

БИЗНЕС-РАЗВЕДКА

№ 56

Оглавление

Деловая разведка – цели и задачи

Пять вопросов, вокруг которых кипят споры профессионалов КР

Организация и методы деловой разведки

Командный анализ в разведке лучше индивидуального

Как «продать» функцию КР в своей организации

Как инвестиционные банки могут использовать разведку в онлайне

Используйте личные связи для эффективной разведки

Дискуссионная трибуна

Предиктивная аналитика в 2015 году

Мониторинг слабых сигналов – неверный подход

Домашний анализ или аутсорсинг?

Советы профессионалов деловой разведки

Семь последовательных шагов в создании плана КР

Как увеличить трафик корпоративного портала КР

Что такое конкурентный анализ

Что надо знать, чтобы научиться слушать

Исследования

Командный анализ в разведке лучше индивидуального

Рецензии. Обзоры литературы

Starting a Competitive Intelligence Function

Деловая разведка за рубежом

Сценарный анализ в Бразилии: попытка заглянуть в будущее

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

Пять вопросов, вокруг которых кипят споры профессионалов КР

Арун Джетмалани, управляющий директор компании ValueNotes, отмечает, что практически на всех конференциях по конкурентной разведке дискуссии ведутся вокруг одних и тех же фундаментальных проблем. О них же идет речь в его публикации на корпоративном сайте valuenotes.biz/debat (December 19, 2014).

Конкурентная разведка должна быть стратегической или тактической?

Большинство ветеранов КР склоняются к мнению, что КР в своей сути – инструмент стратегического анализа. Однако немало придерживающихся противоположного мнения, особенно среди тех, кто отвечает за расходование средств.

Не секрет, что КР повсеместно используется для принятия ежедневных, тактических решений. Но это отнюдь не исключает ее предназначение для подготовки стратегических, фундаментальных бизнес решений.

По мнению автора статьи, спор на эту тему не имеет смысла, так как если можно использовать разведку для принятия лучших решений, не важно каких – стратегических или тактических, то КР имеет полное право на существование. Нельзя преуменьшать значение КР, когда на ее основе принимаются скромные, ограниченные по масштабам решения.

Где место КР в структуре организации?

По сути это вопрос, кому непосредственно должна подчиняться служба КР внутри компании – первым лицам, отделу маркетинга, кому то другому? В принципе служба КР должна быть как можно ближе к тем, кто принимает решения. Но в большой, структурно распределенной организации лиц, принимающих решения, довольно много. Все профессионалы КР предпочли бы, конечно, работать напрямую с главой компании. Но это далеко не всегда возможно.

Спорить на эту тему можно до бесконечности, поскольку ответа на вопрос не существует. То, что хорошо для компании X, не годится для компании Y. У каждой организации своя культура, история, традиции, другими словами, «свое ДНК». В конечно счете, место КР в каждой компании там, где она может приносить наибольшую пользу.

Анализ или информирование?

Довольно часто приходится слышать, что задача КР – собирать информацию и не больше. С другой стороны, еще чаще заявляется, что мерилом КР является качество анализа, что профессионал КР не просто коллекционер данных, но прежде всего исследователь.

Автор публикации убежден, что сбор информации и ее анализ – два взаимосвязанных аспекта одного и того же процесса. Невозможно обеспечить качественный аналитический результат без огромных, тщательных усилий по сбору данных. Качество информации предопределяет качество результата, в конечном счете, бизнес решения.

Как подсчитать рентабельность (RoI) конкурентной разведки?

Для руководителя любой коммерческой организации необходимо понимать, чем вернется каждый вкладываемый в бизнес рубль. Поэтому на всех профессиональных форумах звучит призыв учиться считать рентабельность конкурентной разведки. Но до сих пор никто не предложил универсальный метод таких подсчетов.

В этой связи любопытно заметить, что бизнесмены склонны оценивать результативность КР, когда что-то не клеится (упускают возможности рынка, не замечают новых технологий). Поэтому, как отмечает автор статьи, легче оценивать рентабельность КР, когда ее просто

нет в компании, чем когда она есть.

Так что же собой на деле представляет КР?

Арун Джетмалани провел небольшое исследование и к своему изумлению нашел сотни определений. Одни определения предполагают только изучение конкурентов, другие ограничивают функцию сбором данных из открытых источников. Автор даже откопал формулировку, гласящую, что КР не что иное, как «промышленный шпионаж в рамках закона и профессиональной этики»!

Итог: единого понимания среди профессионалов КР нет. А с учетом развития возможностей каждому заявлять о своей позиции через интернет, палитра дефиниций будет только возрастать.

Командный анализ в разведке лучше индивидуального

К такому выводу пришли авторы исследования, опубликованного Американской ассоциацией психологов (сайт eurekalert.org/pub_rel). По заказу Ассоциации в 2011-2013 гг. было проведено соревнование аналитиков, перед которыми поставили задачу спрогнозировать около 200 мировых событий, связанных с интересами США, включая, в частности, результат президентских выборов на Тайване, перспективы ухода в отставку Б. Асада в Сирии, возможность проведения Северной Кореей новых ядерных испытаний.

