

# **БИЗНЕС-РАЗВЕДКА**

**№ 50**

## **Оглавление**

Деловая разведка – цели и задачи

Почему растет спрос на эффективный конкурентный анализ?

Зачем каждому менеджеру надо изучать конкурентную разведку

Есть ли польза от конкурентной разведки во время экономического кризиса?

Управление рисками и конкурентная разведка – общее и различное

Организация и методы деловой разведки

Как усилить эффективность метода стратегического анализа SWOT

Как отличить реальные факты от дезинформации

Конкурентный анализ не должен ограничиваться рамками своей индустрии

Планирование инвестиций в автоматизированные решения по сбору веб данных

Конкурентная разведка для малого бизнеса

Ключевые методы эффективного конкурентного анализа для малого бизнеса

Информационные ресурсы

Как использовать Большие Данные для принятия быстрых и верных бизнес решений (окончание)

Информационная безопасность и борьба с промышленным шпионажем

Шесть признаков обманного собеседования «при приеме на работу»

Этика деловой разведки

Некоторые этические аспекты конкурентной разведки

Советы профессионалов деловой разведки

Три рекомендации относительно презентации отчета на заседании совета директоров

Исследования

Быстро растущие компании лучше работают с данными

Рецензии. Обзоры литературы

## Почему растет спрос на эффективный конкурентный анализ?

На этот вопрос отвечают авторы онлайнового издания Scip.insight (scip.org) Б. Бенсусан и К. Флейшер в февральском выпуске за 2013 год. По мнению авторов, решающую роль играют четыре фактора, которыми характеризуется современный бизнес.

### 1. Обострение конкуренции в рамках глобализации

Глобализация стимулирует рост конкуренции на рынках. В прошлом предприниматели могли поддерживать свой бизнес, работая в нужном месте в нужное время. Действовали географические, физические, политические границы и барьеры. Большая часть этих барьеров благодаря прогрессу в коммуникационных, информационных, транспортных и иных технологиях исчезают на глазах. И тут же появляются новые конкуренты, стиль и методы бизнеса которых могут сильно отличаться от традиционных игроков. Сегодня организации уже не могут полагаться на то, что конкуренты будут следовать старым добрым «правилам игры», традиционным методам соперничества. Временами конкуренция приобретает очертания, не кажущиеся логичными и этичными, но не выходящие из правового поля. Поэтому перед лицом новой глобальной конкуренции возрастает потребность понимать действия конкурентов в новых контекстах бизнеса.

### 2. Экономика знаний

Мировая экономика все более характеризуется как «экономика знаний». Многие компании накапливают огромные массивы данных, не понимая толком, что информация не синоним знаний. Объем информации растет в прогрессии. Избыточность и расплывчатость снижают ценность информации как таковой. Информация становится продуктом чрезмерно объемным, неподъемным для обработки традиционными технологиями. Чтобы держаться на плаву, организации вынуждены прибегать к современным средствам работы с данными, позволяющими превращать информационный хаос в порядок, отсеивать все, что не может пригодиться, гасить т.н. «информационные шумы», трансформировать информацию в знания. А последние составляют основу для компетентного анализа, результаты которого берутся на вооружение, ложатся в стратегические планы и тактические решения.

### 3. Дублирование продукта

Новая экономика характеризуется растущей тенденцией копирования, когда компании получают неслыханные ранее возможности воспроизводить продукты и услуги конкурентов. Воспрепятствовать этой тенденции практически невозможно. Рынки усложняются, соответственно увеличивается потребность в создании альянсов, в том числе между конкурентами. Барьеры в виде авторских прав, патентов, торговых марок все легче преодолеваются, так как сегодня расширяются возможности легально получать информацию, в том числе внутреннюю, об особенностях производства продуктов/услуг.

### 4. Сокращение производственного и жизненного цикла продуктов/услуг

Благодаря быстрому прогрессу технологий информация, в том числе о новых продуктах и услугах, распространяется по миру с увеличивающейся скоростью. Еще 10-20 лет назад компания, выпустив новый продукт, могла в течение нескольких лет удерживать лидерство в данной области. Сегодня период времени, когда фирма может чувствовать себя спокойной, выпуская один и тот же продукт, резко уменьшается. Жизненный цикл новых продуктов сокращается и, чтобы не потерять позиции, компании вынуждены безостановочно производить и предлагать новые продукты и услуги.

Эти факторы в конечном счете повышают роль и значение конкурентной разведки, требуют более качественного и эффективного конкурентного анализа.

## **Зачем каждому менеджеру надо изучать конкурентную разведку**

На сайте [academusci.com](http://academusci.com) опубликована статья, автор которой называет 10 доводов в пользу изучения конкурентной разведки.

