

# **БИЗНЕС-РАЗВЕДКА**

**№ 54**

## **Оглавление**

Деловая разведка – цели и задачи

**Древний трактат «Искусство войны» и конкурентная разведка сегодня**

**Лидерство и идеи в конкурентной разведке**

**Конкурентная разведка в спорте**

**Некоторые уроки мирового чемпионата по футболу в Бразилии для конкурентной разведки**

**Значение конкурентной разведки в сфере биотехники**

Организация и методы деловой разведки

**Как отличить достоверную статистику от искажений**

**Конкурентная разведка как инструмент подбора кадров**

**Как определить, в чем сила конкурента**

**Как узнать, достаточно ли у вас информации**

Конкурентная разведка для малого бизнеса

**Конкурентная разведка в начальной стадии развития бизнеса**

Информационные ресурсы

**КР и социальные сети: знаете ли вы тех, кого слушаете?**

Этика деловой разведки

**Суровый урок нарушения деловой этики**

Советы профессионалам деловой разведки

**Как сохранить свежесть мозгов**

**Как готовиться к краткой презентации**

Рецензии. Обзоры литературы

**«Conference and Trade Show Intelligence»**

© 2001 Светозаров В.Б. [syb@amulet-group.ru](mailto:syb@amulet-group.ru)

# Древний трактат «Искусство войны» и конкурентная разведка сегодня

## Древний трактат «Искусство войны» и конкурентная разведка сегодня

Две тысячи лет прошло, как Сунь Цзы написал свое «Искусство войны». Но его актуальность очевидна и сегодня. Древнейший военный трактат об искусстве стратегии часто рекомендуется в качестве настольной книги профессионала конкурентной разведки.

Лари Ким на сайте inc.com излагает некоторые тезисы китайского мудреца, которые, по мнению блогера, напрямую соотносятся с методологией КР.

«Проблема жизни или смерти, дорога к победе или поражению». Сунь Цзы имеет в виду стратегическое планирование. Тот, кто вооружен продуманным планом, обладает превосходством над противником, не умеющим или не желающим заранее продумывать и планировать свои действия.

«Когда меняется обстановка, надо корректировать план». Гибкость имеет огромное значение. Важно уловить момент, когда надо менять тактику или стратегию.

«Промедление грозит гибелью». Этот тезис особенно важен в эпоху Интернета и социальных медиа. Потребители ожидают немедленной реакции на свои предпочтения и предложения, высказываемые в социальных сетях. Необходимо также быстро отвечать на вызовы конкурента, но не «коленным рефлексом», а продуманными мерами.

«Не пытайтесь загородить путь врагу. При пересечении маршрутов пожмите врагу руки». Смысл данного постулата применительно к бизнесу заключается в том, что нецелесообразно атаковать конкурента в лоб. Необходимо действовать хитро, креативно, обходить конкурентов.

«Если враг не имеет слабостей и сильнее по всем позициям, избегайте прямого столкновения». То есть если конкурент намного мощнее вас, то лучше не высовываться до времени, не попадать в фокус его внимания.

«Когда враг расслаблен, самое время атаковать». Когда конкурент ослаблен, вынужден перегруппировать свои средства и силы, или самоуспокоился и потерял бдительность, настал подходящий момент для достижения конкурентного преимущества, что совсем не означает прямой атаки (смотрите выше).

«Забудь о предзнаменованиях, брось суеверия». Речь о том, что нельзя полагаться исключительно на интуицию и предчувствия.

«Выигрыш во времени – ключ к успеху». В современном бизнесе важно хотя бы на шаг опережать конкурентов, включая сферу технологий. Стремиться туда, где пока нет конкурентов, инициировать тренды, предлагать неожиданные решения. Другими словами, заставлять конкурентов спешить за вами, а не наоборот.

«Используйте потерпевшего поражение для усиления своих сил». Если иметь в виду бизнес, то можно говорить о возможности перехватить клиентуру или поставщиков/смежников терпящего неудачи конкурента.

«Нет страны, которая бы выиграла от продолжительной войны». Бизнес не может позволить себе продолжительные тотальные войны с конкурентами, тратить огромные средства на рекламу и пиар.

## Лидерство и идеи в конкурентной

# **разведке**

Бен Лодер, вице-президент по вопросам рыночных исследований корпорации ADP (компьютерные и телефонные сети), выступил с главным докладом на конференции международной организации профессионалов конкурентной разведки (SCIP). Основные тезисы опубликованы в онлайновом издании организации scip.insight.org, June 2014.

Функция КР – не просто работа с данными и предоставление результатов руководителям компании. Функция профессионала КР состоит в том, чтобы проникнуть в суть вещей и предложить обоснованные и ясные рекомендации к действию. Для этого необходимо иметь в своем распоряжении соответствующие инструменты.

Верные и точные умозаключения не рождаются в вакууме. Необходимо определить время и место для глубокого анализа и размышлений над полученным информационным материалом. Для прозрений необходима спокойная, располагающая к мыслям обстановка – любимый парк, уголок природы за чертой города, там, где вам комфортно и хорошо думается.