Группа Университета Пенсильвании численностью 743 человека, показавшая наилучшие результаты, была сформирована из представителей профессиональных объединений, научно-исследовательских центров, широкого круга специальностей и профессий, таких как разработчики компьютерных программ, финансовые инвесторы, математики...Почти две трети с опытом пост-университетского образования и тренинга.

Все члены этой группы по своему выбору участвовали в проекте либо индивидуально, либо в составе команд. Таких команд было сформировано 20. В каждой среднем 15 человек. Всего в группе Университета Пенсильвании сформулировано 150 тысяч прогнозов, причем команды на 10% выполнили задание лучше, чем индивидуальные участники соревнования.

При этом отмечено, что те аналитики, кто в той или иной мере имел опыт и подготовку в сфере прогнозирования, показали наилучшие результаты. Они продемонстрировали умение использовать модели прогнозирования для анализа степени вероятности исхода тех или иных мировых событий. Для них прогнозирование представляется искусством, которое требует специальных знаний, подготовки, приверженности таким принципам как постоянный мониторинг происходящего в мире.

Как утверждает Барбара Меллерс, ведущий сотрудник в области психологии Университета Пенсильвании, преимущество командного анализа состоит в наличии альтернативных мнений, обсуждаемых, дискутируемых. Это очень важный фактор на пути к истине, но еще плохо оцениваемый заказчиками аналитических исследований.

Самые точные прогнозы обязаны умению правильно определять модели (шаблоны) развития, знанию геополитики, широкому, непредвзятому взгляду, допускающего нестандартные результаты, а также способности рассматривать и анализировать идеи и возможности, совсем не похожие на те, которым их когда-то обучали.

Как «продать» функцию КР в своей организации

Конкурентная разведка не может считаться эффективной, если не пользуется спросом среди менеджеров всех уровней компании, отмечает блогер В. Читале на сайте blog.valuenotes.biz. Профессионалы, по мнению блогера, сталкиваются с двумя вызовами.

Во-первых, им необходимо продемонстрировать окупаемость вложений в конкурентную разведку. До тех пор, пока руководство компании не убедится в полезности КР для достижения стоящих перед бизнесом целей, служба КР не будет пользоваться доверием, уважением и финансовой поддержкой. Но чтобы определить и показать уровень окупаемости инвестиций в КР, требуется период определенного времени, в течение которого команда КР нуждается в спонсоре или в покровителе, поощряющего и стимулирующего функцию КР.

Во-вторых, поскольку сама организация представляет собой богатый информационный ресурс, профессионалы КР нуждаются в сборе данных у сотрудников организации, причем не от случая к случаю, а на постоянной основе, к частности, у продавцов.

Что же надо делать, чтобы привлечь внимание топ менеджмента, убедить в полезной функции КР? И как убедить персонал в необходимости делиться информацией, которую они получают в своей работе?

Ответы на эти вопросы частично прозвучали на конференции по конкурентной разведке, которая прошла еще в апреле 2012 года в Индии. Там были оглашены некоторые примеры лучшей практики КР по затронутой проблеме:

Чтобы быстро привлечь к себе внимание первых лиц, рекомендуется сосредоточиться на одной-двух самых больных проблемах, с которыми сталкивается организация, и заняться исключительно ими. Такой подход позволит службе КР заявить о себе как функции, неразрывно связанной с бизнесом организации.

Тех, кто поставляет информацию внутри компании, помогает собирать данные, укажите в отчете в качестве со-авторов. Другими словами, подчеркните им свое уважение, объявите всем об их заслугах. При этом не имеет принципиального значения, насколько важна на самом деле предоставленная ими информация для подготовки отчета. Важно отметить сам факт сотрудничества и взаимодействия.

Убедите руководство образовать фонд поощрения тех сотрудников, которые участвуют в осуществлении проектов КР.

Установите хорошие личные отношения с теми ключевыми менеджерами, кто обладает и может делиться ценной для КР информацией. Не менее важно установить тесный контакт с основными пользователями функции КР для обратной связи.

Как инвестиционные банки могут использовать разведку в онлайне

Для исследователей, аналитиков, особенно для корпоративных финансистов, разведка в онлайне – с использованием социальных сетей – открывает новые неограниченные возможности изучения компаний, отраслей и рынков по сравнению с традиционными методами рыночных исследований, пишет Эммет Килдуфф на сайте bankingtech.com (January 28, 2015).

Так, например, исследователи маркетинговой фирмы Bernstein обратились к Твиттеру, чтобы узнать, как англичане относятся к ваучерам супермаркетов. В результате получили довольно объемную картину того, как и почему покупатели используют ваучеры, и даже какие супермаркеты наиболее преуспели в этом способе расширения розничных продаж.

Корпоративные финансисты постоянно стремятся выглядеть надежными, толковыми и знающими специалистами в глазах своих клиентов. Онлайновая разведка – хороший в этом помощник. К примеру, во время последней выставки CES (International Consumer Electronics Show – международная выставка потребительской электроники, ежегодно проходящая в январе в Лас-Вегасе, штат Невада (США) в Твиттере прошло 2693 сообщений, связанных с этой выставкой. Пик зафиксирован 7 января. Вопрос: сколько банкиров, специализирующихся на инвестициях в технологии, удосужились просмотреть и изучить эти сообщения?