1. Улучшить процессы планирования и принятия решений. Принятие решений – сердцевина КР. Те менеджеры, которые не понаслышке знакомы с конкурентной разведкой, знают, как правильно использовать информацию (и какую информацию) для достижения лучших решений. КР позволяет принимать быстрые и верные решения под прессом проблем и с малым временем на их преодоление.
2. Прогнозировать угрозы на ранней стадии. Хотя профессия КР не обладает «волшебным шаром ясновидения», она породила множество проверенных временем методов предвидения и прогнозирования. Системы «раннего предупреждения» помогают избегать сюрпризов, успешно борясь за конкурентные преимущества.
3. Минимизировать риски. Ассортимент рисков велик: изменения в потребительских предпочтениях, устаревшие технологии, появление новых конкурентов, навязывающих свои правила игры, формирование новых альянсов, изменяющих рыночный ландшафт, ... Умение лавировать между подводными рифами определяет успех или провал бизнеса. Эта тема – одна из ключевых в процессе изучения КР.
4. Знать правовые и этические ограничения. Конфликты интересов, попытки выдать себя за другое лицо, нарушения законов и правил, охраняющих коммерческие секреты и интеллектуальную собственность, подкуп и прочие грязные способы сбора информации – все это обязаны знать профессионалы КР. Не только знать, но и строго соблюдать дозволенные границы в практической работе.
5. Превращать знания в источник доходов. Нельзя смешивать КР с такой дисциплиной как «управление знаниями», которая охватывает всю информацию, но задачи ее использования не всегда понятны. В то же время КР, предназначенная для важных бизнес решений, в конечном счете, четко ориентирована на нижнюю строку баланса компании (доходы, прибыль).
6. Справляться с информационными перегрузками. Информационные перегрузки часто обусловлены непониманием, что делать со шквалом информации, неумением работать с данными. КР с помощью специальных методологий и технологий позволяет успешно справляться с информационным валом, освобождаться от «информационного шума», концентрировать внимание на действительно важных разведывательных данных.
7. Избегать «слепых зон» (*blindspots*). Компании, особенно успешные, нередко грешат самоуспокоенностью, самодовольством, самомнением, что чревато игнорированием стратегических изменений на рынках. Рано или поздно это приводит к серьезным кризисам, В этом смысле профессионал КР представляет собой «последнюю линию обороны», способную своевременно идентифицировать источники изменений, грозящих бедами бизнесу компании, равно как и предложить план действий, упреждающих риски, превращающие вызовы в преимущества.
8. Развивать навыки работы в сфере КР. А именно: планировать и формулировать задачи КР, знать, где и как находить вторичные ресурсы информации, преодолевая проблемы, связанные с растущими массивами информации, овладевать методами сбора первичной информации (интервью, беседы и т.п.), выстраивать правильные аналитические модели в зависимости от реальной рыночной ситуации и целей компании, уметь эффективно распоряжаться результатами анализа в целях ознакомления первых лиц и топ

менеджмента.

9. Предотвращать информационные утечки и проводить контрразведку. Хотя это и не главная задача КР, необходимо владеть основами информационной защиты от посягательств конкурентов.

10. Различать стратегические перспективы. В частности, понимать, где и когда мобилизовать ценные, но ограниченные ресурсы, чтобы успешно справляться с вызовами.

## **Есть ли польза от конкурентной разведки во время экономического кризиса?**

Такой вопрос ставит и отвечает исполнительный директор компании ValueNotes Арун Джезмалани на корпоративном сайте [valuenotes.biz/com](http://valuenotes.biz/com) (June 17, 2013).

Когда бизнес в упадке и бюджеты компаний катятся вниз, что толку от конкурентных, рыночных исследований, ведь они не влияют непосредственно на уровень продаж, доходы. Не лучше ли урезать до минимума расходы на исследования? Такие рассуждения, по мнению автора статьи, выглядят на первый взгляд логичными. Действительно, когда на повестке дня вопрос выживания, кому какое дело до работы с данными. К сожалению, подчеркивает Джезмалани, такой ход мысли довольно распространен среди бизнесменов, которые не видят смысла в солидных затратах на исследования, относятся к ним по принципу: «хорошо, но не обязательно».

С другой стороны, в большинстве компаний, имеющих собственную аналитическую службу, исследования ведутся по устоявшимся шаблонам, с акцентом на сбор и обработку как можно большего количества данных. В качестве примера автор заметки приводит фирму, где постоянно осуществляется мониторинг клиентуры и конкурентов по более чем 50 позициям. Список отслеживаемых компаний выглядит внушительным, объем работы впечатляет. Однако, как считают в отделе продаж этой фирмы, полезной информации всего 5%.

Исследования, не связанные с конкретными, специфическими стратегическими решениями и планами, – весьма распространенная ошибочная практика. У конечных потребителей аналитической продукции, естественно, складывается мнение, что выделяемые на исследования деньги тратятся впустую. Поэтому при возникновении объективных экономических трудностей, во время рецессии, у руководителей компаний появляется соблазн экономить на исследованиях.

