишет, что универсального ответа на данный вопрос не существует. Все зависит от того, что конкретно понимается под термином инвестиции. На ROI влияют компоненты, сочетания которых у компаний различаются. Одни фирмы упор делают на снижение стоимости процессов КР, другие – на приобретение максимально полной информации, необходимой для принятия важных решений, третий – на вовлечение в процессы КР как можно большего числа персонала компании. По мнению автора блога, анализ особенностей организации, рисков, с которыми она сталкивается, возможностей развития способствует нахождению правильного ответа на вопрос о ROI. Всю совокупность факторов надо разложить на отдельные, приоритетные для организации компоненты, и анализировать каждый из них в отдельности. Вот несколько примеров.

Снижение затрат на КР

Как часто сотрудники вашей фирмы запрашивают отчеты КР? Как часто они делают для себя отдельные их копии, хотя эти материалы имеются в корпоративной библиотеке, их также можно взять у работника службы КР в комнате напротив? Как часто те, кто заказывает отчеты и докладные КР, реально использует имеющуюся там информацию, выводы и предложения в своей конкретной работе? Конечно, все это может показаться мелочью. Но из мелочей складывается общая картина. Никто не хочет, чтобы в компании имелся всего один экземпляр отчетов и им пользовался слишком ограниченный круг лиц. Это уже другая крайность. Но, проведя у себя в организации небольшое расследование, вы, возможно, удивитесь, как часто запрашивают анализ КР по тем или иным вопросам и как мало на самом деле используют результаты проведенной по запросам аналитической работы.

Повышение эффективности КР в принятии правильных решений

Многие ли из руководителей подразделений в компании хорошо знают опыт и потенциал своих сотрудников, интересуются, что они думают о происходящих тенденциях на рынке, имея в виду результативность бизнеса, которым занимается организация? Речь в данном случае не идет о формальных отчетах и докладах. Мы отлично разбираемся, к кому обращаться с конкретными вопросами. В какой то мере понимаем, что думают наши сотрудники о тех или иных проблемах. Но зададимся вопросом – так ли организовано дело в нашей компании, чтобы наблюдения, мнения, идеи, которые рождаются в головах коллег, были бы доступны для тех, кто формулирует предложения для руководства и кто

принимает решения – именно в те моменты, когда еще есть время предупредить угрозы или, напротив, принять решительные шаги по извлечению новых открывшихся возможностей?

Расширение круга лиц, вовлеченных в процессы КР

Можете ли вы назвать хоть дюжину имен экспертов, специалистов вне вашей организации, с которыми вы поддерживали регулярные деловые контакты по вопросам КР последний год? Многие из нас, профессионалов КР, скорее всего, ответят утвердительно. Но как много рабочих контактов было у вас за это же время с коллегами из других подразделений собственной компании? И как эти встречи реально повлияли на вашу работу, на ее результативность? В небольших организациях легче налаживать взаимодействия с другими отделами. Совсем другое дело – крупные компании, где мы часто просто не знаем и не стремимся узнать людей, которые бы могли информационно и интеллектуально привнести много полезного в работу службы КР.

Конкурентная разведка для нового бизнеса

На сайте mrcworld.com опубликован материал неизвестного автора, обращенный к тем, кто только готовится начать свой бизнес (или новый бизнес). Он пишет, что прежде чем стартовать, необходимо провести конкурентный анализ как составную часть процесса планирования. Надо обладать максимумом информации не только о том, что, где и как вы собираетесь делать, но и о ваших конкурентах. Для начала важно поставить и постараться ответить на следующие вопросы

Где базируется конкурент?

В чем его сила (преимущество)?

В чем его слабости?

Каковы в объеме годовые продажи конкурента?

Что собой представляет его производственная линия?

Сравнить продукцию конкурента с тем, что вы собираетесь выпускать – с точки зрения качества, внешнего вида и прочих аспектов.

Как складывается цена конкурентного товара?

Как конкурент осуществляет маркетинг на рынке?

Кто у него поставщики?

Расширяет ли конкурент свою деятельность, или, напротив, сворачивает?

Что у конкурента получается лучше всего?

Чтобы обстоятельно ответить на эти вопросы, надо провести настоящее детективное расследование. Если своих силенок на это не хватает, разумно пригласить специалистов по КР.

