

БИЗНЕС-РАЗВЕДКА

№ 45

Оглавление

Деловая разведка – цели и задачи

[10 глобальных тенденций конкурентной разведки](#)

Организация и методы деловой разведки

[Конкурентный контент анализ](#)

[Нужно ли отслеживать слабые сигналы?](#)

[Как сделать продукт КР замечательным](#)

[Крах компании Kodak. Урок для тех, кто пренебрегает конкурентной разведкой](#)

Дискуссионная трибуна

[Аутсорсинг. Плюсы и минусы](#)

Конкурентная разведка для малого бизнеса

[Своевременно обнаруживать риски](#)

Информационные ресурсы

[Мониторинг открытых ресурсов – берите пример с ЦРУ!](#)

Советы профессионалам деловой разведки

[Как наладить продуктивные отношения с руководством компании, создавая функцию КР](#)

[Как получить конкурентную информацию от отдела продаж в компании](#)

[Как определить, что ваш телефонный собеседник лжет?](#)

Исследования

[Насколько точны результаты поисковых машин?](#)

Рецензии

[New Directions: A Competitive Intelligence Tale
By Gary D. Maag and David J. Kalinowski](#)

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

10 основных тенденций в работе профессионалов конкурентной разведки

Члены международной организации SCIP - участники форумов LinkedIn отметили важнейшие изменения, которые происходят в деятельности профессионалов КР. На сайте scip.org опубликованы результаты опроса.

Мобильные носители постепенно вытесняют традиционные средства работы. Значительное большинство менеджеров, аналитиков предпочитают вести поиск данных, используя iPads и сотовые телефоны. Это влияет на формат и организацию работы профессионалов КР.

Интерактивная визуализация становится требованием времени. Картинки, графики, диаграммы постепенно начинают превалировать над текстами. Это требует, в свою очередь, использования в аналитической работе и отчетах соответствующего программного обеспечения.

Усиливается значение методологии и системы «раннего предупреждения». Все больше усилий надо концентрировать на прогнозировании тенденций и грядущих изменений.

Клиенты, включая акционеров и владельцев компаний, предъявляют повышенные требования к отчетам, рассчитывая на своевременные и высоко индивидуализированные (customized) материалы, получаемые посредством мобильных технологий множественного доступа.

Инструменты разведки интегрируются с технологиями анализа данных. Речь идет об интеграции каналов получения данных из разных ресурсов, включая социальные сети, с программным обеспечением Business Intelligence, что позволяет клиентам лучше понять их перспективы, узнаваемость брендов, результативность осуществления сегментарных стратегий и так далее.

Глобальные события требуют глобального мониторинга. В последнее десятилетие наблюдается акселерация горизонтальной интеграции: торговля, валюта, бухгалтер, социальная и экологическая ответственность и т.п. КР должна держать клиентов в постоянной готовности к вызовам глобального масштаба.

Возрастающий спрос на более широкий спектр охвата и анализа. Клиенты ожидают не узко сегментарного анализа площадки прямой конкуренции, но также и выявления потенциальных угроз непрямой конкуренции, возможностей появления новых, ныне не замечаемых конкурентов, последствий таких изменений.

Максимальный и одномоментный охват различных средств и каналов разведки, включая внутренний персонал компании-заказчика, корпоративные сети, опросы ведущих отраслевых экспертов и лидеров рынка, изучение контента сетей, использование человеческого фактора и так далее.

Вовлечение в процессы КР неспециалистов. Профессионалы обеспечивают общую поддержку, координацию, обучение, лоббирование интересов КР.

Конкурентная разведка становится менее стратегически-ориентированной, более сфокусированной на практических вопросах текущего времени. Конкурентная разведка будет все более рассредоточиваться по разным отделам и управлениям компании, управляться менее централизованно.

Конкурентный контент анализ

Контент анализ требует немалых затрат времени, но позволяет успешно бороться за

конкурентные преимущества, пишет блогер Кори Фридон на сайте blog.hubspot.com, March 01, 2012.