Заказчик в лице принимающих решения топ менеджеров ждет ответа на вопросы, которые больше всего беспокоят, не дают заснуть по ночам. Эксперты предсказывают, что 40% компаний, входящих сегодня в лист Форбс-500, выпадут из этого списка в течение ближайших 5 лет.

Риск проиграть конкурентам – главная головная боль всех предпринимателей. Они хорошо понимают, что законы бизнеса напоминают законы джунглей. Если вы зебра, то каждый день остерегаетесь льва. Если вы лев, то каждый день подстерегаете зебру, чтобы не умереть от голода. В бизнесе конечный результат определяется эффективностью управления и проницательным взглядом на рынок и его перспективы.

Сегодня бизнесменов заботят следующие вопросы:

1. Глобализация
2. Изменения потребительских предпочтений
3. Изменения технологические

Если результаты КР отвечают, как минимум, на один из перечисленных пунктов, то их услышат первые лица компаний.

Автор книги «The Tipping Point» Мальcolm Глэдуэлл выделяет три важнейших условия созревания крупных идей:

- Ключевые фигуры (здравомыслящие руководители и хорошие специалисты КР)
- Подходящие рыночные условия
- Правильный выбор вопроса (хотя бы один из вышеупомянутых трех)

Б. Лодер предлагает для отчетов КР следующую шкалу оценочных приоритетов:

- Практический пригодный
- Полезный
- Ценный
- Эффективный (impactful)
- Объективно критический

Соотношение упомянутых факторов обуславливает результативность проведенной работы. Не нужно бояться плохих новостей, хотя известно, что многие бизнесмены не любят их

слушать.

## Конкурентная разведка в спорте

Луис Мадурейра, признанный португальский специалист в области конкурентной разведки, читает курс лекций по КР на кафедре спорта юридического факультета Лиссабонского университета.

Вот некоторые основные тезисы его статьи, размещенной 15 июня 2014 в социальной сети LinkedIn.com.

Теоретически дисциплина КР вполне может играть важную роль в сфере спорта на уровне промышленности спортивных товаров и услуг, маркетинга, самих спортивных клубов. Конкурентная разведка в той или иной форме уже существует в спорте. Хотя в Португалии нет спортивных организаций с формальной службой КР, практически все клубы используют ее инструментарий. И клубные администрации, и тренерские штабы берут на вооружение КР как необходимую дисциплину. Она необходима, в частности, для поиска и отслеживания талантливых перспективных футболистов, играющих в других клубах и странах. В командах американской Национальной футбольной лиги служба КР весьма развита и активна.

Спортивные директора, отвечающие за селекцию игроков в футбольных клубах, приходят и уходят. Но всю информацию необходимо хранить в базах данных команды, желательно на специализированной платформе КР (CI platform).

Такая информация должна содержать массу данных об игроках и потенциальных кандидатах. Например, не только о том, как хорошо он играет, но и насколько подвержен эмоциональным стрессам, коммуникабелен, дисциплинирован, ментально зрел, и т.п.

В большом спорте финансовые моменты играют огромную, если не решающую, роль в соперничестве клубов. Хорошо отлаженная служба КР может во время, ранее других клубов, обнаружить возникновение финансовых трудностей у того или иного конкурента, что открывает благоприятные перспективы для перекупки игроков за разумную цену. Или обратный пример: исследование рынка показывает, что у клуба нет возможностей соперничать с более сильными конкурентами в приобретении лучших талантов. Следовательно, необходимо изменить стратегию, делать основной акцент на воспитание и подготовку своих игроков в структуре клуба, в частности, тратить деньги не на приобретение легионеров, а на создание собственной футбольной школы. Капиталовложения окупятся повышением мастерства, профессионального уровня команды, успехами в соревнованиях, в конечном итоге, ростом доходов клуба.

Также важно изучать внешние, прежде всего, экономические предпосылки и условия развития спорта, прогнозировать их изменения. Скажем, при наступлении экономического кризиса могут появиться проблемы с продажей билетов и клубных сувениров, могут снизиться расценки на продажу прав телевизионной трансляции. У владельцев и спонсоров клуба сузятся возможности вкладывать в развитие. Все эти негативные моменты, как, впрочем, и новые возможности, открывающиеся при более благоприятном стечении внешних факторов, необходимо своевременно прогнозировать и к ним готовиться. В этом то и заключается главная функция конкурентной разведки.

## Некоторые уроки мирового чемпионата

# **по футболу в Бразилии для конкурентной разведки**

Когда крупнейшее спортивное событие года подходило к завершению, на сайте clearci.com появилась заметка о некоторых выводах для КР из событий на футбольных полях Бразилии.

Один из уроков мирового чемпионата по футболу состоит в том, что и аутсайдер может неожиданно оказаться в лидерах. Сюрпризом стало успешное выступление команд второго мирового эшелона, таких как Мексика, Чили, Колумбия, Коста Рика. Еще большим сюрпризом явился провал команды Испании, приехавшей в Бразилию в ранге чемпиона мира и Европы.