Автор публикации пытается опровергнуть такой подход к конкурентной разведке. Он пишет, что рецессия вынуждает предпринимателей напрягать все силы для преодоления трудностей. В этот период как никогда ранее они нуждаются в умной информационной поддержке, которая бы помогала обнаруживать и предупреждать на ранней стадии риски и угрозы, искать альтернативные рынки, опережать конкурентов... Конечно, в условиях экономической турбулентности, быстротекущих изменений стратегические цели уступают приоритетное место тактическим задачам и решениям. Но полностью обходиться без надлежащей разведки действий конкурентов, потребительских предпочтений, технологических инноваций и прочих рыночных явлений означает еще более ухудшать ситуацию. Вычеркнуть из бюджета строку «исследования» все равно что «выплеснуть с водой ребенка».

Автор видит выход в повышении эффективности, реальной отдачи от исследований при сохранении или уменьшении затрат на это направление.

# **Управление рисками и конкурентная разведка - общее и различное**

Джон МакГональ – хорошо известный всем профессионалам конкурентной разведки автор множества публикаций и презентаций. В очередном своем выступлении эксперт с 30-летним стажем и опытом сравнивает такие направления информационного анализа как управление рисками (УР) и конкурентная разведка (КР), находит между ними немало общего, как, впрочем, и различия. (Scip.insight, May 2013).

Оба вида информационно-аналитической деятельности заточены на поддержку деловых решений путем изучения внутрикорпоративных и внешних данных, разработки рекомендаций, их внедрения в бизнес планирование. Подчеркивая огромную пользу от «перекрестного опыления» знаний, инструментария УР и КР, МакГональ отмечает, что во многих организациях они развиваются совершенно изолированно друг от друга.

Конкурентная разведка обеспечивает бизнесу раннее предупреждение об угрозах и возможностях. По сравнению с управлением рисками она в большей степени ориентирована на исследование внешней среды, но ее методы и подходы потенциально полезны и для УР. Конкурентная разведка включает:

- Выявление конкурентных перспектив и потенциальных рисков
- Квалифицированный сбор информационного сырья
- Анализ неполных данных (incomplete data)
- Фокус внимания на внешнюю среду
- Ориентация на непрерывные (в отличие от спорадических) проекты

Подходы КР частично перекрывают методологию УР:

- Обнаружение и мониторинг внешних рисков
- Отслеживание конкурентов и поставщиков, чьи действия могут создавать угрозы бизнесу
- Изучение на реальных примерах, как компании встречают и преодолевают схожие кризисы
- Выявление и сигнализация о «ловушках» и «западнях», в том числе и для действий в рамках УР

В отличие от КР управление рисками решает задачи идентификации и устранения уязвимостей, как правило, во внутренних структурах и системах организации. УР способно совместно с конкурентной разведкой обнаруживать новые угрозы и возможности для компании. Обычно для службы УР топ менеджмент компании более доступен, и в этом смысле она полезна как в плане интеграции, так и презентации результатов КР на самый верх.

## **Как усилить эффективность метода стратегического анализа SWOT**

Метод анализа SWOT, возможно, наиболее популярный инструмент стратегического планирования в бизнесе, читаем на сайте консалтинговой компании Talon Strategy [talonstrategy.com/2013/05](http://talonstrategy.com/2013/05). Многие организации прибегают к SWOT для проверки правильности выбранной стратегии бизнеса. Автор публикации советует, как усилить

эффективность этого аналитического инструмента.

Для начала надо проделать некоторую предварительную работу. Уделите время для обдумывания каждого из элементов (факторов) SWOT: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Прикиньте, какие другие инструменты стратегического анализа могут быть успешно применены.

Четко определите границы индустрии, в которой действует ваша компания. Здесь вполне годится метод «5 Сил Портера» (методика анализа отраслей и выработки стратегии, разработанная профессором Гарвардской бизнес-школы М. Портером в 1979 году). Вы должны быть уверены, что охватили достаточно большой спектр возможных рисков, но не расширенный до абсурдных размеров.

Далее – поразмышляйте над конкретными аспектами индустрии и конкуренции. Какие факторы борьбы за конкурентные преимущества первичны, а какие – вторичны. Кто в данной индустрии обладает и какими преимуществами? При этом не забывайте о клиентах. В чем заключается ваше главное преимущество в борьбе за клиента? Насколько успешна ценовая политика? Что служит мотивом лояльности ваших клиентов – бренд или привычка (опыт) к продукту?

Не ускоряйте процесс анализа. Зачастую считают, что 2-часовой сессии вполне достаточно. Однако, такой стратегический инструмент как SWOT требует тщательной подготовки и основательности. В процессе анализа надо применять экономические фильтры и выверенные критерии оценки, иметь проверенные, надежные данные о сильных сторонах. Только так можно избежать ловушки «самовосхвалительной стратегии».

Важно не забывать, что Силы и Слабости – факторы внутреннего порядка, а Возможности и Угрозы – компоненты внешней среды. Попробуйте вообразить, может ли кажущаяся Сила при определенных обстоятельствах обернуться Слабостью, или видимая Возможность превратиться в Угрозу. Подходите творчески к оценке Возможностей. Прикиньте, на каких еще географических рынках вы могли бы успешно конкурировать (делать бизнес лучше других). И никогда не забывайте задавать себе вопрос: это действительно реальная перспектива или всего лишь попытка попробовать нечто, что может отвлечь от того, что вы делаете лучше других.