Интернет дает информацию о компаниях малоизвестных или совсем неизвестных. Еще один пример. На рынке онлайновой собственности (online property market) появился новый игрок, компания OnTheMarket. Один из отраслевых блогов посвятил этой фирме серьезный аналитический материал, где, в частности, отмечается недооценка влияния нового игрока на позиции старожилов онлайнового рынка недвижимости – компаний Zoopla и Rightmove. Между тем, как полагает автор отраслевого блога, каждая из последних может потерять из-за этого по 20 миллионов фунтов прибыли в текущем, 2015 году.

Почему же до сих пор многие аналитики, инвесторы, корпоративные финансисты пренебрегают онлайновой разведкой? Ответ такой: понимание полезности онлайновой разведки еще только начинает распространяться в среде инвестиционных банков.

Нельзя и забывать о существовании такой проблемы как распознание сигналов на фоне общего шума. Чтобы с ней справиться, банкам нужны технологии, способные фильтровать веб, своевременно фиксировать значимые изменения и тенденции.

Как бы то ни было, а объем и формы онлайновой разведки будут неуклонно развиваться. Среди наиболее интересных видов – видео материалы, все чаще используемые в интернете компаниями для рекламы своих продуктов и услуг.

Используйте личные связи для эффективной разведки

Пранита Шарма, директор по исследованиям компании Amerinet, когда то была приглашена в Индию для участия в международном проекте «Voice of the Customer». Эксперт была удивлена огромным количеством детальной информации о том или ином продукте/услуге, которую можно получить даже от тех, кто не входит в число прямых пользователей (клиентов). В своей публикации на сайте strategiccompetitiveintelligence.blogspot.ru Шарма размышляет над некоторыми методами сбора качественной информации, включающими использование личных связей и контактов.

Существуют «общественные (публичные)» источники данных, такие как ежегодные отчеты компаний, корпоративные пресс-релизы, новостные ленты, специализированная пресса, реклама, патенты и т.д.

Использование таких ресурсов необходимо, но они дают картину прошлого, а не настоящего положения дел и мало что говорят о перспективах.

В последнее время популярность у профессионалов конкурентной разведки приобрели социальные сети, которые открыли новые возможности. Однако эксперт сомневается, что можно будет пожинать плоды социальных медиа в долгосрочной перспективе. «В течение нескольких лет профессионалы КР будут вынуждены скептически относиться к

публикациям в социальных сетях, учитывая их низкую достоверность и субъективность».

В дополнение к отмеченным методам сбора информации автор публикации настойчиво рекомендует развивать и использовать личные связи, знакомства, формальные и неформальные контакты. Необходимо, подчеркивает Шарма, создавать собственную сеть контактов как внутри организации, так и вне ее пределов. Такая сеть должна включать не только прямых клиентов, но и тех, кто имеет к данному бизнесу то или иное косвенное отношение, т.е. дистрибутеров, поставщиков, экспертов по индустрии, и даже личных знакомых по социальным сетям. Внутри организации важный источник информации представляют менеджеры по продажам, но не только они.

Такой способ сбора информации через личные связи можно назвать «*human intelligence*». Здесь, как и везде, есть свои плюсы и минусы. К плюсам следует отнести качественность информации, быстроту ее сбора. К минусам – необходимость постоянно поддерживать знакомства и связи, развивать их, что отнимает немало времени.

Как профессионал КР, Пранита Шарма постоянно общается со своими знакомыми, чтобы разобраться в той или иной проблеме. Если они не могут помочь, то, по меньшей мере, способны порекомендовать, к кому обратиться. В любой ситуации сохраняется возможность воспользоваться услугами организаций, предоставляющих информацию за сравнительно небольшие деньги.

Венец проекта – отчет. Следует понимать, что те, кому он предназначен, люди занятые. Им не нужны многостраничные доклады. Они нуждаются в четко и ясно сформулированном документе (или выступлении), позволяющим сделать определенные выводы и принять соответствующие решения. Когда то, в самом начале профессиональной карьеры эксперта, один умный человек посоветовал ей стараться укладывать 30-минутный доклад в три минуты. Этот совет оказал положительное влияние. Как правило, ее отчеты занимают не более одной страницы, где пункт за пунктом лаконично сформулированы основные заключения. Важно при этом не забывать указывать на возможные последствия отраженных в документе фактов и тенденций для бизнеса компании.

Предиктивная аналитика в 2015 году

Автор блога на сайте kognitio.com (January 16, 2015) обещает радужные перспективы для аналитических прогнозов.

Блогер утверждает, что в текущем году компании в процессе работы с данными будут больше внимания обращать на разработку упреждающих стратегий. Соответственно возрастет значение предиктивной аналитики.

Приоритетной для многих компаний станет стремление перестроить информационную работу с упором на поиск, отбор и анализ огромного числа данных в режиме реального времени, что предоставит дополнительные возможности для снижения себестоимости, увеличения доходов, повышения эффективности, практической отдачи от работы аналитиков и информационщиков.

Исследование, проведенное *Forbes*, выявило 5 ключевых причин, стимулирующих компании вкладывать больше средств к прогнозистическую аналитику. Это предсказание тенденций, углубление знаний о клиентской базе, повышение эффективности бизнеса, улучшение стратегических решений, упреждение изменений в поведении других игроков.