Вывод: любая малозаметная сегодня команда может выбиться в лидеры. В бизнесе тому масса примеров: взлет никому неизвестной компании Apple, сдача позиций Microsoft. Решающее значение имеет то, как люди работают друг с другом в одной организации, включая службу КР. От ее умения и знания, как помочь топ-менеджменту, отвечающего за стратегические решения, ответить на злободневные вопросы и вызовы, зависит успех или неуспех в развитии бизнеса. Профессионалы КР способны внести огромный вклад в достижение высоких результатов, в продвижение компании «в финальную стадию соревнования, к овладению чемпионским титулом».

Футбольная сборная Нидерландов славится своими достижениями. Располагая игроками наивысшего мирового уровня, она, тем не менее, никогда не становилась чемпионом мира. Причина: подбор сильных футболистов еще не гарантирует полный успех.

Так и в бизнесе. Наличие талантливых специалистов не приводит автоматически к искомым результатам. Многое зависит от организации работы компании как единой команды. Профессионалы конкурентной разведки должны участвовать в строительстве команды, налаживая тесные контакты как с руководством компании, так и с коллегами из других управлений, создавая и поддерживая механизм постоянного насыщения данными, обмена информацией.

На футбольном поле успех не в последнюю очередь зависит от желания и умения играть честно, по правилам, без желтых и красных карточек. Дисквалификация лидера уругвайской сборной Суареса не позволила команде добраться до полуфинала.

Как и в спорте, компании должны соревноваться честно, избегать нарушающих профессиональную этику методов. В полной мере это правило относится к сфере конкурентной разведки, которую еще иногда путают с промышленным шпионажем. Сегодня в распоряжении профессионалов КР имеются различные технические средства, продвинутые технологии, позволяющие достигать отличных результатов, не прибегая к запрещенным приемам, чреватым «дисквалификацией».

Таким образом, мы видим, что футбол (вообще спорт) и конкурентная разведка имеют между собой много общего. Большинство команд покидают соревнования, проигрывая более сильным соперникам. У компаний также бывают трудные времена. Задача профессионалов КР в этих условиях - не падать духом, поддерживать команду, внушать оптимизм, работать с удвоенной энергией, готовясь к новым схваткам.

## **Значение конкурентной разведки в сфере биотехники**

Статья по этому вопросу размещена 11 июня 2014 г. на сайте freepint.com. В ней подчеркивается, что конкурентная разведка имеет важное значение для организаций, занятых в сфере «наук о жизни» (life sciences – медицина, биология, антропология,

социология и т.п.).

Когда биотехнологическая компания работает над созданием новых сложных структур, управляющим менеджерам необходимо иметь представление, насколько финансово оправдана такая работа, стоит ли продолжать ее, вкладывая все новые средства, силы и время. Единственный путь выяснить обоснованность капиталовложений – попытаться выведать, а что делают конкуренты в том же направлении, особенно если они уже находятся на стадии клинических испытаний, каковы полученные ими результаты, а также что думают ведущие эксперты в данной области. На основе собранных данных, можно разработать различные сценарии – наихудшие, наилучшие, наиболее реалистичные.

Конкурентная разведка пригодится и на следующих этапах процесса. Например, сбор данных о ценовой политике конкурентов, особенностях производства аналогичного продукта, о себестоимости. Такая информация нужна, чтобы определить оптимальную цену собственного продукта, правильно позиционировать его на рынке, прежде чем запускать в производство и продажу.

В сегодняшних условиях быстро меняющейся рыночной ситуации ключевое значение приобретает выбор тем и вопросов, которые необходимо постоянно отслеживать (KIT – key intelligence topics). Они, как минимум, должны включать:

- Действующие нормы и правила
- Ведущиеся клинические испытания уже существующих и предполагаемых конкурентных продуктов
- Ценовая и маркетинговая стратегия конкурентов
- Планы и стратегия по запуску конкурентных продуктов
- Активность конкурентов в социальных сетях

Также надо обращать внимание на этические аспекты. В сборе и анализе данных делать акцент на первичные источники информации (человеческий фактор), не ограничиваться исключительно вторичными ресурсами. Это означает обращаться непосредственно к ведущим в данной области экспертам и специалистам, независимым наблюдателям и аналитикам, представителям интересующей вас компании, посещать конференции и выставки, руководствуясь правилами профессиональной этики.

Как говорил видный теоретик менеджмента Питер Друкер, «будущее нельзя спланировать, но события нередко можно предсказать».

## Как отличить достоверную статистику от искажений

Этим вопросом озабочились профессора Мичиганского университета Бетси Стивенсон и Джастин Волферс. Их статья, опубликованная на сайте bloombergview.com, начинается с рассказа об ошибке, допущенной двумя экономистами Гарварда в исследовании вопроса зависимости экономического роста от государственного долга. Случайно или нет, но в представленном ими тексте выпали данные по пяти странам. Естественно, возникает вопрос, в какой мере мы можем доверять выводам, которые исследователь преподносит как истину?