Автор заметки предлагает методологию проведения контент анализа в Интернете, включающую последовательно 5 шагов/фаз.

Шаг 1. Поиск контента

Для начала посетим навигацию сайта конкурента. Нельзя пропустить ни единого пункта, ни единого раздела, указанного на сайте. Обязательно проверить все т.н. «подразделы» (sub-navigation), которые могут привести к интересным материалам. К примеру, на сайте HubSpot (где размещен данный блог), ссылка «О нас» выводит на разделы «Пресса» и «Новости».

Автор публикует стандартный список ссылок, которые содержит хорошо структурированный сайт. В том числе: блоги, книги, статьи, новости, видео, вебинары, слайды, пресс-релизы, кейсы, и т.п. Важно внимательно исследовать все блоги, особенно если блоговых разделов много.

Шаг 2. Количественный контент анализ

Здесь важно подсчитать количество и частоту публикации материалов в каждом разделе, чтобы понять, один работает над содержанием сайта или целая команда. Также нужно изучить, какие темы наиболее популярны, вокруг которых ведутся дискуссии.

Шаг 3. Качественный контент анализ

Надо попытаться ответить на ряд вопросов:

- насколько точны публикуемые материалы?
- насколько они глубоки по содержанию – касаются проблем по поверхности, или имеют концептуальный характер?
- в какой тональности выдержан контент?
- публикации короткие или длинные?
- структурирован ли контент для удобства восприятия?
- кто авторы публикаций – свои или приглашенные со стороны эксперты?

Шаг 4. Поисковый формат контента

Разобраться, как используются в контенте ключевые слова, поиск по которым выводит на сайт конкурента. Для тестирования можно использовать поисковые системы, платные и бесплатные. Таким путем вычисляется, сколько индексированных страниц на сайте, каков трафик, сколько доменов соединены с сайтом – показатель не только количественный, но указывающий и на качество контента.

Шаг 5. Интеграция с социальными сетями

Покопаться в социальных сетях (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Google+ и другие), чтобы обнаружить присутствие в них конкурента, понять насколько творчески и эффективно они используют в своих интересах эти медиа. Обратить внимание, как часто выступают и с какими материалами, сколько пользователей реагируют (и как) на эти материалы. Не исключено, что вы не обнаружите малейших следов присутствия конкурентов в социальных сетях, а следовательно в ваших руках инструмент для достижения конкурентных преимуществ.

Теперь, когда собраны все материалы в единое досье, вы можете сравнить свой собственный контент с конкурентным, понять, кто кого опережает.

Нужно ли отслеживать слабые сигналы?

Этот вопрос поставил Филипп Силберзан в своем блоге silberzahnjones.com (5 марта 2012).

Он пишет, что мониторинг «слабых сигналов» преподносится как один из ключевых компонентов конкурентной разведки. Тем более, что современные поисковые и аналитические технологии позволяют работать с огромными массивами данных. Принято считать, что улавливание слабых сигналов позволяет организации замечать изменения на самом раннем этапе и адекватно на них реагировать.

Этот тезис, кажется, подтверждается фактами повседневной жизни. К примеру, вашингтонские журналисты следят за всеми итальянскими ресторанами, расположенными поблизости от Белого дома, и если поздним вечером из канцелярии президента срочно заказывают пиццу, то наблюдатели делают вывод о том, что у президента предстоит бессонная ночь, а, значит, произошло нечто очень важное.

Иногда вспоминают и трагедию Пирл Харбора 1941-го года. Журналистка Роберта Вольстеттер опровергла мнение, что нападение японцев на американскую военно-морскую базу было внезапным, непредсказуемым. Она доказала, что к военному и политическому руководству поступали «слабые сигналы», но их не смогли выделить из общего информационного шума и оценить по достоинству.