Forbes выделяет телекоммуникационную отрасль как индустрию, которая более других выигрывает от предиктивной аналитики в режиме реального времени. Занятые в этой сфере компании ищут новые пути и способы удержать и преумножить клиентскую базу. Данный инструмент способен помочь им лучше понять, что хотят пользователи их продуктов, соответственно построить свой бизнес.

Forbes приводит пример компании *Cox Communication* (телекоммуникации, интернет,

разработка программного обеспечения). Компания серьезно занялась предиктивной аналитикой в надежде выявить факторы роста, определить возможности расширения клиентской базы за счет внедрения технологических новинок. Компания также пытается найти ответ на трудный вопрос, почему клиенты остановили свой выбор на ней, проигнорировав конкурентов (и наоборот).

По итогам проведенного анализа Sox Communication смогла измерить рыночную эффективность разных своих предложений, организовать новые рекламные кампании, лучше понять сегментацию пользовательской аудитории. Все это сказалось на росте доходности бизнеса.

Блогер полагает фактом свое предположение, что предиктивная аналитика в этом секторе экономики станет в 2015 году ключевым фактором роста, поможет решить целый ряд сложных проблем.

В частности, инструменты прогноза весьма пригодятся службам кадров и корпоративной безопасности в выявлении рисков, связанных с возможными увольнениями классных специалистов, равно как и для поиска новых талантов на рынке труда.

56-07 слабые сигналы

Так утверждает Филипп Силберзан на сайте silberzahnjones.com. Он пишет, что отслеживание слабых сигналов стало одним из направлений конкурентной разведки благодаря появлению современных информационных технологий. Суть этого направления - обнаружение слабых сигналов, помогающих организации понять и определить те и ли иные проблемы на самом раннем этапе их зарождения.

Одни фирмы пытаются с помощью слабых сигналов зафиксировать намерение конкурента выйти на рынок с обновленным продуктом. Основанием для такого заключения могут служить факты приобретения земли под строительство нового предприятия, или, скажем, регистрация патентов. Известно, что американские журналисты почти круглосуточно следят за пиццериями поблизости от Белого Дома. Неожиданный заказ из администрации президента может означать срочное ночное совещание в связи с какими то важными событиями.

Исследуя внезапное нападение японской армии на Пирл Харбор в декабре 1941 года, эксперт Роберта Уолстеттер пришла к выводу, что проблема заключается не в отсутствии данных, а в неспособности адекватно их оценивать. Она предлагает в вопросе о слабых сигналах перенести тяжесть с их мониторинга, что не так трудно при наличии современных технологий, на стремление разобраться, что делать с данными мониторинга.

Некоторые ученые полагают, что опытные руководители, будь то бизнес или иная сфера деятельности, отдают себе отчет в том, что при принятии решений надо исходить не из наличия факта, а из имеющихся предположений, точек зрения. Факт вторичен, а предположение первично. То есть именно гипотезы должны определять направления и сегменты поиска данных, а не наоборот.

Проблема не в количестве информации. Чисто индуктивный подход к сбору информации не работает, а может даже повести в неверном направлении. К такому выводу пришли исследователи Канеман и Тверски, опираясь на теорию «малых чисел». Когда на нас обрушивается масса данных, трудно отделить зерна от плевел. Впрочем, и острые нехватка данных тоже дает отрицательный результат.

Другой аспект слабых сигналов заключается в том, что они могут использоваться противной стороной для дезинформации. В этом смысле показателен пример Бен Ладена. Зная, что за ним пристально наблюдают, он частенько в своих выступлениях, принимая гостей, намекал, что вот-вот произойдут важные события. И ничего не случалось. Такая тактика вела к синдрому «усталости от тревожных сигналов», к притуплению внимания и

бдительности.

Точно также чрезмерное внимание к мониторингу слабых сигналов стимулирует ложные интерпретации и выводы.

Автор публикации не отрицает, что отслеживание слабых сигналов необходимо, что оно заслуженно занимает свое место в инструментарии конкурентной разведки, но предупреждает против чрезмерного увлечения в ущерб активному изучению рыночной среды. Мониторинг тех или иных предположений и гипотез намного важнее, чем мониторинг сигналов.

Домашний анализ или аутсорсинг?

На сайте cooperativeintelligenceblog.com (January 16, 2015) размещен блог, автор которого сравнивает преимущества аутсорсинга и собственного анализа.

Аутсорсинг

Далеко не все носители первичной информации (клиенты, поставщики) расположены к откровенному разговору с представителем фирмы. Они скорее доверяются третьей стороне в лице внештатного консультанта, чтобы поделиться впечатлениями, мнениями. Сторонние эксперты, как правило, опытнее своих клиентов в подготовке и проведении интервью. Они в этом деле профессионалы.

Аутсорсинг позволяет избежать воздействия корпоративных предубеждений, субъективности. Лицо нейтральное обладает лучшими возможностями сформулировать такие вопросы, ответ на которые проливает свет на «слепые зоны».

Аутсорсинг предпочтителен в случае, когда между службой КР и другими управлениями компании, к примеру, по продажам, существует напряженность в отношениях. Третьей стороне проще вызвать собеседников на откровенность.