К сожалению, отмечают авторы статьи, ошибки (и даже серьезнее, чем эта) проходят в исследованиях довольно часто. Сегодня результаты анализа опираются, как правило, на огромный массив данных и мнений, обрабатываемых с помощью специальных программных продуктов. Именно поэтому ошибки намного труднее обнаружить и доказать.

Что же делать политикам и всем, кто не является специалистом в конкретных вопросах?

Как отличить объективный анализ с достоверными результатами от «шлака»? Авторы предлагают руководствоваться несколькими правилами.

Обращайте внимание на основательность вывода, который проверяется путем разных подходов к факту (свидетельству). Если в итоге получается один и тот же результат, значит, умозаключение верно. Достоверность подтверждается, если одни и те же данные получаются в различных наборах данных, в разных странах или отраслях.

Нельзя обольщаться объемом используемых данных. Бывает, что при впечатлительном массиве информации выводы выглядят малоубедительными. А с другой стороны, результаты могут быть полезны и при малом объеме данных. Даже бедный статистически вывод лучше, чем никакой.

Будьте осмотрительны, если имеете дело с учеными, которые используют мощные статистические инструменты в качестве дубинки, чтобы заставить замолчать своих критиков, не являющихся специалистами в данной отрасли. Самые изощренные статистические методы могут быть полезны, но при этом способны прятать больше, чем раскрывать.

Не попадайтесь в ловушку оценки статистических данных как «правильных» или «ложных». Это всего лишь основа для анализа. Вопрос, насколько глубокого и точного анализа.

Не путайте «соотношение» (correlation) с причинно-следственными связями (causation). Упомянутые выше гарвардские исследователи, исправив ошибку, все равно пришли к тому же выводу, что чем выше государственный долг, тем медленнее экономический рост. Но возникает вопрос, что от чего зависит? А может быть, именно медленный рост национального ВВП воздействует на величину государственного долга? Ответа на этот и некоторые другие, связанные с данной проблемой, вопросы в упомянутом отчете нет.

Всегда спрашивайте «а почему, и что дальше?». Имеется множество факторов, действующих на соотношение между ВВП и государственным долгом. Например, правительство активно занимается накануне очередных выборов, но, с другой стороны, вкладывает полученные средства в инфраструктуру, обеспечивающую, в конечном счете, экономический рост.

Итак, следует опираться на квалифицированный анализ, а не на жонглирование цифрами, нередко обусловленное идеологическими мотивами, политикастством и просто шарлатанством.

## Конкурентная разведка как инструмент подбора кадров

Поиск и прием на работу способных, талантливых сотрудников требует массу времени и сил. Конкурентная разведка облегчает этот критически важный кадровый процесс, пишет Беверли Ааронс на сайте [blog.leopardsolutions.com](http://blog.leopardsolutions.com) (July 3, 2014).

Первым делом необходимо убедиться, что объявление о вакансиях соответствует реальной ситуации на кадровом рынке. Тем более, если какое-то время вы не изучали изменения на нем. Просмотреть объявления на аналогичные кадровые позиции. Каков их язык и стиль? На какие бонусы и привилегии упирают? К каким демографическим группам адресуются? Что в этих объявлениях следует использовать в своей тактике?

Далее надо проверить, насколько кадровая кампания отвечает реалиям бизнес среды и вашего рынка. Другими словами, удостовериться, что спрос на искомых специалистов действительно высок и у других фирм, в том числе, у ваших конкурентов. Небольшое исследование позволит выяснить, какие компании охотятся за теми же талантами, каков количественный спрос, кого именно выбирают. Также важно определить наличие свободных специалистов, необходимых для фирмы, трудно ли их найти, сколько они стоят.

Полученная информация поможет сформулировать кадровое объявление: требования к кандидату и предлагаемые компенсации и бонусы.

Если вы заинтересованы, чтобы с вашим объявлением ознакомилось как можно большее число людей, определите заранее круг организаций, изданий, интернет сайтов, где будете размещать материалы о вакансиях. При написании текста нежелательно упоминать социальные ограничения, такие как возраст, национальность, пол.

Инструментарий КР необходим, чтобы сформулировать правильную информацию, отвечающую реальным потребностям вашего бизнеса. Для этого надо поставить и постараться ответить на следующие вопросы:

- Насколько текст объявления отражает искомые компетенции, необходимые для данной кадровой позиции?
- Нет ли в тексте прямой или косвенной дискриминации отдельных групп (женщин, этнических меньшинств и прочих страт населения)?

Поиск нужных кандидатов включает такие требования и предпочтения как практический опыт в данной и смежных отраслях экономики и бизнеса, уровень образования, владение родным и иностранными языками, семейное положение, и так далее.

## Как определить, в чем сила конкурента

Нередко под изучением конкурентов понимают поиск слабостей и упущенных возможностей со стороны соперников. Это, конечно, исключительно важный момент, подчеркивает Поль Брайн в своем блоге на сайте inc.com. Там, где конкурент недорабатывает, всегда есть возможность для усиления ваших позиций.