Как подчеркивает Силберзан, проблема не в количестве данных. Когда их слишком много, трудно отделить злаки от плевел. Когда данных мало, высок риск ошибки. Одна из проблем «слабых сигналов» - легкость, с которой они могут ввести в заблуждение. Например, известно, что Бен Ладан регулярно посылал миру сигналы, что вот-вот нечто важное произойдет, но ничего не происходило, и это притупляло бдительность тех, кто внимательно следил за террористом №1. По этой же аналогии, пишет блогер, «слишком большое внимание «слабым сигналам» в сфере КР усыпляет, создает впечатление ложных сигналов».

Подводя итог своим размышлениям, автор заметки отмечает: «Мониторинг слабых сигналов есть вещь необходимая и полезная в наборе инструментов конкурентной разведки. Однако это не заменяет собой активное информационное взаимодействие с рыночной средой. Формирование и анализ собственных гипотез и предположений – не менее, а скорее более важное дело, чем мониторинг слабых сигналов».

Как сделать продукт КР замечательным

Авторы статьи в журнале *Competitive Intelligence Magazine*, July-September, 2011, Дэн Маллиган и Мелисса Наполитано предлагают расширить понятие «конкурентная разведка» (и вообще «разведка») термином «оценочная вероятность» (*estimative probability*).

Они напоминают о 6 принципах У. Брея («*Six Fundamental Principles of Intelligence*», 1966): точность, объективность, простота использования, релевантность, адекватность (потребностям клиента), своевременность. Позднее Г.Флейшер и Б.Бенсусан предложили принципы своего метода разведывательного анализа:

1. Ориентация на будущее. Разведка должна предсказывать и прогнозировать
- 2 Точность.
3. Рациональность ресурсов. Источники данных не должны быть чересчур дорогими и занимать слишком много времени на их поиск и изучение.
4. Объективность.
5. Полезность. Результаты анализа должны соответствовать задачам, стоящим перед организацией, доступными и легко используемыми клиентом.
6. Своевременность.

(Source *Fleisher and Bensoussan 2000*)

Авторы статьи в журнале Competitive Intelligence Magazine предлагают добавить новый компонент, который, по их мнению, хороший продукт КР делает «замечательным» («great»). Это «оценочная вероятность».

Это понятие они испытали во время ежегодной конференции SCIP 2010. Участникам форума предложили конкретизировать следующий аналитический пассаж: «Компания Apple **может вскоре** обратиться в суд с иском против компании HTC за посягательство на патентный секрет». Респонденты определили возможность иска с разбросом 20-75 процентов, а слово «вскоре» интерпретировали с разбросом от 2 недель до 6 месяцев. После обсуждения с участниками опроса полученных результатов, авторы статьи переделали предложение таким образом: «Похоже, что Apple обратится в суд с иском против компании HTC за посягательство на патентный секрет в течение ближайших 6-8 месяцев».

Авторы пишут, что без использования методологического принципа «оценочная вероятность» аналитический продукт может быть неверно интерпретирован, плохо понят, попросту проигнорирован. Каждый практик КР может с легкостью инкорпорировать этот принцип в свой аналитический отчет, или же сопроводить отчет приложением, где представить оценочную расшифровку тех или иных слов («может», «скоро» и т.п.). Для этого требуется немного места и совсем мало усилий, которые, однако, сделают ваш продукт не просто хорошим, но замечательным.

Крах компании Kodak. Урок для тех, кто пренебрегает конкурентной разведкой

Во второй половине января корпорация Kodak заявила о своем банкротстве. Она объявила о банкротстве не только своей головной компании, но и всех своих подразделений, и даже тех, что находятся на территории США. По словам представителей Kodak, все руководители компании видят в этом шаге единственный выход для всей корпорации. Трудно поверить, что речь идет о всемирно известной компании, которая процветала с середины прошлого века, которая предложила на рынок в 1975 году первый цифровой фотоаппарат.

Некоторые эксперты считают, что одной из причин, приведших компанию к столь плачевному состоянию, стала ее неспособность заблаговременно выявлять и оперативно реагировать на технологические инновации, изменения на рынках и во вкусах клиентов, на инициативы конкурентов. Судьба Kodak, пишет неназванный блогер на сайте digimind.com/blog/, может служить предостережением предпринимателям, склонным успокаиваться на достигнутом. В бизнесе не должно быть места самодовольству, особенно в крупном бизнесе.