За аутсорсинг надо платить. Обычно топ-менеджеры в таких случаях более внимательно следят, как проходит исследование, каковы итоги, а, главное, как выводы анализа практически влияют на бизнес, на его доходность.

Аутсорсинг предоставляет определенную гибкость в выборе конфигурации взаимодействия между собственными и сторонними специалистами. К примеру, сбор информации проводится привлекаемой стороной, а анализ и подведение итогов – в своей конторе.

Домашний анализ

Главное преимущество в том, что никто лучше постоянных сотрудников не знает бизнес компании. Хотя эксперты со стороны могут проявить больше объективности, они едва ли способны так глубоко проникнуть в суть проблем, как собственные аналитики.

Всегда есть риск, что внешний консультант не сможет установить доверительные отношения с персоналом компании, необходимые для продуктивных интервью.

Возможно, персонал компании более расположен встречаться и обсуждать проблемы со своими коллегами – аналитиками, нежели с посторонними людьми.

Исследование собственными силами тоже стоит денег. Но обходится компании дешевле по сравнению с аутсорсингом.

Семь последовательных шагов в создании плана КР

Блогер сайта www2.freshintelligence.com выложил 23 января 2015 года заметку, разъясняющую, что план КР на старте функции совершенно необходим, чтобы не допустить, по выражению блогера, «смертельного аналитического паралича». Не ограничиваясь постулатом, блогер предлагает рекомендации по составлению такого плана.

Анализ текущего состояния КР

С этого шага необходимо начинать, а именно – проанализировать текущие процессы, наличие технологий, кадровый состав службы КР. Основное внимание уделить проверке используемых методов и технологий, уровня профессионализма.

Анализ того, какой должна быть КР

Находить ответ на вопросы: какой вам видится идеальная служба КР, какими информационными ресурсами необходимо располагать, каковы наиболее эффективные способы доступа и сбора информации.

Дорожная карта трансформации службы КР

Речь идет о наведении моста между нынешним положением и предпочтительным состоянием КР. Ключевое значение имеет понимание реальных информационных потребностей ваших пользователей, тех способов и путей, какими они хотят получать и использовать вашу информацию. Этот момент имеет уже прямое отношение к измерению эффективности и ценности КР.

Определение рамок КР

Речь идет о создании структуры, которая бы сочетала, объединяла все движущие силы – людей, процессы, технологии, помогала созданию атмосферы коллективного участия в создании продуктов КР. Кроме того, необходимо предусмотреть взаимосвязь между стратегическими целями и тактическими задачами, определить последовательность этапов осуществления работы, временные рубежи (расписание).

Исполнение плана

Здесь ключевое значение имеет правильная расстановка приоритетов. Важно помнить, что ситуация в бизнесе меняется, соответственно должны меняться и тематические приоритеты, смысловые акценты в работе КР. План должен подвергаться коррекции.

Адаптация к бизнес процессам

Задачи КР полностью могут быть решены при условии доступности ее результатов для каждого пользователя и тесной взаимосвязи с бизнес процессами. Короче говоря, при условии восприятия результатов КР и реального их использования при принятии тех или иных бизнес решений. Обеспечить тесную взаимосвязь между КР и бизнес процессами – важнейшая задача на данном этапе.

Измерение практической эффективности

Определить пакет показателей эффективности (KPI – key performance indicators) таким образом, чтобы они могли дать четкий ответ на вопрос, приносит ли информационная продукция КР практическую пользу организации.

Как увеличить трафик корпоративного портала КР

Петтери Верронен в публикации на сайте intellegenceplaza.com (February 6, 2015) предлагает рекомендации по обогащению и интенсификации трафика на внутрикорпоративном портале по вопросам конкурентной разведки.

Понятно, что информация должна быть всегда свежей, регулярно дополняться и корректироваться соответственно изменениям рыночного, конкурентного ландшафта.

Отслеживайте реакцию пользователей на помещаемые вами сообщения, чтобы быть в курсе того, по каким вопросам информация наиболее востребована в каждый данный момент.

Разным группам пользователей должны соответствовать разные типы, категории информации. Поэтому важно найти способы отбора и редактирования информации с поправкой на специфику разных групп читателей.

Рассылайте внутри организации анонсы о новых материалах с завлекательными заголовками, интригую и провоцируя желание коллег открыть и просмотреть портал.

Не реже чем раз в месяц распространяйте среди пользователей наиболее важные результаты разведки, не забывая упомянуть тех сотрудников, кто питал информацией, подчеркивая тем самым значение взаимодействия между службой КР и другими подразделениями.

Чтобы укрепить внутренние связи, разместите на портале профили пользователей, включая фотографии, на видном месте публикуйте их комментарии, дополнения. Портал приобретет более человечный, социальный характер.

Поощряйте участие пользователей в формировании контента, комментируя их выступления и замечания.

Через основных пользователей содействуйте возникновению и развитию дискуссий, дебатов.

Практикуйте тематические кампании, например, анонсируйте, что в этом месяце главное внимание будет уделяться конкуренту X и предложите пользователям поделиться своими данными.