Большинство аналитиков ограничиваются форматом SWOT. Вместе с тем, утверждает автор статьи, можно расширить матрицу SWOT. Соедините вместе Силы и Возможности и пусть все участники мозгового штурма поразмышляют над тем, как взятая в отдельности каждая Сила может способствовать возникновению новых Возможностей. С другой стороны, пропишите все плохие сценарии, вырастающие из Слабостей и Угроз. Они могут пригодиться и в планировании стратегии сегодня, и в будущем – для т.н. «штабных игр».

## Как отличить реальные факты от дезинформации

Шим Нэир, профессионал конкурентной разведки, опубликовал в онлайновом журнале Scip.online (June, 2013), заметку, посвященную проблеме дезинформации, с которой иногда приходится сталкиваться аналитикам.

Дезинформация всегда сопутствовала войнам, пишет автор. Что касается бизнеса, то дезинформация встречается и здесь, но, как правило, в более изощренной форме. Ее нелегко определить, но она способна самым негативным образом влиять на принятие важных решений.

Немецкий теоретик Вольфганг Дрегер подразделяет дезинформацию на две категории: «активную» и «пассивную». Первая представляет собой преднамеренный вымысел, вторая содержит часть правды, чтобы пустить целевую аудиторию по ложному следу.

## «Активная» дезинформация на примере объявлений о найме

Популярный метод ведения КР заключается в изучении анонсируемых конкурентами вакансий. Эти данные, подчеркивает автор, ценные только тогда, когда исследователь точно знает время размещения и исчезновения объявлений в Интернете. Компании размещают объявления, отдавая при этом себе отчет, что информация не останется вне внимания конкурентов. Один из способов сбить с толку – не публиковать дату размещения. Другой прием – не убирать анонс после того, как вакансия заполнена. Еще одна уловка – публиковать объявление двухлетней давности, для «вывески», чтобы отвлечь внимание от действительно важной кадровой политики в данный момент, направить конкурентов по ложному пути.

## «Пассивная» дезинформация на примере слухов о слияниях и присоединениях

Наверное, многим практикам КР приходилось встречать в Интернете сообщения, что конкурент собирается приобрести компанию X. Вдобавок прочитать в социальных сетях (или услышать на конференции) высказывание менеджера конкурентной фирмы о заинтересованности в расширении бизнеса. Собранные вместе разрозненные факты могут дать более-менее ясную и верную картину намерений конкурента, заставить вас самым внимательным образом засесть за изучение компании X и последствий ее слияния с конкурентом. Но это при условии, что вы не имеете дела с «пассивной» дезинфекцией. Истина во всем этом деле – реальное стремление конкурента к экспансии и поглощению. Дезинформация – в распускании слухов о компании X, в то время как конкурент ведет тайные переговоры с компанией Y..

Чтобы не попасться на удочку дезинформации, автор рекомендует выстроить систему «сверок и балансиров». Например, собирая данные о кадровой политике конкурента, сопоставлять публикуемые объявления с информацией о реальном заполнении вакансий, обращая особое внимание на новизну, уникальность для данной компании профессиональных характеристик новых работников. Если вы заметили активность конкурента в сфере присоединений и поглощений, не доверяйтесь всякой информации, но идите путем сравнительного изучения возможных объектов для поглощения конкурентов, стремясь понять, какая компания по своему размеру, доходности, структуре владения и другим характеристикам более всего подходит (заманчива) для конкурента.

# Конкурентный анализ не должен ограничиваться рамками своей индустрии

Блогер Нейл Паркер утверждает на сайте [visioncritical.com](http://visioncritical.com) (April 25, 2013), что конкурентная разведка, которая замыкается только одним, собственным сегментом экономики, не может считаться полноценной и эффективной в решении стоящих перед ней задач, в частности, в продвижении торгового бренда.

Блогер приводит 4 основных аргумента в пользу выхода за пределы профильной индустрии, широкого охвата конкурентным анализом смежных отраслей бизнеса и экономики.

### 1. Формирование более точной, ясной и широкой рыночной картины

Если ограничиваться анализом только своей индустрии (отрасли, сегмента экономики), то картина не будет полной. Вам представляется, что торговая марка вашей фирмы высоко котируется в данной категории товаров, ей ничто не угрожает. Так ли это на самом деле? Вполне возможно, что выбранное фирмой направление бизнеса постепенно «умирает», не перспективно с точки зрения конкуренции с новыми явлениями и тенденциями, набирающими силу в смежных индустриях. Поэтому всегда есть смысл взглянуть на позиции фирмы, на ее бренд не с точки зрения узко специализированного рынка, а в региональном или национальном масштабе. Возможно, вы обнаружите, что ваш бренд постепенно бледнеет на фоне набирающих силу технологических, маркетинговых и прочих

новаций, и вам надо, не мешкая, корректировать бизнес.