Одно из предназначений конкурентной разведки, пишет далее автор блога, заключается в том, чтобы не дать самодовольству взять верх, чтобы постоянно настраивать компанию на глубокое изучение и анализ изменений рыночной среды. В 21 веке КР превратилась в важнейшую функцию бизнеса, который стремится выживать и побеждать в острой конкурентной борьбе.

Блогер называет три области, где компании обязаны сконцентрировать свое внимание, если они хотят «быть в курсе» происходящих тенденций и изменений на рынках и хотя бы на один шаг опережать конкурентов.

Изучение конкурентов. Постоянный мониторинг не только прямых и косвенных конкурентов, но и потенциально новых игроков, позволяющий дать ответы на следующие вопросы:

- Каковы планы конкурентов (экспансия, присоединения и слияния, новые продукты, новые задачи, стратегические альянсы и т.п.)?

- Движения в кадровой и организационной структуре?

- Как работают с персоналом?
- Какими вопросами заняты их маркетинговые и разведывательные подразделения?
- Откуда могут появиться новые игроки рынка?

Технологическая разведка. В нынешнюю эпоху век технологий короткий. Они быстро устаревают, оставляя место новым. Отслеживание развития новых технологий и патентной информации дает возможность компаниям оставаться в русле новейших тенденций, своевременно обновлять свою материально-техническую базу.

Мониторинг социальных медиа. Отслеживайте, что люди говорят о ваших продуктах/услугах или бренде. Вовремя предупреждайте распространение негативных откликов, возможно, спровоцированных конкурентами, минимизируйте потенциальный вред оперативными ответами, распространением положительных оценок. Точно так же следите, что пользователи социальных сетей говорят о продуктах/услугах ваших конкурентов.

Аутсорсинг. Плюсы и минусы

Аутсорсинг в последние годы активно пропагандируется как эффективное и экономное средство ведения КР в условиях рецессии, вынуждающих многие компании сокращать расходы. С таким подходом не согласен Авнер Барнеа, владелец и управляющий компании A.B.Projects. Свои взгляды он высказал в публикации на страницах онлайн-издания scip.insight (August, 2011).

Разбирая и комментируя статью Кристиана Фрея, помещенную в том же издании двумя месяцами ранее (некоторые тезисы которой мы опубликовали в ж. «Бизнес разведка», №44), он настаивает на необходимости «уменьшить ответственность аутсорсинга». По его мнению, трудно поверить, что аутсорсинговые консультанты способны понять действительные потребности компании без глубокого проникновения в идеи, замыслы и планы клиента. Адепты аутсорсинга оставляют сторонней организации лишь функцию сбора и первичной обработки данных. В этом случае, пишет Барнеа, велика вероятность, что аутсорсинг не осознает реальные потребности клиента, и, как следствие этого, даст неверную интерпретацию собираемой информации.

Другой аспект аутсорсинга, подвергаемый Барнеа скептическому разбору, - доведение результатов исследования до клиента, тем более, если их несколько внутри компании-заказчика. Важно помнить, отмечает он, что многие важные потребности в конкурентной разведке вскрываются во время тесных контактов между внутренней службой КР и другими подразделениями компании, поскольку внешние консультанты не являются интегрированной частью компании, такое взаимодействие на практике затруднено. Особенно это касается крупных корпораций, где невероятно трудно осуществить проект КР, опираясь на сценарий, разработанный в рамках аутсорсинга.

Сейчас, пишет далее Барнеа, презентовать извне отчеты КР всем пользователям КР (внутри компании-клиента) в едином формате практически невозможно. Необходимо учитывать специфические потребности разных управлений и представителей менеджмента. Если аутсорсинговому агентству не предоставлена возможность непосредственно общаться с менеджерами разных направлений, удовлетворить ожидания последних не реально.