В то же время, исследуя организации, их персонал, нельзя игнорировать и сильные стороны конкурентов, причины их успеха, преимущества перед вами. Не надо считать их всех дурнями. Ведь что-то же позволило им успешно начать свой бизнес и поддерживать его на плаву!

### В чем преимущества конкурентов?

Они быстрее? Продукты дешевле и качественнее? Какие практики вы могли бы перенять, обратив их преимущества в собственные? Конечно, речь не идет о краже запатентованных секретов и торговых марок. Заимствовать следует методы управления, организации бизнеса.

### Чем отличается их маркетинговая стратегия?

На каких вещах фокусируют внимание? Что собой представляет типичный пользователь продукции/услуг?. Как они работают с потенциальными клиентами, превращая их в реальные? В конечном счете, что они делают такое, о чем вы не задумывались, но могли бы с пользой применить?

### Каковы их ресурсы и себестоимость производимой продукции?

Удаётся ли им приобретать сырье и прочие материалы по самой низкой цене? Насколько хороши комплектующие? Обладают ли большими финансами, чем вы? Лучше ли их поставщики и консультанты?

### Что известно относительно персонала?

Превосходят ли их сотрудники ваших? И почему? Лучше поставлены обучение, тренинги? Отлично налаженный процесс поиска и приглашения кадров? Как контролируют работу персонала? Как мотивируют – материально и морально? Как работают программы материального поощрения, перспектив карьерного роста? Опять же, что они делают лучше

vas в этой области, что можно позаимствовать?

#### Какова их репутация в сравнении с вашей?

Что касается имиджа, то здесь одинаково важны любые аспекты, которые приходят на ум, когда вы думаете и сравниваете свою организацию с конкурентами. Можно ли определить моменты, в которых имидж конкурентов превосходит имидж вашей организации? Что можно уяснить из этого сравнения и как использовать полученные знания для повышения собственного статуса и репутации?

#### Как удерживать клиентов?

Можно ли считать, что их клиенты сохранят им верность до конца? Как удается конкурентам удерживать своих клиентов?

## **Как узнать, достаточно ли у вас информации**

Чтобы принимать верные решения, надо обладать информацией. Притом, «не просто информацией, а хорошей», подчеркивает Ш. Лауби на сайте hrbartender.com (July 6, 2014).

Иногда случается, к удивлению профессионалов, что решения принимаются без достаточной информации, а то и вовсе без нее. Конечно, бывают ситуации, когда приходится обходиться без всей необходимой информации, скажем, в чрезвычайных обстоятельствах, во время стихийных бедствий. Но в большинстве случаев у нас есть возможность не спешить, задать себе несколько существенных вопросов, убедиться, что мы использовали все доступные ресурсы и источники, необходимые для правильных решений.

Автор данной заметки обычно имеет в наборе шесть обязательных вопросов, ответ на которые должен показать, достаточно ли собранной и проанализированной информации, чтобы принять решение.

1. В чем точно заключается проблема? Довольно легко поставить неправильный диагноз, приняв во внимание только один из симптомов.
2. Кто виноват в проблеме? Не следует зацикливаться исключительно на человеческом факторе, на взаимоотношениях людей. Следует немного отступить, освободиться от эмоций, непредвзято, объективно взглянуть на проблему, найти перспективы выхода из трудной ситуации.
3. Где возникают проблемы? Надо понять, проблемы появляются в одних и тех же определенных местах (сферах)?
4. Когда появилась проблема? Нередко приходиться убеждаться, что возникшая проблема совсем не нова. Она существовала, но не была замечена и по достоинству оценена ранее.
5. Кого затрагивает проблема? Понимание, что вызов касается только меня или затрагивает группу лиц в компании, позволяет воспользоваться дополнительными источниками информации, получить новые данные, посмотреть на проблему чужими глазами.
6. Как формируется и видоизменяется проблема с течением времени. Возможно, самый главный вопрос, который позволяет узнать, на каком этапе необходимо принимать решение.

# **Конкурентная разведка в начальной стадии развития бизнеса**

Исследования показывают, что если новый бизнес выживает в первый год, то у него неплохие шансы на дальнейшее процветание. Критически важную роль в успехе стартапа играет конкурентная разведка. М. Фертик, глава компании Reputation.com, автор книги «Keeping Tabs on the Competition as a Start-Up», предлагает несколько рекомендаций для тех, кто начал или планирует запуск нового бизнеса.

## *Относитесь скептически к содержанию корпоративных веб-сайтов и отслеживайте изменения*

Сайты конкурентов обычно не отражают реальность, истинные намерения, потенциальные возможности. Поэтому их содержание надо воспринимать критически. Если вы не можете понять, что на самом деле планирует конкурент из анализа данных на его сайте, в пресс-релизах и маркетинговых материалам, постараитесь проследить за изменениями в содержании на протяжении определенного периода времени. Изменения могут подсказать, в каком направлении движется конкурент. Например, укрупнение и изменение шрифта контактных телефонов на домашней странице сайта конкурента может свидетельствовать о смещении акцента в сторону прямых продаж. Появление новых слов, терминов также обычно указывает на подвижки в бизнесе. Поэтому так важно анализировать малейшие, детальные изменения в материалах конкурентов.