При любом варианте важно знать основные источники и ресурсы информации о конкурентах. Интернет-поисковые машины дают открытую, публичную информацию. Если заглянуть на сайты конкурента, то там можно обнаружить много полезной информации о том, как он работает с клиентами, поставщиками. Если подъехать к его зданию, то по вместимости паркинга для машин можно представить, сколько сотрудников в офисах, на производстве. А что касается бенчмаркинга (сравнительного анализа), то здесь лучше

привлечь специалиста.

Если вы начнете свой бизнес без такой предварительной разведработы, то рискуете столкнуться со многими, зачастую непреодолимыми сложностями в продвижении своих товаров/услуг, потеряете драгоценное время и деньги.

От конкурентной разведки до конкурентного преимущества

Под этим заголовком опубликована заметка Кормака Герона на сайте brightbeehive.com (2011/10/12). Автор рассуждает на тему, какую максимальную пользу может извлечь конкурентная разведка из социальных сетей. С появлением социальных сетей, пишет Герон, задача поиска информации «заметно упростилась». Народ получил возможность свободно высказывать свои мысли и суждения в Интернет форумах и чатах. Профессионал КР в свою очередь получил возможность отслеживать нужную информацию, собирать воедино разрозненные фрагменты, систематизировать и анализировать. Можно выявить полезный источник информации в лице активного участника соцсетей, развивать знакомство вплоть до организации личной встречи.

Но все это фокусируется на том, что делает ваш конкурент. Нельзя ли на проблему взглянуть с иной стороны? Недавно скончавшийся Стив Джобс никогда в своей карьере не занимался профессионально маркетингом. Однако его изобретения изменили мир коммуникационных взаимоотношений. Он не спрашивал потенциальных клиентов: «Что вы хотите?», а приходил к ним с уже готовым изделием и говорил: «Посмотрите. Это то, о чем вы мечтали вчера, это завтрашняя технология, но это уже доступно для вас сегодня».

Хотя Джобс и не занимался маркетингом, но все равно ему надо было знать многое. Например, в какой области люди затрачивают слишком много времени, усилий и денег и как можно им помочь. Он делал акцент не на конкуренцию, а на потребности людей. В этом суть. Конкурентная разведка хороша для достижения краткосрочных задач. Но в действительности важнее добиваться конкурентных преимуществ на основе изучения «не артикулированных потребностей» людей. Постарайтесь выяснить, на что они тратят слишком много времени, усилий и денег. Что можно сделать, чтобы сделать их жизнь проще и легче.

При таком подходе что надо знать и уметь профессионалам КР?

Во-первых, адаптироваться к новым информационным условиям, обучиться работе в социальных сетях. Для автора заметки было удивительным узнать, что многие его знакомые боятся Facebook, поскольку опасаются за privacy. Опасения совершенно излишние. Никто не заставляет вас выкладывать в Интернете частную информацию о себе. Но коль скоро вы работаете в сфере конкурентной разведки, то нельзя пренебрегать столь значимым ресурсом информации как Facebook. Те реальные выгоды, которые можно получить от погружения в социальные сети намного перевешивают риски.

Во-вторых, Перепишите свое резюме. Избавьтесь от шаблонного представления о конкурентной разведке и сделайте упор на достижение конкурентного преимущества. Концентрируйтесь на проблемах, с которыми сталкиваются ваши коллеги по компании, клиенты, клиенты клиентов, - все, кому вы должны помочь решить эти проблемы. Главное - держите в поле зрения «не артикулируемые потребности».

Промышленный шпионаж. Уроки одного

судебного дела

С 2004 года по недавнее время два крупных игрока на международном рынке детских игрушек компании Mattel и MGA постоянно судились, обвиняя друг друга в краже коммерческих секретов.

В 2001 году MGA запустила новую линию игрушек (Bratz). Конкурент подал в суд, заявив, что этот проект разработан его бывшим работником, который переметнулся в MGA и там реализовал свое детище. В 2008 году суд признал MGA виновной. Но на этом дело не закончилось. MGA в свою очередь, обвинила Mattel в нелегальном проникновении в демонстрационные залы MGA, чтобы скопировать новую продукцию и перехватить инициативу на рынке, а также развернула кампанию запугивания и угроз в отношении партнеров, поставщиков и ритейлеров своих конкурентов, подкупала ритейлеров во многих странах, чтобы те отказывались от закупок конкурентных товаров.