### 2. Освоение «передового опыта»

В принципе ознакомление с «лучшими образцами» бизнеса в любой сфере деятельности может принести немалую пользу. Сравнение с тем, как выглядят, как развиваются другие бренды (в масштабе региона или страны), способно помочь обнаружить собственные недостатки, слабости, неиспользованные возможности, обогатиться опытом «лучших практик» безотносительно того, о какой индустрии идет речь.

### 3. Межотраслевая конвергенция

Тенденция конвергенции между сегментами и индустриями ныне более очевидна, чем когда-либо ранее. Глобальные бренды диверсифицируются, стремятся к экспансии в смежные и более далекие отрасли, начинают конкурировать в тех сферах экономики, где прежде не присутствовали вовсе. Многие маркетологи сегодня считают термин «категория» (товаров) устаревшим понятием. К примеру, пишет блогер, энергетические коктейли в категории напитков вполне могут занять свое место и конкурировать в сфере здравоохранения и фитнеса (wellness).

### 4. Конкуренция вокруг и везде

Благодаря инновациям в маркетинге, коммуникациях, информационных технологиях, в области дистрибуции любой бренд фактически конкурирует со всеми другими брендами – от крошечных семейных магазинчиков в провинции до глобальных торговых конгломератов. Не приижая значения аналитической работы по прямым конкурентам в рамках своей индустрии, автор блога утверждает, что конкуренция брендов глобальна и вездесуща. Закладка прочного и долгосрочного фундамента на будущее требует уже сегодня пристального аналитического взгляда на самые перспективные и успешные бренды, к какой бы отрасли экономики и бизнеса они ни относились.

## **Планирование инвестиций в автоматизированные решения по сбору веб данных**

Директор компании Connoteat Лейт Купер опубликовала в онлайновом издании международной организации профессионалов конкурентной разведки Scip.insight (апрельский выпуск 2013 г.) статью, как планировать приобретение и использование программного продукта по сбору данных в Интернете.

Организации используют безграничное информационное пространство Интернета для самых разных задач конкурентной разведки, пишет автор: сканирование рыночных цен, сравнительный анализ рекламной продукции конкурентов, мониторинг новостей по конкретным продуктам и товарным брендам, изучение потребительского спроса на продукты/услуги конкурентов, сбор служебной и персональной информации о ключевых играх и т.д. до бесконечности.

Итак, вы собираетесь провести исследование в Интернете. С чего начать? Можно начать с обращения к поисковым системам (Google и пр.), чтобы составить список веб-сайтов с интересующей вас информацией. Если проект невелик по объему, то можно в ручном режиме посетить каждый из списка сайтов и просмотреть все, что вас интересует. Но если речь идет о крупном исследовательском проекте, тем более о постоянном мониторинге Интернета, то ручной способ неэффективен. Тогда есть смысл приобрести автоматизированные программные решения.

Прежде чем инвестировать в эти решения, необходимо продумать план проекта. Автор публикации рекомендует предпринять пять последовательных шагов.

1. Проясните для себя, что вы собираетесь делать с собранными данными и на какой результат рассчитываете. Определите, за какой промежуток времени нужны данные, где они будут храниться и обрабатываться – в крупноформатных таблицах, в компьютерных базах данных, в аналитических приложениях? Прежде чем начинать сбор данных, продумайте структуру, необходимую для результативной работы с информацией.
2. Проверьте, как обстоит дело сегодня с поиском, сбором и анализом информации в вашей организации. Кто и как работает в ручном режиме. Ведь эти процессы предполагается автоматизировать.
3. Составьте перечень сайтов, интернет ресурсов. Для начала определите сайты по категориям: сайты конкурентов с информацией о продуктах/услугах, новостные сайты с информацией о конкурентах, государственные и юридические информационные ресурсы.
4. Постарайтесь сузить, конкретизировать объем и масштабы проекта. Нередко возникает желание собрать как больше информации, а между тем сравнительно небольшой, но надлежащим образом структурированный объем данных вполне достаточен для проведения результативного анализа.
5. Выбирая конфигурацию программного обеспечения для сбора и анализа данных, не забывайте о возможных перспективах. Например, сегодня вам достаточно для решения стоящей задачи определенного количества базовой информации. Но завтра, не исключено, вам понадобится детализировать весь проект или отдельные его разделы. Поэтому целесообразно с самого начала планировать такую конфигурацию программного решения, которая бы позволила в будущем решать более сложные задачи.

## **Ключевые методы эффективного конкурентного анализа для малого бизнеса**

Статья под таким названием размещена на сайте [searchenginewatch.com](http://searchenginewatch.com). Ее автор – Сурен Тер-Сааков.

В статье речь идет о методологии конкурентной разведки для тех, кто только начинает свой бизнес (малый бизнес). Конкурентная разведка помогает сделать стартап менее сложным и обременительным, пишет автор. Он советует начинать с конкурентного анализа «старожилов» рынка. Конкретно – с разработки реалистического бизнес плана, основой которого является изучение конкурентов.