Важно мотивировать желание пользователей регулярно обращаться к порталу за свежей информацией. Для этого, например, следовало бы оповещать персонал организации о содержании портала, используя все внутренние доступные каналы, включая баннер в интранете, легкий для запоминания линк для входа на портал, и т.п.

Интересен и такой прием: вы рассыдаете главным своим пользователям вопросы, провоцирующие интерес к конкурентной разведке. Например, вопрос «Кто из ключевых конкурентов провел за последнее время удачное поглощение?». Или «Какие новые поправки ожидаются в законодательство, могущие как то повлиять на бизнес среду и наши позиции?».

Что такое конкурентный анализ

Свою формулу предлагает Джон Пелтиер (johnpeltier.com/blog):

«Конкурентный анализ – это практика, позволяющая определить, какое место занимает ваша компания (ваши продукты) на рынке, и какое – ваши конкуренты». Анализ может осуществляться минимум на двух уровнях – компании и продукта.

На уровне компании. На какие сегменты рынка и клиентуры ориентируются конкуренты? Какие проблемы при этом решают? С какой рекламной программой они пытаются достичь своих целей? Каково содержания пресс-релизов и других материалов, распространяемых конкурентами? Какие служебные вакансии анонсируются?

На уровне продукции. Какова ценовая стратегия? В чем характерные особенности продукта? Насколько эффективно производство? В каких сочетаниях предлагаются пакеты продуктов? И так далее.

Цитируемый автором публикации эксперт Роджер Ковен полагает, что, формулируя вопросы, надо упирать не на слово «что», но на слово «как». Т.е. сравнивать между собой не продукты, но их потребителей. Чем отличаются потребители вашей продукции от тех, кто предпочитает товары конкурентов. Важно понять различия в позиционировании на рынке и соответственно выстраивать свою стратегию. Вот почему конкурентный анализ необходимо осуществлять до выпуска продукта, а не после.

Решать задачи конкурентной разведки применительно к модели бизнеса B2C проще, нежели к модели B2B. В первом случае вы просто идете в магазин, приобретаете товар конкурента, исследуете его. Во втором случае приходится тратить массу денег, сил и времени, чтобы получить требуемую информацию.

Несколько рекомендаций относительно техники КР:

Используйте интернет технологии, такие как Google Alerts, для поиска информации по названиям фирм и именам их владельцев и менеджеров.

Можно воспользоваться услугами такой функции как ChangeDetection.com для отслеживания изменений в содержании веб-сайтов конкурентов.

Не стоит пренебрегать Твиттером, но при этом важно, чтобы ваши конкуренты не засекли наблюдателей.

Ваши собственные службы продаж, поддержки продуктов служат отличным источником информации о конкурентах. Обращайтесь с запросом к коллегам, хотя бы время от времени. И если получаете ценную информацию, не забывайте отметить их вклад в процессы КР и принятия решений.

Если речь идет о публичной компании, полезно заглянуть в открытые материалы и отчеты, в первую очередь, финансовые.

Не пренебрегайте мнением и знаниями отраслевых экспертов. Конечно, они далеко не всегда расположены снабжать вас детальной информацией, что и как делают конкуренты. Но уже по тому, на какие вопросы они отвечают, а на какие уходят от ответа, тоже можно делать предположительные выводы.

Приступая к анализу конкурентных стратегий, начните с исследования всего рынка – его размеры, темпы роста, ваши позиции и позиции конкурентов, наиболее опасные конкуренты и т.п.

Затем можно переходить к анализу каждого из главных конкурентов – размеры бизнеса, доходы, последние слияния, перспективы.

(продолжение в следующем номере)

Что надо знать, чтобы научиться слушать

Еще в 1957 году двое американских ученых отметили, что люди в большинстве своем не умеют слушать. Проведенное ими исследование среди нескольких тысяч студентов и бизнесменов дало такое результат: большинство взятое воспринимают и запоминают лишь половину того, что им говорят, да и то быстро забывают.

С. Грин, заместитель редактора Harvard Business Review, подозревает, что с тех пор в этом вопросе мало что изменилось. В публикации на сайте hbr.org (February 6, 2015) она излагает ряд рекомендаций, как научиться слушать собеседника более продуктивно.

В основе подхода лежит осознание заинтересованности в теме разговора, в мыслях и суждениях вашего собеседника. Слушание с эмпатией (сочувствием, сопереживанием) предполагает наличие трех компонентов поведения. Во-первых, реальное восприятие информации – верbalных и неверbalных сигналов, посыпаемых собеседником. Во-вторых, процесс понимания того, что вам говорят. В-третьих, оценочное реагирование с помощью жестов, одобряющих или, напротив, выражаяющих несогласие.

Чтобы не потерять фокус внимания, автор публикации советует делать пометки. Можно перенять опыт Ларри Босиди, который, возглавляя в свое время Honeywell, имел привычку во время деловых переговоров держать перед собой блокнот, страницы которого разделены вертикальной линией. Слева он записывал общие замечания, а справа – особо важные. Так он тренировал мозги настраиваться на внимательное слушание и одновременно анализ.

Необходимо знать собственные недостатки, стараться их преодолевать во время разговора. Например, вы нетерпеливы, вечно куда-то торопитесь, у вас постоянно в руках смартфон, отвлекающий на себя внимание. Все эти качества мешают воспринимать разговор.