Конечно, нельзя не учитывать, что аутсорсинг позволяет экономить средства. Но, с другой стороны, нельзя забывать о «дорожной карте» функции КР внутри компании, о перспективах этой функции в обозримом будущем. Но, естественно, это обязанность руководства компании решать, какой должна быть служба КР в компании, в какой степени ее работа должна поддерживаться извне, посредством аутсорсинга.

Автор считает необходимым, чтобы крупные, глобальные корпорации опирались на собственные силы в осуществлении функции при самой минимальной поддержке

аутсорсинга.

Своевременно обнаруживать риски

Что надо для этого делать, разъясняется в блоге на сайте us1.campaign-archive2.com (December 12, 2011)

Если вы планируете вложить куда-то деньги или просто хотите понять, что делают конкуренты, вам необходимо выявить, какие риски вам угрожают и как их минимизировать. Для этого надо провести аудит по всему спектру вашего бизнеса. Вот некоторые советы.

Отрасль. Кто есть ваши основные конкуренты? Собираются ли они менять свой бизнес, отбивая у вас клиентуру? Кто в их компаниях отвечает за новые проекты? И вообще есть у них планы относительно новых продуктов или услуг?

Рынок. Какие изменения можно наблюдать? Как эти изменения сказываются на доходах? Но если изменений нет, то по какой причине? Проявление слепоты в этой сфере чревато большими неприятностями.

Ваш сервис/продукты. Проверить, какие проблемы с обслуживанием, наблюдается ли спад спроса на ваши продукты/услуги. Почему клиенты предпочитают вас – по причине безальтернативности, качества услуг, дешевизны?

Инновации. Насколько оправдывают себя вложения в разработку новых технологий с точки зрения воздействия на уровень доходов компании? Как быстро возвращаются средства и прибыли.

Контроль за качеством и производительностью.

Ресурсная база. Дефицит квалификации, исходных материалов, времени, административного опыта представляют риск для любой компании, тем более если вы задумали расширять свой бизнес.

Инвестиции. Недостаток инвестиций в маркетинге, обучении персонала, развитии технологий делает вас слабоконкурентным. С другой стороны, переизбыток инвестиций провоцирует самоуспокоенность, самодовольство.

Информационные технологии. Есть ли у вас план действий на случай сбоев, хакерских атак на корпоративные сети? Достаточно ли квалифицирован персонал отдела IT, чтобы справиться с проблемами?

Наличные деньги. Их недостаток может убить бизнес. Но если на банковских счетах слишком много наличных средств, то при продаже бизнеса могут возникнуть споры между продавцом и покупателем (последний обычно включает их в приобретаемую собственность, а продавец стремится вывести их за скобки сделки).

Менеджмент. Плохой менеджмент обычно не замечает угроз бизнесу извне и внутри компании, в конечном счете, приводит к краху.

Мониторинг открытых ресурсов – берите пример с ЦРУ!

Под таким названием появился блог на сайте clearci.com/blog/. Его неназванный автор упоминает американский правительственный центр мониторинга открытых ресурсов (National Intelligence Open Source Center), который 24 часа в сутки прочесывает множество

Интернет источников: Tweets, Facebook, комментарии LinkedIn, статьи газет, ...Этот центр с антитеррористическими задачами действует с 2005 года, не испытывая никаких проблем с финансированием. С его помощью правительство США изучает реакцию в мире на политические и военные шаги, анализирует в надежде спрогнозировать социальные волнения в разных странах, изучает тенденции в мировом общественном мнении относительно интересующих правительство сфер и проблем. Блогер убежден, что для многих компаний Центр может послужить примером осуществления профессиональной конкурентной разведки.

Взрыв онлайн-контента за последние 10 лет привел к извержению немыслимого массива данных, с которым все сложнее и сложнее справляться даже поисковым машинам. Переизбыток информации достиг такого масштаба, что многие просто махнули на нее рукой, понадеявшись на случай, что что-то действительно «важное», «большое» попадет в фокус их радаров. Но большинство профессионалов КР понимают необходимость систематизированного, структурированного подхода к Интернет-контенту, где можно обнаружить ценную информацию о конкурентах. Фокусируя внимание на том, что конкуренты говорят и делают (не менее важно знать, что говорят и о нас самих), мы можем заглянуть в тайны стратегии и тактики своих конкурентов.