Судебная тяжба началась по новой и тянулась вплоть до 2011 года. В апреле федеральное жюри признало правоту MGA и вынесло решение о взыскании с Mattel в пользу конкурента приличной суммы денег. MGA, кроме того, потребовала компенсации расходов на судебные издержки, включая многомиллионные гонорары адвокатам. И вот в августе 2011 судья Дэвид Картер объявил, что «поведение компании Mattel нарушило базовые стандарты корпоративной этики», что «в течение ряда лет руководящий менеджмент компании поощрял сотрудников использовать вымышленные имена и должности для того, чтобы овладеть информацией о товарах конкурента на международных выставках и ярмарках, в том числе - получить допуск к прайс-листам, планам рекламных мероприятий, атрибутике товаров. Mattel распространяла полученную не должным образом информацию как внутри корпорации, так и на своих презентациях, поощряла работников, прибегавших к негодным средствам, использовала коммерческую секретную информацию о конкуренте, чтобы опорочить его продукцию....». Финансовые требования MGA на сумму в сотни миллионов долларов были судом удовлетворены.

Авторы заметки на сайте martindale.com А. Даил, А. Росс, К. Вилер отмечают, что в данном случае мы имеем дело с классическим примером промышленного шпионажа. Из него необходимо извлечь некоторые полезные уроки.

Во-первых, следует заблаговременно принимать превентивные меры против шпионажа, которые может выражаться в самых различных формах. Поэтому важно своевременно думать и заботиться о защите своих коммерческих секретов, иной конфиденциальной информации, пока не произошла утечка. Прежде чем вступать в деловые отношения с представителями третьей стороны (поставщиками, например), надо досконально их изучить, чтобы быть уверенными в чистоте намерений и мотивации.

Во-вторых, обучать соответствующим образом персонал организации. Показывать и внушать, как надо вести конкурентную разведку в границах закона и корпоративной этики. Необходимо понимать, что попытки использовать фальшивые визитки, выдавать себя за других - все это «любительский спектакль», который чреват серьезными негативными последствиями для компании.

В-третьих, Прежде чем подавать в суды иски на конкурентов, необходимо глубоко разобраться в существе вопроса. В этом случае вы обезопасите себя от встречных исков, которые могут быть более опасны, чем ваши претензии. Ведь недостойные методы, к которым прибегла компания Mattel, вероятно, никогда бы не получили публичную, а тем более, судебную огласку, если бы она не проявила инициативу в этой судебной тяжбе.

Контекстная разведка

Именно таким термином - «контекстная разведка» - Кен Сайкл, директор отдела маркетинга компании 1SYNC, определил новый, по его мнению, тренд в сфере высоких

информационных технологий, которые могут быть использованы в конкурентной разведке (scip.insight, October, 2011). Речь идет о комбинации технологических инструментов и платформ, помогающих пользователям находить и анализировать данные как внутренних, корпоративных систем, так одновременно и внешней информационной среды.

В последнее десятилетие, пишет автор, компании щедро инвестировали средства в закупку платформ Business Intelligence, с помощью которых обрабатывается информация внутренних систем планирования и управления ресурсами предприятия, работы с клиентами (ERP/CRM). Это позволяло, в частности, проводить анализ клиентской базы компании, например, выяснить, как часто они обращаются в колл центры, сколько тратят на продукты компании ежегодно, выявлять зависимость между количеством обращений в колл центры и ростом (или падением) продаж...

Сейчас, отмечает автор, у производителей и продавцов технологий ERP/CRM/BI наметилась тенденция обращать больше внимания на интеграцию внутренней и внешней информации. Наиболее продвинутые платформы ориентированы на использование наряду с собственными корпоративными данными также внешнюю информацию: котировки акций на биржах, чистая прибыль в расчете на одну акцию в обращении и т.п., что важно для составления бюджетов и финансового прогнозирования.

Корпоративные базы данных, насколько объемными и насыщенными бы они ни были, не могут дать полную, целостную картину, необходимую для корректировки работы с клиентами. То же самое можно сказать и относительно внешней информации: изолированно от внутренних ресурсов она не дает реального представления о состоянии дел с клиентурой. Только интеграция внутренних и внешних информационных ресурсов позволяет создать убедительный, мощный контекст.