Прежде всего, надо составить список конкурентов и внимательно посмотреть, какие стратегии они используют сейчас и какие практиковали в прошлом. Каких результатов достигли. Какие именно продукты/услуги позволили им добиться успехов. Это важно, чтобы определить для себя, заниматься тем же самым или предложить рынку альтернативные продукты/услуги.

Автор публикации рекомендует использовать следующие методы и сферы приложения конкурентного анализа.

1. Внимательно изучите рекламу конкурентов с точки зрения того, на каких темах и позициях они делают упор, какие рекламные уловки и способы используют для продвижения своих товаров/услуг. Это важно знать, чтобы определиться, использовать ли аналогичную тактику в развертывании собственной рекламной кампании, или попробовать пойти непроторенным путем, изобретая свои приемы.
2. Проанализируйте ключевые слова. Ключевые слова играют огромную роль в проведении рекламных и маркетинговых кампаний. Представителям малого бизнеса обычно нелегко определить, какие ключевые слова наиболее эффективны с точки зрения результатов этих

кампаний. По этой причине анализ того, что делают конкуренты, поможет найти ключевые термины и слова для своих кампаний.

3. Не забудьте заглянуть в историю развития конкурентов через их рекламные кампании, по меньшей мере, за последний год.

4. Охватите исследованием всех потенциальных конкурентов. Это даст вам возможность сравнить их между собой по ключевым словам в рекламе в прошлом и настоящем, по трафику в Интернете, объему рекламы, стоимости кампаний и т.п.

## **Как использовать Большие Данные для принятия быстрых и верных бизнес решений**

(окончание, начало см. журнал №49)

Консалтинговая компания NewVantage Partners рекомендует следующую методологию работы с Большими Данными:

1. Правильно сформулируйте вопрос (запрос) и тип ожидаемого ответа
2. Определите, какие данные, в каком объеме вам нужны, метод анализа данных
3. Проведите поиск ресурсов
4. Отсортируйте, систематизируйте и интегрируйте найденные данные
5. Проведите анализ информации
6. Составьте отчет
7. Представьте отчет с выводами, оцените полученные результаты

Обычно компании 80% времени тратят на 3 и 4 этапы проекта. Однако новые технологии, ориентированные на работу с Большими Данными, предполагают несколько иной подход к традиционной методологии. Новизна заключается, прежде всего, в том, что платформы современных программных решений загружают все получаемые в ходе поиска данные с предварительной фильтрацией соответственно поставленным конкретным задачам. А это позволяет, во-первых, не тратить время на программирование отсева ненужных данных, а, во-вторых, избавляет от необходимости вновь и вновь обращаться к информационным источникам по мере уточнения и корректировки задания.

В публикации на сайте cio.com приводится пример из практики одной крупной финансовой организации, вознамерившейся проанализировать, какие факторы способствуют продажам услуг, а какие препятствуют этому. Для этого требовалось интегрировать накопленные за полгода данные работы с клиентами с другими корпоративными данными, что означало бы создание документа с десятками тысяч кодов SQL (язык структурированных запросов). Понимая, что такая работа займет недели, фирма отказалась от попытки использовать традиционные (реляционные) базы данных и решения. С помощью новейших программных продуктов компания, обработав сотни терабайтов информации за сутки, смогла получить приемлемый документ, содержащий менее 100 кодовых строк (lines of codes). Был проведен анализ данных, уже имевшихся в базах компании, накопленных за определенный период времени. И он позволил получить ясную картину плюсов и минусов работы банка со своими клиентами.

«Новое» и «известное» - совсем не чуждые друг другу понятия, пишет в своем исследовании NewVantage Partners. Они тесно увязаны между собой. «Новый» по технологии анализ «известных» данных позволяет создавать более точную и ясную картину функционирования компании, выстроить текущую модель бизнеса и определить

пути ее совершенствования.

## **Шесть признаков обманного собеседования «при приеме на работу»**

Блогер Крис Пенттила опубликовал на сайте [workplacediva.blogspot.ru](http://workplacediva.blogspot.ru) пост, раскрывающий обманный прием сбора конкурентной информации под видом собеседования с соискателем на вакантную должность, работающего или работавшего в конкурентной фирме. Такой способ добычи информации, подчеркивает автор блога, абсолютно неэтичен, и сложно судить, как часто он используется, поскольку интервьюеры достаточно изощрены в формулировании вопросов, чтобы не выдать подлинные намерения, далекие от задачи кадрового наполнения.

Чтобы разобраться, что в действительности хочет ваш собеседник – сканирование на предмет найма или только вытянуть из вас конфиденциальную информацию о месте прежней работы – Крис рекомендует запомнить 6 признаков, определенно указывающих, что вы интересуете интервьюера исключительно как носитель информации.

1. Интервьюер уклончиво отвечает на ваши вопросы. Вы хотите знать как можно больше об искомой работе, но в ответ не получаете конкретной информации о должностных обязанностях, о корпоративной культуре, возможных бонусах и т.п.