Автор блога приводит пример того, как компания А заблаговременно, за несколько месяцев узнала о планах компании X.

- Компания X начала публиковать в Интернете объявления о найме менеджеров по работе с клиентами для Индии, где до этого ее деятельность никак не проявлялась. Эти объявления появились на корпоративном сайте компании, а также на специализированных сайтах по рекрутингу.
- Компания X выпустила объявление о продаже мощной телефонной системы.
- В социальных сетях замечено, что компанию покидают многие менеджеры из центра поддержки клиентов, расположенного в Южной Калифорнии.

Группа профессионалов КР в компании А сложила и проанализировала все эти сведения и пришла к выводу, что конкурирующая компания X закрывает собственный колл-центр в Южной Калифорнии, передавая это направление в аутсорсинг и экономя тем самым немалые средства, а также собирается развернуть работу в Индии. С учетом полученной и проанализированной информации компания А скорректировала глобальную стратегию, в частности, усилила работу со своими клиентами, усмотрев здесь новые для себя возможности достижения конкурентных преимуществ.

Как наладить продуктивные отношения с руководством компании, создавая функцию КР

Дейл Ферингер – независимый публицист и редактор, в свое время создал и возглавлял конкурентную разведку в корпорации Visa International. На сайте growthconsulting.frost.com опубликована его статья, посвященная взаимоотношениям профессионала КР и первых лиц компании в период становления функции конкурентной разведки в компании.

Он рекомендует не забывать 4 важных момента в отношениях с руководством:

1. Спрашивайте, что они хотят.
2. Напоминайте о том, что они вам уже говорили.
3. Информировать, что вы делаете.
4. Докладывайте, что вами уже сделано.

Спрашивайте, что они хотят. Важнейший первый шаг – выяснить их долгосрочные потребности в КР. Желательно с самого начала попытаться понять, какие перспективные цели ставит перед собой компания, как функция КР может помочь их достигнуть. Для этого было бы неплохо проанализировать стратегический план компании, равно как и планы, сформированные для отдельных направлений деятельности организации.

На основе полученного материала важно понять, кто являются конкурентами, что от них уже известно, а что еще нет. Заполнить имеющиеся лакуны в знаниях о конкурентах и конкурентной борьбе и будет одной из важнейших задач КР. Для сбора первичного материала Ферингер советует взять интервью у всех, кто так или иначе влияет на принятие решений в компании. Затем надо набросать план вопросов, которые входят в сферу КР, но которыми никто в компании не занимается. Обсудить этот план с начальником, чтобы понять: а) к чему стремится компания; б) кто основные конкуренты; в) задачи КР.

Напоминайте о том, что руководители компании вам уже говорили. Организуйте ряд встреч, совещаний с руководителями компании, в ходе которых надо: а) напомнить, что они вам говорили во время первой встречи; б) рассказать, что вы собираетесь предпринимать по поднятым ими проблемам; в) показать свой план и объяснить, как он поможет компании в решении проблем (какие конкуренты будут подвергнуты изучению, какие аналитические продукты будут представлены, какие средства и человеческие ресурсы надо задействовать).

Информируйте, что вы делаете. Если в целом достигли взаимопонимания с руководством, приступайте к исполнению плана работы. В ходе его осуществления поддерживайте регулярно контакты с потребителями ваших отчетов, разъясняя их содержание, выясняя реакцию на ваш продукт, соответственно корректируя свою работу.

Докладывайте, что вами уже проделано. Желание руководства поддерживать такое направление в компании как конкурентная разведка главным образом зависит от реального воздействия КР на результаты деятельности компании. Чтобы демонстрировать ценность своей работы автор статьи рекомендует:

- Регулярно рассылать первым лицам компании список задач КР с описанием, как они выполнены.
- Рассылать список отчетов и их предназначения.
- Составить и разослать перечень успехов КР.