Отмеченная тенденция позволяют решать несколько задач. Во-первых, возникают новые возможности успешной работы с неструктурированной информацией – из разных источников, в различных форматах. Во-вторых, меняются каналы получения информации извне. До настоящего времени, этим, в основном, занимаются корпоративные библиотеки (corporate library) и отделы управления знаниями (knowledge management). Теперь им на смену идут отделы информационных технологий (IT). Используя новые платформы, именно специалисты IT будут заниматься поиском и обретением информации из внешних ресурсов. Естественно, будет решаться вопрос об унификации, стандартизации формата информации внутренней и внешней.

Отмеченная автором заметки технологическая тенденция в сочетании с новыми возможностями, которые открывает использование социальных сетей, позволяет, по его мнению, надеяться, что уже в недалеком будущем те, кто работает с информацией и знаниями (knowledge workers), смогут непосредственно воздействовать на принимаемые менеджментом компаний решения. «А это то, о чем сегодня только можно мечтать».

Рецензия

New Directions: A Competitive Intelligence Tale

By Gary D. Maag and David J. Kalinowski

В своей новой книге ветераны конкурентной разведки Мааг и Калиновски развенчивают многие мифы относительно КР и делают это в художественной форме, в виде загадочной истории. Некий (вымышленный) маркетолог по имени Джек Тернер познает, как с помощью конкурентной разведки можно отстоять лидирующее в индустрии место своей организации от посягательств агрессивного конкурента. Шаг за шагом рассказывается, как Тернер пользуется инструментарием, методами КР для укрепления стратегически приоритетных позиций. В процессе своей работы герой создает своего рода «Библию конкурентной разведки» - руководство для профессионалов КР. Это руководство, представляющее сердцевину книги, содержит важную информацию о том, «как отремонтировать крышу, пока солнце еще не закатилось за горизонт».

Леонард Фулд приглашает в свою академию

Крупнейший специалист в области конкурентной разведки Леонард Фулд обратил внимание, что многие менеджеры, впервые сталкиваясь с проблематикой и методологией конкурентной разведки, обнаруживают слабое познание ее фундаментальных основ. А что такое – фундаментальные основы КР? В статье на сайте scip.org (онлайновое издание scip.insight, October 2011), он перечисляет основные направления и темы, которым обучают в Академии конкурентной разведки, одним из отцов-основателей которой он является.

Тема 1. Что такое конкурентная разведка?

Здесь мы углубляемся в океан предубеждений и догм, которые приносят с собой в учебные аудитории многие слушатели. Одни совсем не знают, что такое КР. Другие пытаются сложным путем дать определение. Третьи вообще ограничиваются одним – двумя словами. Курс обучения, носящий название CI 101, помогает справиться с мифами, предлагает точные, выверенные временем определения и общее понимание этого вида деятельности. Преподавание ведется на основе конкретных примеров бизнес практики, что позволяет лучше усвоить теоретический материал, а не зубрить его для сдачи зачета.

Тема 2. Этика

«О, в нашей организации есть кодекс корпоративной этики», – говорят слушатели. На самом деле? И о чем там говорится? Насколько содержащиеся там рекомендации соотносятся с реальностью? Имеют ли они смысл? В качестве профессионала КР вы должны четко знать, где пролегают границы дозволенного, уметь проводить различие между принятыми и потенциально неэтичными методами работы. Просто прочитать рекомендации, сформулированные SCIP (международная организация профессионалов КР), недостаточно. Важно знать, что в других отраслях экономики и бизнеса принято считать недозволенным, а затем определить, что подходит для того сегмента, где вы трудитесь. На занятиях по этике ставятся сложные вопросы и на них отвечают.

Тема 3. Информационные ресурсы

Недостаточно иметь перед собой список источников. Главное – научиться управлению процессом поиска, работе с источниками, изобретать новые методы и способы получения доступа к залежам информации. Процесс сбора данных становиться все сложнее, поэтому так важно в совершенстве овладеть этим инструментарием. На занятиях обучают, как пользоваться социальными сетями, как работать с Google, как свободно чувствовать себя в виртуальном мире. Опять же эту тему изучают на примерах. Как выстроить «телефонное древо»? Как получить сведения о технологиях конкурента, пользуясь патентной информацией? И так далее.