## *Определите, кто входит в правление директоров, кто инвестор*

Профили (профессиональные портреты) членов правления и инвесторов могут служить надежным индикатором, в какой стадии цикла находится бизнес конкурента, какие средства вкладываются. Появление новых лиц в правлении наводит на догадки о серьезных капиталовложениях или смене направлений бизнеса.

## *Соберите информацию о действующем и потенциальном персонале*

Изменения в кадровой политике могут сигнализировать о новой стратегии. К примеру, прием на работу дополнительного бухгалтеров, скорее всего, указывает на скорый запуск новой продукции. Если начинают набор сотрудников в другом городе, ждите экспансию бизнеса в этот регион. Когда конкурент развертывает рекламу за рубежом, то, очевидно, готовится выйти на глобальный уровень

## *Анализируйте социальную стратегию конкурентов в интернете*

Здесь важно отслеживать, как часто появляются блоги, в каких социальных сетях, каковы результаты. Анализ интернет контента позволяет понять, что получается у конкурента, а что не очень.

## *Не забывайте о традиционных СМИ*

Выступления руководителей и представителей конкурентных компаний помогут узнать, как они себя позиционируют на рынке, на какие моменты упирают, на чем фокусируют внимание.

## *Изучайте состав топ-менеджмента*

Как долго менеджеры работают вместе? Каков опыт генерального директора? От профессионального опыта и компетенций руководящего эшелона зависит способность конкурента выходить на рынок с новыми продуктами.

(по материалам сайта [blog.rivalfox.com](http://blog.rivalfox.com))

# **КР и социальные сети: знаете ли вы тех, кого слушаете?**

Под таким заголовком на сайте [business.financialpost.com](http://business.financialpost.com) (June 10, 2014) появилась заметка, автор которой предостерегает от некритического подхода к информации (и к её генераторам) в социальных сетях.

Результаты последних исследований социальных ботов (программ, специально созданных для имитации поведения людей в социальных сетях, которые чаще всего используются интернет-маркетологами и киберпреступниками) и фальшивых аккаунтов объясняют серьезный скептицизм относительно правдивости и точности информации в социальных медиа. Роботы-боты трудны для распознания, они завлекают пользователей Интернета, воздействуя на различные социальные группы пользователей. Эксперты, проводившие такие исследования, поднимают вопрос о достоверности информации, получаемой различными службами мониторинга в Интернете. Такие службы обычно измеряют интересы и мнения пользователей соцсетей по широкому кругу вопросов, таких как потребительские предпочтения, политические симпатии, отношение к здоровью, к происходящим событиям и так далее. Поскольку автоматизированные боты становятся все более изощренными с точки зрения сокрытия реальной идентичности, их влияние на общественные мнения существенно возрастает.

Все больше людей предпочитают черпать новости в социальных сетях, а не в традиционных новостных источниках. Между тем, получают распространение попытки отдельных личностей и групп собирать информацию (о компаниях, организациях) с помощью фальшивой идентификации, представляясь «журналистами», «исследователями» и т.п. Так, в частности, недавно в LinkedIn был обнаружен поддельный аккаунт бывшего посла в ООН Джона Болтона, на который откликнулось множество пользователей, поверивших, что они общаются с известным консервативным политиком.

Фальшивые аккаунты обрастают такими деталями, которые делают невозможным определить их реальное происхождение, проверить подлинность.

Главный вывод данной заметки: для профессионалов КР пришло время сделать шаг назад и попытаться вновь оценить, почему и как используются социальные сети для сбора информации. Имеются ли области, проблемы, где только социальные сети предоставляют уникальную и, главное, правдивую информацию? В условиях, когда время и средства идентификации и верификации данных ограничены, можно ли позволить социальным сетям вытеснить потенциально более надежные и достоверные источники информации?

Несмотря на все критические замечания, социальные медиа остаются важной составляющей информационного потока. Возможно, что с ростом доступности и совершенства программных продуктов, мониторинговых и аналитических решений, будет иметь смысл отдавать значительную часть процесса КР на технологический аутсорсинг.

## **Суровый урок нарушения деловой этики**

Джим Норц, консультант фирмы Built on Ethics Advisory Services, рассказывает на сайте [bizjournals.com](http://bizjournals.com) о своей неудачной попытке осуществить функцию КР с нарушением норм профессиональной этики, и что из этого в результате получилось.

Некоторое время Джим в составе команды работал с некой транснациональной корпорацией, которая вела напряженные переговоры о перспективе поглощения одного из химических заводов другой компании. Обе переговаривающиеся стороны условились до поры до времени не информировать о переговорах персонал и акционеров этого завода.

По завершении работы с документами возникла необходимость посетить завод. Но как это сделать, сохранив в тайне цель прибытия и сам факт ведущихся переговоров? Клиент предложил прибегнуть к маскировке. Автору статьи выпала роль «профессора» расположенного рядом с заводом Университета Западной Вирджинии.