Как получить конкурентную информацию от отдела продаж в компании

Эленн Нейлор опубликовала на сайте ciooperativeintelligence.com рекомендации аналитикам конкурентной разведки, как получить максимальную информационную отдачу от контактов с менеджерами по продажам в рамках одной компании. Вот эти советы:

1. Для начала постарайтесь понять, как лучше мотивировать продавцов (они жаждут признания, конкурируют с коллегами, хотят выглядеть хорошо в глазах начальства и т.д.).
2. Прежде чем что-то от них просить, надо им дать информацию, которая была бы им полезна в работе. Тогда они вам поверят.
3. В принципе несложно наладить взаимодействие с продавцами. В их же интересах получать информацию, которая помогает им лучше выполнять свои обязанности. Надо только продемонстрировать, что вы надежный, заслуживающий доверия и поддержки коллега.

4. Выясните, в какой труднодоступной для них информации они больше всего заинтересованы. Расскажите, какую информацию вы можете предоставлять, спросите, что им из этого нужно.
5. Постарайтесь, чтобы доступ к интересующей продавцов информации был как можно легче. Информировать, где в корпоративных сетях они могут найти данные.
6. Думайте о средствах помощи продавцам в зависимости от того, что они в данный момент цикла продаж делают.
7. Подбирайте среди продавцов тех, кто будет с вами в постоянном контакте. Не важно, если они находятся в низшем эшелоне организации. Используемые ими с толком ваши информационные отчеты рано или поздно обратят на себя внимание их начальников, доверие к вам возрастет.
8. Постарайтесь принимать участие в организационных мероприятиях: совещаниях, телеконференциях, вебинарах или блогах.
9. Не бойтесь активно идти на контакты с продавцами, не избегайте любой для этого возможности.
10. Вовлекайте продавцов в программы «win – lost», помогая им в стремлении увеличить продажи, улучшить сервис для клиентов и т.д.
11. Используйте выставки. Продавцы знают, как надо обращаться с клиентами, какие вопросы им задавать.
12. Наконец, не забывайте время от времени спрашивать продавцов, какого они мнения о таком сотрудничестве.

Как определить, что ваш телефонный собеседник лжет?

В нынешних условиях кризиса, когда бюджеты многих компаний урезаются, некоторые дорогостоящие средства общения, например, командировки и личные встречи, заменяются контактами по телефону. Это же относится и к работе профессионалов КР, которые обязаны проводить опросы и интервью с носителями конкурентной информации. Джон Скафер, профессор Университета в Западном Иллинойсе, предлагает методологию проверки, врет ли ваш собеседник, с которым вы общаетесь по телефону и лишены возможности заглянуть ему в глаза, визуально проследить за жестикой и поведением (growthconsulting.frost.com).

Определите характерные речевые особенности собеседника

Это лучше всего делать в самом начале, начав разговор о погоде, последних политических новостях, других нейтральных вопросах, где собеседнику нет нужды лукавить. В эти несколько минут вежливого вступления важно уловить специфику его реплик, с которой сверять дальнейший разговор уже по существу. Если почувствуете отклонения, то, скорее всего, они связаны с определенным волнением, возможно, с хитростью, обманом.

Время реагирования на вопросы

Когда человек не хочет правдиво отвечать, ему требуется некоторое время, чтобы придумать отговорку или ложь. С другой стороны и те, кто говорит правду, не всегда могут быстро отреагировать на непростой вопрос, который требует обдумывания. По этой причине автор рекомендует строить вопрос таким образом, чтобы собеседник отвечал коротко и однозначно – «да» или «нет». Если он мнетя, начинает со слова «ну», «как вам сказать», то есть основания подозревать его в неискренности.

Междометия

Чтобы выиграть время для придумывания правдоподобного ответа лжецы нередко используют междометия «о!», «ах!», «мм!» и прочие. Другой прием – попросить вас повторить вопрос. Кто ничего не собирается скрывать, обычно не медлит с ответом. Правда, надо иметь в виду, что с использованием сотовой связи действительно могут быть помехи, требующие уточнения или повтора вопроса.