Тема 4. Сбор информации от ее носителей

В конечном счете, вам предстоит в практической работе контактировать с экспертами, которые помогут закрыть информационные лакуны, остающиеся после общения с такими источниками как СМИ, библиотеки, сайты, официальные документы. Обучение технике работы с людьми, носителями критически важной информации, основано на моделировании реальных ситуаций. Оно поможет вам овладеть искусством сбора информации на выставках, ярмарках, конференциях.

Чему учат во французской Школе

экономической войны (Ecole de Guerre Economique)?

Тема промышленного шпионажа не сходит со страниц и эфира СМИ. Как пишет Томас Уатсон на сайте canadianbusiness.com (October 20, 2011), в числе стран, промышляющих экономическим и технологическим шпионажем, чаще всего называют две страны – Китай и Россию. Часто упоминают и американское ЦРУ. А между тем, подчеркивает автор, надо обратить внимание на Францию, которая, по его мнению, «с середины 70-х годов прошлого века превратилась в «агрессивного проводника промышленного шпионажа». В этой стране уже 15 лет действует Школа экономической войны, основанная генералом в отставке Ж. Пиши-Дюкло и специалистом в сфере бизнес разведки К. Харбюло. Отцы-основатели сомневались, что бизнес в Европе может преуспеть, благодаря лишь качественному продукту, предлагаемому на рынке по сносной цене. Рассматривая мировую экономику как поле непрекращающейся битвы по несогласованным среди участников правилам, они задались целью внедрить в экономическую практику методы ведения обычных войн.

Слушателям высшей школы читают разнообразные курсы – от искусства политического влияния и тактики лоббирования до управления репутацией и кризисного менеджмента. В центре же научной программы стоит курс «Как делать, защищать и доставать информацию», где каждый слушатель обязан придумать от 12 до 18 примеров информационной войны, используя военно-тактическую методологию.

Некоторые эксперты оправдывают создание такой школы тем, что хотя большинство крупных компаний используют легальные методы бизнеса в пределах профессиональных кодексов этики, в мире капитализма немало «плохих ребят», которые воспринимают только те средства воздействия на них, которым сами следуют в конкурентной борьбе. Так, по мнению Эрика Глитмана, управляющего консалтинговой компанией Fletcher/CSI, широко применяется метод «тушения пожара встречным огнем», подразумевая, что даже вполне респектабельные компании вынуждены выходить за пределы установленных норм приличия, чтобы дать отпор нечистоплотным конкурентам.

Сталкиваясь с запрещенными (профессиональным сообществом и законом) приемами ведения бизнеса, добропорядочные предприниматели не могут ограничиваться пассивной защитой. Такое поведение – «провальная стратегия, и не только в хоккее».

В то же время эксперты отмечают, что в последние годы функции промышленного шпионажа в основном переданы национальным (государственным) разведструктурам, которые обладают необходимым опытом, профессионально подготовленным персоналом, наконец, достаточными бюджетными возможностями для такого рода деятельности. Для частного сектора использование методов промышленного шпионажа стало делом слишком рискованным, прежде всего, с точки зрения репутационной составляющей.

Однако, благодаря вхождению человечества в эпоху революционных информационных технологий, заниматься корпоративным шпионажем стало менее опасным, чем прежде. Ричард Беджлих, главный офицер по безопасности компании Mandiant (защита информации), отмечает: «Все больше компаний размещают в режиме онлайн (во внутрикорпоративных сетях) закрытую информацию о своей деятельности, и электронные кражи стали делом обычным, поскольку они достаточно эффективны и не требуют огромных затрат. Крупные транснациональные компании подвергаются хакерским атакам сотни, а может быть и тысячи раз в год. Даже те корпорации, которые заботятся о защите своей информации, ежегодно испытывают минимум дюжину попыток вторжения. Хотя всплеск электронного шпионажа с применением новейших Интернет технологий наблюдается и в государственном, и в частном секторах, наиболее опасен шпионаж государственных структур. Когда частная компания сталкивается с недозволенными приемами против нее, первая реакция менеджеров – ответить тем же, наказать. Но юристы компании обычно препятствуют этому желанию.

окончание в следующем номере