Обращайте внимание на моменты, когда ваше внимание ослабевает. Это случается, когда вы готовите ответ и уже не воспринимаете то, что вам продолжают говорить. Или когда вы не согласны и начинаете перебирать аргументы против, прислушиваясь больше к себе, чем к собеседнику. Если вы заметили, что уже не следите за тем, что вам говорят, либо перестройтесь, либо прервите на секунду собеседника, чтобы высказать то, что хотите и затем продолжить разговор.

Есть и другой отвлекающий внимание фактор – эмоции. Заметив за собой эмоциональную реакцию, старайтесь найти в словах собеседника доказательства вашей неправоты, что позволит вам держать нить разговора и не упустить ничего из того, что вам говорят.

Бывают ситуации, когда собеседник явно не в себе, взъярен или огорчен, что мешает нормальному разговору. Эксперты советуют в таких случаях задавать прямой вопрос: «Вы чем-то расстроены?», «Что вас беспокоит большего всего?». Надо позволить собеседнику раскрыться, успокоиться, почувствовать, что его слушают и слышат, после чего можно нормально обсуждать суть вопроса.

Основная проблема заключается в том, что мы думаем намного быстрее, чем говорим. Человек способен в минуту произнести в среднем 125 слов, в то время как нейроны реагируют 200 раз в секунду. Поэтому так важно особо трудные переговоры проводить в замедленном темпе. Чтобы проносящиеся в мозгу мысли не мешали слушать, делайте письменные пометки, следите за жестикуляцией и выражением лица собеседника, фиксируйте неверbalные сигналы, которые могут подсказать, что собеседник не вполне искренне, о чем-то не договаривает.

Командный анализ в разведке лучше индивидуального

К такому выводу пришли авторы исследования, опубликованного Американской ассоциацией психологов (сайт eurekalert.org/pub_rel). По заказу Ассоциации в 2011-2013 гг. было проведено соревнование аналитиков, перед которыми поставили задачу спрогнозировать около 200 мировых событий, связанных с интересами США, включая, в частности, результат президентских выборов на Тайване, перспективы ухода в отставку Б. Асада в Сирии, возможность проведения Северной Кореей новых ядерных испытаний.

Группа Университета Пенсильвании численностью 743 человека, показавшая наилучшие результаты, была сформирована из представителей профессиональных объединений, научно-исследовательских центров, широкого круга специальностей и профессий, таких как разработчики компьютерных программ, финансовые инвесторы, математики...Почти две трети с опытом пост-университетского образования и тренинга.

Все члены этой группы по своему выбору участвовали в проекте либо индивидуально, либо в составе команд. Таких команд было сформировано 20. В каждой среднем 15 человек. Всего в группе Университета Пенсильвании сформулировано 150 тысяч прогнозов, причем команды на 10% выполнили задание лучше, чем индивидуальные участники соревнования.

При этом отмечено, что те аналитики, кто в той или иной мере имел опыт и подготовку в сфере прогнозирования, показали наилучшие результаты. Они продемонстрировали умение использовать модели прогнозирования для анализа степени вероятности исхода тех или иных мировых событий. Для них прогнозирование представляется искусством, которое требует специальных знаний, подготовки, приверженности таким принципам как постоянный мониторинг происходящего в мире.

Как утверждает Барбара Меллерс, ведущий сотрудник в области психологии Университета Пенсильвании, преимущество командного анализа состоит в наличии альтернативных мнений, обсуждаемых, дискутируемых. Это очень важный фактор на пути к истине, но еще плохо оцениваемый заказчиками аналитических исследований.

Самые точные прогнозы обязаны умению правильно определять модели (шаблоны) развития, знанию геополитики, широкому, непредвзятому взгляду, допускающего нестандартные результаты, а также способности рассматривать и анализировать идеи и возможности, совсем не похожие на те, которым их когда-то обучали.

Starting a Competitive Intelligence Function

Starting a Competitive Intelligence Function

Автор Competitive Intelligence Foundation

Редакторы Kenneth Sawka, Bonnie Hohhof

Издатель Competitive Intelligence Foundation, 2008

398 страниц

Эта книга - первая из монографий, всесторонне освещающая процессы организации и запуска функции конкурентной разведки.

Авторы-редакторы использовали уникальный опыт 40 высокопрофессиональных экспертов. Все 35 глав охватывают множество вопросов – от организационных до информационных ресурсов, требуемых для нормального функционирования КР.

Оглавление:

Part One: Building a CI System Start to Finish

Section 1: Intelligence Systems Planning

- 1 Your Company's New Foray Into CI: Factors for Success Kenneth Sawka
- 2 Intelligence: Developing the Business Case Timothy Powell
- 3 From Challenger to Champion: Selling Your Idea to the Senior Executive Officer William West
- 4 Defining Competitive Intelligence Needs: The Role of Key Intelligence Topics Jan Herring
- 5 Starting a Strategic Competitive Intelligence Function Kirk Tyson
- 6 Organizational Placement: Deciding Where to Locate the Intelligence Unit(s) Kenneth Sawka
- 7 Working with Culture: The Key to Success Magnus Hoppe
- 8 Ethical Intelligence Bonnie Hohhof