2. Вас не знакомят с должностной инструкцией, с детальным, глубоким описанием знаний, навыков, компетенций, требуемых для занятия вакантной должности, особенностей клиентуры, с перспективами служебного роста.

3. Компания персонально обращается к вам с приглашением на работу. Это нередко выглядит подозрительно, тем более, если компания не публиковала соответствующие объявления о найме в прессе или Интернете.

4. Интервьюер фокусирует внимание на планах компании, где вы работали или еще продолжаете числиться. Вместо того, чтобы подробно расспрашивать о служебной карьере, собеседник интересуется намерениями прежней вашей организации относительно клиентов, стратегии, маркетинга и т.п.

5. Интервьюер ставит вопросы за пределами вашей профессиональной компетенции. Например, подробно расспрашивает о политике цен и продаж в фирме, где вы в настоящее время работаете, хотя вы прямого отношения к этому направлению не имеете. Ясно, что его/ее интересует не профессиональный багаж, а конфиденциальная информация.

6. Вам назначают собеседование в необычном месте. Например, не в офисе, а, скажем, где-нибудь в укромном месте городского парка. Это должно сразу насторожить!

Если вы заметили некоторые из перечисленных признаков, то в этом случае, советует автор блога, будьте предельно внимательны, тщательно продумывайте ответы, держитесь строго в рамках профессиональной этики.

## **Некоторые этические аспекты конкурентной разведки**

На эту тему рассуждает Дэн Хаймелфарб, старший вице-президент компании nxtMove в журнале Scip.insight, April 2013.

Уже давно в сфере конкурентной разведки утвердились два базовых правила

профессиональной этики:

- Не обманывать, представляясь собеседнику (не выдавать себя за другого)
- Не добиваться любой ценой допуска к охраняемой информации - корпоративной или конфиденциальной

Автор фокусирует внимание на тех аспектах этики, которые связаны с соблюдением конфиденциальности в том случае, если клиент не хочет, чтобы его намерения были раскрыты в ходе исследовательского проекта КР, проводимого по его заказу. Такое нередко случается, когда проект охватывает вопросы слияния и поглощения, экспансии бизнеса, разработки и выпуска новой продукции, выхода на новые рынки...

#### Слияния и поглощения

Аналитик КР обязан соблюдать правила этики как в отношении потенциального приобретателя, так и в отношении потенциального продавца. А именно:

- Держать в секрете до поры до времени ожидаемую клиентом сумму сделки (стоимость приобретаемой/продаваемой компании)
- Не раскрывать название компании, которая добивается сделки, тем лицам, которые не участвуют открыто и прямо в планируемом слиянии или поглощении.
- Проконтролировать, чтобы все документы, касающиеся конфиденциальности, были в порядке с тем, чтобы в случае нарушения виновные понесли наказания, в том числе и через суд.
- Раскрывать информацию третьим лицам (сторонам) только в случае крайней необходимости и по возможности в самой общей форме.

Эти рекомендации особенно уместны, если ваш клиент – покупатель. Естественно, он заинтересован в получении информации из первоисточника, т.е. работников фирмы, на которую нацелился. Аналитик в процессе проекта обычно не должен раскрывать, что фирма А заинтересована в приобретении фирмы В. Необходимы осторожность, определенная анонимность, чтобы не создавать проблемы с работниками приобретаемой фирмы и не допустить резкого сокращения клиентуры данной фирмы. Такое нередко случается, когда информация о предстоящей сделке выходит наружу преждевременно.

#### Экспансия бизнеса, освоение новых рынков и продуктов/услуг

Готовя предложения по новым стратегическим инициативам, аналитик КР не имеет права разглашать намерения, планы компании, на которую он работает, а также передавать третьим лицам информацию сверх той, которая необходима для налаживания и поддержания контактов с источниками информации.

Дilemma заключается в поддержании хрупкого баланса между необходимостью искать и собирать важную информацию, включая первоисточники, и требованиями сохранять конфиденциальность исследовательского проекта. Это трудно разрешимая дилемма. Например, как вести опрос потенциальных клиентов нового продукта, не затрагивая тему новизны, изменений ценовой политики, отличий от продуктов конкурентов...

Любая щекотливая ситуация разрешается по-своему. Но есть и общее правило – передавать информацию исключительно тем, кто полезен для проекта, но ни в коем случае не разглашать информацию публично.