Тур по заводу проходил успешно до тех пор, пока кто-то из менеджеров не обратился к Джиму: «Профессор Норц, мой сын учится в вашем университете. На каком факультете вы работаете?». Застигнутый врасплох, он что-то растерянно промямлил в ответ, продемонстрировав собеседнику дискомфорт. Вся задумка с грохотом провалилась. Пришлось серьезно пожалеть о попытке обмана.

Компаниям приходится нередко проявлять оправданную осторожность для сохранения в тайне той или иной конфиденциальной информации. Но лучше просто хранить молчание, чем использовать фальшивые маски для достижения результата, подчеркивает автор заметки.

В кодексе профессиональной этики международной организации профессионалов KP (SCIP) этому вопросу уделяется должное внимание. Кодекс предусматривает раскрытие информации о себе, о представляемой организации до интервью, категорически запрещает использование методов из арсенала промышленного шпионажа, в частности, попыток притвориться «клиентом», «рекрутером», «коллегой» и т.п.

Возвращаясь к упомянутому происшествию, Норц понимает, что было бы лучше вообще отложить визит на завод до публичного оповещения о переговорах. Другой вариант – спланировать посещение таким образом, чтобы избежать встречи и бесед с менеджерами. Также было бы необходимо заранее продумать честные ответы на неудобные вопросы, избегая информации и комментирования слухов о самом деле.

Игнорирование всех этих моментов привело к возникновению наихудшей из возможных ситуаций, когда миссия закончилась полным провалом, а ее исполнители заслужили презрение и неуважение со стороны персонала предприятия.

## Как сохранить свежесть мозгов

Веб-сайт clearci.com (July, 11, 2014) поместил ряд рекомендаций для профессионалов конкурентной разведки, как побороть усталость, сохранить свежую голову в условиях интенсивной, напряженной аналитической работы.

### Используйте интеллектуальные игры в свободное от работы время

Задача KP – помочь предпринимателям принять правильные стратегические решения на основе информации и рекомендаций, подготовленных аналитиками. Стратегическое мышление развивается с помощью разных игр, прежде всего шахмат. Смена занятий, переключение со служебных дел на развлекательно-интеллектуальные игры во время рабочего перерыва, в выходные дни поможет не только снять напряженность, усталость, но и поддержать уровень интеллектуальных способностей.

### Потребляйте больше морепродуктов

Хотя мозг человека весит чуть более килограмма, он потребляет до 30% всей энергии тела при умственной работе. Морепродукты, прежде всего рыба – лосось, семга, тунец, селедка, сардины – обладают докозагексаеновой кислотой (DHA), необходимой для работы мозгового и зрительного анализатора (мозг на 60% состоит из жирных кислот, из которых преобладающей является докозагексаеновая кислота, играющая важную роль в проведении импульсов в мозге, зрительных органах и нервной системе).

### Используйте передышку для физических упражнений

Многие аналитики KP проводят в офисе от 8 до 10 часов утомительного труда по поиску и анализу информации, составлению и презентации отчетов. Ежедневная зарядка (аэробика)

в течение получаса – часа, утверждают врачи, насыщает кислородом кровеносные сосуды, освежает мозги.

#### Избегайте информационных перегрузок

Информационные перегрузки иногда создают впечатление, что память ослабевает. На самом деле это признак информационного переутомления, обусловленного работой с огромным массивом данных, значительная часть которых бесполезна. Избавиться от информационного мусора помогают современные программные продукты, осуществляющие в автоматическом режиме поиск, отбор и первичный анализ данных без прямого участия человека. Технологии разгружают мозги от излишнего напряжения.

#### Социальная активность снимает избыток кортизола – «гормона смерти»

Недавние исследования показали, что чем больше люди социально активны, тем меньше им грозит потеря памяти. Профессор психологии Мичиганского университета Оскар Ибарра пишет: «Когда вы общаетесь (не по работе) с другими людьми, структуры любой части мозга, отвечающие за планирование, принятие важных решений, контроль за реакциями, активируются (более точный перевод: «разжигаются» - to fire up)». Поэтому, рекомендует автор блога, чаще посещайте родственников, встречайтесь с друзьями. Способность понять, что вы утомлены и требуется отдых – наилучшее средство избежать потенциальных просчетов и ошибок в своей работе.

#### Учитесь короткому сну днем, в рабочий перерыв

Ученые утверждают, что короткий дневной сон исключительно полезен для здоровья, для поддержания памяти, преодоления чувства усталости, освежения мозгов.

## **Как готовиться к краткой презентации**

На совещаниях и конференциях нередко надо выступать с ограниченным бюджетом времени, укладываться в несколько минут. Далеко не всем удается изложить свои мысли и предложения в столько короткое время. Для них могут пригодиться советы Билла Мерфи на сайте inc.com.

Урежьте темы и вопросы. Часто пытаются вместить в несколько минут все идеи, умозаключения. Это неверный путь. Ограничите себя только самым важным текстом. Если вам дано всего 5 минут, высажите не более трех основных идей.