Уклончивые ответы

Лжец испытывает трудности, когда вопрос ему задают в лоб. Обычно пытается уклониться от столь же прямого ответа. Если вы подозреваете неискренность, поставьте вопрос так, чтобы ответ был однозначным – «да» или «нет». Если собеседник уходит, значит, не хочет говорить правду. Если медлит с ответом, наверняка не скажет правду.

Насколько точны результаты поисковых машин?

На сайте scir.org опубликована заметка, неназванный автор которой размышляет о точности данных, которые выдают поисковые машины в ответ на посланный запрос.

Он призывает не верить количеству ответов, которые выдают поисковые системы. Если они выдают 68 миллионов страниц, то будьте уверены, что вне вашего внимания остались еще столько же страниц, не замеченных машинами.

Автор ссылается на исследование с тремя поисковыми системами, убедительно показавшее, что результаты запросов (каждый в пределах 1 000 ответов) весьма приблизительны. Ни одна из систем не смогла точно выдать количество запрошенных по теме документов. Наиболее приближенным к реальным цифрам оказался самый короткий запрос – в одно слово. С добавлением каждого дополнительного слова результаты становятся все менее точными. Запрос в одно слово в 80% случаев достаточно точен. С добавлением одного слова процент точности сократился вдвое. Затем исследователи вводили запросы, состоящие из 5 слов, и точность результатов упала еще вдвое.

Автор публикации провел собственное исследование. Он ввел запрос в виде первой строфы шуточного стихотворения и получил 15 документов плюс предложение кликнуть на «omitted results» (пропущенные). Что он и сделал, получив в общей сложности 29 результатов, из которых просмотру поддавались только 21.

Эксперты считают, что отсутствие точности в результатах запросов обусловлено скоростью вычислительных операций. Суперкомпьютеры должны работать очень быстро, выдавая результат по огромному массиву документов (при этом выбраковывая спам) в течение 1-2 секунд. С учетом немереного количества данных, которые ежедневно, ежеминутно накапливаются в Интернете, самые совершенные поисковые машины не в состоянии быстро охватить весь океан информации. Их мощности хватает на обработку только части данных.

Еще в 1996 году исследователи пришли к выводу, что поисковые системы способны обрабатывать не более 16% всей информации в Интернете. С тех пор, конечно, технологии далеко продвинулись, но и объем информации в Интернете вырос многократно.

Как полагает британский профессор Майк Зелуолл, поисковые машины могут искать информацию по запросу сколько угодно времени, но все равно не способны охватить весь Интернет. Современные системы устроены таким образом, что они начинают снимать данные с нескольких больших сайтов, затем пытаются выйти на новые сайты, отслеживая ссылки с уже обнаруженных сайтов. Таким образом, они едва ли найдут сайт, который не имеет вообще никаких линков.

рецензия

New Directions: A Competitive Intelligence Tale

By Gary D. Maag and David J. Kalinowski

Если вы ищете пособие или справочник по конкурентной разведке, то это издание вам не подходит. Но если вы хотите заполучить хорошо написанную, легко и интересно читаемую книгу по КР, то это именно то, что вам нужно.

Авторы книги имеют большой опыт практической работы в сфере конкурентной разведки и понимают, как высок читательский спрос на сравнительно небольшой по объему и хорошо усваиваемый труд, помогающий разобраться, что такое конкурентная разведка, в чем ее ценность. Их книга, которая читается с увлечением, как раз отвечает на этот спрос.

В книге излагается история вымышленного аналитика, который после смерти основателя фирмы и смены менеджмента приходит к познанию конкурентной разведки как эффективного инструмента успешной борьбы с агрессивным конкурентом.

В книге представлен реалистический, интересно изложенный учебный разбор конкретной истории, на примере которого показано, как работает конкурентная разведка, как много труда и дисциплины требуется от аналитика, чтобы найти и соответствующим образом препарировать информацию применительно к потребностям бизнеса.

По мнению экспертов, книга полезна всем серьезным профессионалам конкурентной разведки, как менеджерам, так и аналитикам.