# **Три рекомендации относительно презентации отчета на заседании совета директоров**

Рекомендации предлагает Карлин Лотери на портале cio.com (May 29, 2013)/

1. Никогда не забывайте обозначить цель вашего отчета (доклада) о проведенном проекте в самом начале выступления. Это важно, чтобы создать фундамент понимания и плодотворного обсуждения между вами и слушателями. Все тезисы и выводы, особенно связанные с необходимостью финансирования аналитической службы, надо формулировать через призму выгод, которые могут извлечь для себя клиенты компании, сама фирма, объяснить, как предлагаемые вами шаги отразятся на финансовом балансе компании. Слайды, графики и прочие визуальные средства демонстрируйте в минимальном количестве и всегда строго по делу. Правление будет вас слушать внимательно, если выступление по содержанию и форме будет директорам доступно и понятно.
2. Иногда полезно предварительно поговорить с одним или несколькими членами правлениями, прежде всего с теми, кто плохо разбирается в вашей специализации. Объясните им, о чем собираетесь докладывать, как результаты исследования могут отразиться на бизнесе компании. Дайте им возможность порасспросить вас по аспектам, им малопонятным, высказать свои сомнения относительно тех идей, с которыми вы собираетесь идти на заседание правления. Позднее, уже в ходе формальной презентации, вы можете упомянуть их в своем выступлении. Например, сказать, что вам известна озабоченность такого-то члена правления относительно той или иной идеи, и вы обстоятельно аргументируете свою позицию. Тем самым демонстрируете уверенность в правоте и, что многим понравится, внимание к деталям.
3. Никогда не выпячивайте свои обширные знания по излагаемому предмету. Более 90% произведенного вашим докладом впечатления зависит от тональности голоса, языка, даже взгляда. По мнению Лотери, чтение текста на слайдах или по шпаргалке снижает уровень доверия. Огрехи в стиле презентации чреваты тем, что члены правления просто не услышат, что вы им говорите. Неплохо накануне потренироваться перед родственниками или друзьями, а еще лучше - использовать для тренинга видеокамеру.

## **Быстро растущие компании лучше работают с данными**

Исследовательская фирма Economist Intelligence Unit обнаружила тесную взаимосвязь между тем, как фирма работает с информацией в процессе стратегического планирования, и ее экономическим ростом: быстроразвивающиеся компании лучше анализируют и используют информацию в принятии решений.

В результате проведенного опроса 318 менеджеров уровня С (C-level – высший, топ-менеджмент) выяснилось, что компании со средним доходом EBIDTA (до уплаты налога на прибыль, процентов и амортизации) более склонны и искусны в анализе информационных ресурсов по сравнению с компаниями с более низкими показателями дохода – 56% против 43% .

Компании с высоким доходом также считают, что они эффективны в отборе и обработке данных в процессе анализа. Но самое главное, что они проявляют большую готовность вносить изменения в стратегию в результате работы с огромными массивами данных, улучшать принимаемые решения на основе глубокого анализа данных.

«Этот опрос демонстрирует, насколько организации умело используют информацию для завоевания конкурентных преимуществ и их удержания в будущем», - говорит К.Р.Санджив, вице-президент и руководитель информационно-аналитического направления фирмы Wipro, которая финансировала исследование (cio.com, May 1, 2013).

Можно выделить три сектора бизнеса, более других подготовленных для эффективной работы с информацией: финансовые услуги (22% компаний имеют четкую и продуманную стратегию управления данными); индустрия технологий (30%); профессиональные услуги (40%).

Для сравнения: столь высокую готовность и результативность обладают лишь 16% компаний в производственной сфере и 13% в сфере недвижимости.

Что касается обработки данных из Интернета, то 40% опрошенных заявили, что данное направление информационного менеджмента находится в первых строках списка вызовов, с которыми сталкиваются компании, а 34% респондентов выразили беспокойство в связи с тем, что информационные перегрузки, по их мнению, негативно влияют на качество принимаемых решений.

Кроме того, 68% участников опроса отметили улучшения в процессах стратегического планирования за последние годы в результате успешной работы с данными. Только 18% заметили такие улучшения в стратегии. И совсем немногие нашли пути и возможности полностью трансформировать свой бизнес по результатам анализа данных.

## **Новые книги для профессионалов конкурентной разведки**

### **Competitive Intelligence Ethics: Navigating the Gray Zone**

*Edited by Dale Fehringer and Bonnie Hohhof*

Четкое, выверенное следование кодексу профессиональной этики – ключ к успешному проекту конкурентной разведки. Книга охватывает широкий спектр проблем, связанных с этикой конкурентной разведки

### **Conference and Trade Show Intelligence**

*Edited by Jonathan Calof and Bonnie Hohhof*

Книга предназначена как для профессионалов КР, так и для менеджеров, работающих в сфере организации и проведения деловых выставок. Она полезна для овладения знаниями и практическими навыками собирать и анализировать информацию с выставок в качестве основы для принятия важных решений

### **Starting a Competitive Intelligence Function**

*Edited by Kenneth Sawka and Bonnie Hohhof*

Это издание учит, как идентифицировать потребности организации в конкурентной разведке, очерчивает необходимые элементы процесса создания функции КР. Книга служит путеводителем и источником справочной информации буквально по всем аспектам формирования функции КР – от организационных вопросов до информационных ресурсов и внутренних процессов.

Ознакомиться с условиями приобретения книг можно на сайте  
<http://www.scip.org/Publications/content.cfm?PreviewContentItem=27811&token=24654&userID=&navItemNumber=531>