Планируйте и репетируйте. Если есть время на подготовку – день или больше – составьте план краткого спича. В присутствии близких, друзей отрепетируйте. Затем внесите корректировки и вновь повторите. Добивайтесь нужного эффекта – сказать все существенное в минимум отведенного времени. Это намного труднее, чем произнести длинную речь.

Контролируйте свое время. Если во время выступления замечаете, что не укладываешься в регламент, не пытайтесь быстро все доказать. Либо рассчитывайте на возможные вопросы слушателей. Либо напишите полный текст (лучше заранее подготовить) и раздайте аудитории.

Если у вас всего 5 минут на выступление, сгруппируйте его соответствующим образом. Первую минуту посвятите вступлению, о чем собираетесь доложить. Затем три пункта (тезиса) по минуте каждый. Последние 60 секунд могут быть использованы для выводов (заключения, итогов).

Для короткой речи неплохо использовать визуальный ряд – несколько фото или диаграмму. Так слушатель лучше усвоит и поймет вашу мысль.

При подготовке речи используйте устные выражения и обороты.

Даже в кратком выступлении можно и следует установить персональный контакт со

слушателями. Не бойтесь использовать эмоции, искреннюю тональность в зависимости от того, о хороших или плохих новостях вы докладываете.

Все ваши приготовления пойдут насмарку, если в аудитории вас не слышно. При наличии хорошего аудио оборудования, не забудьте его включить и проверить. При отсутствии – просто спросите аудиторию, всем ли слышно. Это ваша забота, чтобы до каждого дошли ваши слова. Говорите громче, или переместитесь ближе к слушателям, в центр зала. Если не удается решить проблему, то лучше отложить выступление на более позднее время, когда проблема будет технически решена.

## «Conference and Trade Show Intelligence»

Книга анонсирована на сайте международной организации профессионалов конкурентной разведки (см. <https://www.scip.org/infoBook.php?BookID=577&ppp>).

Торговые ярмарки, конференции, собрания и съезды, прочие аналогичные публичные мероприятия представляют собой отличную возможность для проведения конкурентной разведки, для сбора информации и анализа рыночных тенденций, новых технологий, планов и намерений конкурентов, и так далее. К сожалению, далеко не все компании по достоинству оценивают и используют возможность в относительно короткий срок и без значительных затрат собрать важную конкурентную информацию.

Написанная с расчетом на профессионалов КР и тех, кто занят в сфере проведения выставок, книга помогает получить знания, необходимые для реализации потенциала КР на таких мероприятиях, овладения данными, на основе которых могут приниматься важные стратегические решения.

Каждая из глав написана специалистом по данной конкретной проблеме. Все главы объединены в шесть крупных разделов, рассказывающих последовательно о том, как профессионалам КР готовиться к выставкам, как работать на них и после завершения мероприятия, как реализовывать собранный материал.

### Содержание (Table of Contents):

#### Overview

What is Competitive Intelligence and How Does This Relate to Conferences and Trade Shows?  
Jonathan Calof

Trade Show Intelligence: Making the Most of It. Vernon Prior

Engineering Engineers: How to Develop a Trade Show Intelligence Process. J. P Ratajczak

#### Pre-Show Preparation

Preparing the CEO for a Conference or Trade Show. William West

What to Do Before the Show. Brian Soth

#### At the Show

Mining Conference Materials - Ways to Strike Gold with Secondary Sources. Alison Bourey

On Site Tools and Techniques for Primary Information Gathering. Anne Barron

Elicitation - A Critical Part of Your Trade Show Tool Kit. John Nolan

The Human Element of Intelligence Gathering at Trade Shows and Conventions. Krista Davies

How to Execute a Trade Show Intelligence Plan. Arjan Singh, Jodie Peake, and Leonard Fuld

#### After the Show

Multi-Year Trade Show Attendance and Its Impact on Intelligence Gathering. Daniel Himelfarb

Communicating the Value of Trade Shows to Decision-Makers. Joseph Goldberg and Tim Barak

Build on Show Interactions - Leverage Your Contact Network. Eric Glitman

#### Special Topics

Going Solo: Sharpen Your Trade Show Collection Skills. Ellen Naylor

Solo CI Trade Show Collection. Kathrine Hayes

The Ethics of Trade Show Intelligence. Toni Wilson

Ethical Guidelines for Trade Shows. Richard Horowitz

Trade Show Counter-Intelligence. Geary Soska

Counter-Intelligence at Trade Shows. Jonathan Calof  
Conference and Trade Show Intelligence for Government. Jonathan Calof  
Key Intelligence Topics. Jan Herring  
Competitive Technical Intelligence at Trade Shows and Professional Meetings. Jay Paap  
Connecting the Dots: Drawing Actionable Conclusions from Conference and Trade Show  
Intelligence  
Gathering. Kenneth Sawka  
A Conference and Trade Show Intelligence Methodology. Peter McKenney  
Trade Show Intelligence Case Study. Kirk Tyson