Section 2: Information Collection

- 9 Working with Information Professionals Toni Wilson
- 10 Creating Internal Networks: The Why and How Martha Houx Singer
- 11 Tapping Into Your People: Building a Global Network Manisha Singh
- 12 Building External Networks to Support a Dynamic Operation Ellen Naylor
- 13 Conference and Trade Show Intelligence: Jump-Start Your New Function Jonathan Calof

Section 3: Intelligence Analysis

- 14 You've Got the Data. Now What? Mark Chussil
- 15 How to Use Common Intelligence Analytics Peter McKenney
- 16 Effective Reporting of Analysis: Developing a Production Strategy Joseph Goldberg

Section 4: Intelligence Tools and Resources

- 17 Using Technology to Support Competitive Intelligence Practices Kelsey Hare
- 18 Engaging Consultants Paul Crane
- 19 Using a Pilot to Develop a Competitive Intelligence Function Avner Barnea
- 20 Hiring for a Strategic Competitive Intelligence Function Elizabeth Jeffords
- 21 The Lone Manager Model: Making it Work Mark Stevens
- 22 Continuously Raising the Bar: Training and Development Paul Kinsinger
- 23 Outsourcing Competitive Intelligence John McGonagle, Patrick Bryant, Claudia Clayton, Christine Wunderlin

Section 5: Measuring the Impact of Competitive Intelligence

- 24 No, We Don't Know What Makes Intelligence Functions Effective. So What Now? Ben Gilad
- 25 A Roadmap for Ensuring Success Leonard Fuld, Arjan Singh, Andrew Beurgschens

Part Two: Industry Focus

- 26 Financial Services: An Industry in Upheaval Dale Fehringer, Melanie Wing
- 27 Starting an Intelligence Function in the Information Technology Industry Michael Sperger
- 28 Managing a Moving Target: Starting a CI Function in the Professional Services Industry Zena Applebaum
- 29 Starting a Competitive Intelligence Function in the Pharmaceutical Industry Craig McHenry

Part Three: Case Studies

- 30 Building Intelligence Awareness: Creating a Movement One Believer at a Time Stephen Borengasser
- 31 Enhancing Effectiveness Via a Federated Structure Of Departmental Intelligence Relays Charles Proian
- 32 Competitive Intelligence at Kodak: The Early Years Timothy Kindler
- 33 CTI in a European-Based, Global Pharmaceutical Company Martha Matteo
- 34 Got It Wired: TelKom South Africa's Superb CI Department Nancy Potter, Kent Potter, Nico Greyling
- 35 Challenges, Obstacles, and a Path to Success - a Global Corporation Case Study Jens Thieme

Сценарный анализ в Бразилии: попытка заглянуть в будущее

Партнер компании Midas Consulting Адриан Альварес ознакомился с четвертым изданием выпущенной в Бразилии книги, название которой в переводе звучит так: «Перспективные сценарии: как построить лучшее будущее». Авторы монографии – Коутинью Марчиал и Рауль Хосе дон Сантос Грумбах.

По признанию самих авторов, парадоксален факт, что в Бразилии не получил пока достойного распространения такой метод конкурентной разведки как разработка и анализ вероятных сценариев развития, между тем как нестабильность экономики этой страны как раз и предполагает значение сценарного анализа. Экономические реалии страны, как ни странно, приводятся в оправдание явной недооценки такого инструментария, мол, «волатильность развития не позволяет выстраивать прогнозы».

Адриан Альварес, автор публикации на сайте scip.org/SC (December, 2014), категорически не согласен с такой точкой зрения. Он считает, что упомянутый труд бразильских специалистов направлен на преодоление разрыва между подобным подходом и реальным положением вещей. На него особо позитивное впечатление произвела глава книги, где авторы рассматривают практическое применение сценарного анализа в крупных корпорациях, таких как Shell, Banco do Brasil, некоторых других известных организациях.

Вот некоторые выводы и уроки:

SHELL

Сценарии могут удачно использоваться для разработки локальной и глобальной стратегий.

Привлечение внештатных консультантов позволяет избавиться от предвзятостей, субъективности, предубеждений.

Сценарии должны быть значимыми (релевантными) и короткими, что бы с ними ознакомились и захотели использовать те, кто принимает решения.

Со сценариями надо ознакомить как можно более широкий круг персонала компании, чтобы расширять познания и развивать взаимодействие.

Со сценариями можно при определенных условиях ознакомить поставщиков, дистрибутеров, госорганы.

Banco do Brasil

Широкое ознакомление персонала компании с результатами сценарного анализа может пролить свет на аспекты, которые ранее не принимались во внимание, явно недооценивались.

Сценарный анализ позволяет организации понять, что делать в случае возникновения кризисной или экстремальной ситуации, еще до того, как это произошло, а, следовательно, скорректировать план мероприятий в форс-мажорных обстоятельствах.

Язык отчета должен быть доступным, легко запоминающимся.

Уроки, извлеченные из исследования, предпринятого авторами монографии, как считает Альварес, приложимы к любой организации, которая занимается сценарным анализом. В то же время он скептически относится к опыту SHELL в ознакомлении с результатами анализа сторонних, хотя и тесно связанных бизнесом, организаций, поскольку велик риск утечки информации к конкурентам.