

# БИЗНЕС-РАЗВЕДКА

№ 57

## Оглавление

*Деловая разведка – цели и задачи*

**О некоторых тенденциях КР в ближайшие пять лет**

**Почему стагнирует служба КР**

*Организация и методы деловой разведки*

**Шесть главных способов получить информацию о конкуренте**

**Как структурируются «штабные учения»**

**Регулярные аудиты конкурентной среды: ускользающие нюансы**

**Искусство задавать вопросы**

**Как важен анализ конкурентных продуктов**

**Конкурентная разведка для разработки новых продуктов**

*Дискуссионная трибуна*

**Семь причин прибегать и не прибегать к аутсорсингу в конкурентной разведке**

**«Мозговой штурм» - пустая трата времени?**

*Советы профессионалам деловой разведки*

**Слепые зоны КР - как от них избавляться**

**Корпоративная служба КР: как завоевать авторитет**

**«Копейку сэкономил, а рубль потерял». Как этого избежать применительно к КР**

*Рецензии*

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

## О некоторых тенденциях КР в ближайшие пять лет

Компания Intelligence Plaza (intelligenceplaza.com) изучила исследование Market Intelligence Trends 2020, организованное GIA (Global Intelligence Alliance), и пришла к выводу, что четыре

из пяти отмеченных трендов имеют самое прямое отношение к программам конкурентной разведки

#### Рост автоматизации сбора данных

Это означает, что системы КР должны будут обладать встроенными инструментами автоматического поиска при минимальном числе разных интерфейсов. Важнейшее условие успеха автоматического сбора данных – эффективность, обусловленная оптимальным выбором источников информации.

Компании будут заинтересованы в усовершенствованных системах раннего предупреждения, способных безошибочно выявлять позитивные и негативные рыночные сигналы.

Многие фирмы будут вынуждены обращаться к лучшим практикам в стремлении избежать информационных перегрузок (overlapping) и разумно экономить средства на подписку.

В качестве альтернативы все активнее будет практиковаться аутсорсинг, т.е. передача функций по сбору и систематизации данных специализированным фирмам.

#### Автоматизация анализа информации

Это необходимо при обработке огромного массива данных. Автоматизация аналитических функций позволит профессионалам КР больше времени уделять проведению «мозговых штурмов», совещаниям с участием первых лиц, принимающих решения. Также не исключено использование аутсорсинга.

#### Интеграция КР с другими функциями компании

Согласно исследованию Market Intelligence Trends 2020, 64% респондентов ожидают в будущем более высокой интеграции разведывательной функции с другими организационными функциями.

Вместе с тем, эксперты полагают, что технические аспекты интеграции необходимо оценивать осторожно. В большинстве случаев достаточно ограничиться обменом данными и взглядами. А, скажем, интеграция базы данных КР с другими корпоративными базами и хранилищами может оказаться нерентабельной и неэффективной.

#### Объединение информационных ресурсов

Речь идет о совместном использовании информационно-ресурсной базы службой КР и другими подразделениями компании. В этом есть немало плюсов. В частности, открывается возможность привлечения дополнительных средств на подписку из отделов компаний, располагающих существенно большим бюджетом, чем служба КР.

Особенно полезно тесное взаимодействие с отделом ИТ, которое разгрузит профессионалов КР от технических функций.

Интеграция также способствует повышению статуса службы КР (visibility) внутри компании.

В то же время интеграция с другими организационными функциями предполагает готовность профессионалов КР работать с новыми темами и проблемами, такими, например, как контроль доступа к корпоративным данным, информационная безопасность.

## **Почему стагнирует служба КР**

Если корпоративная служба КР не развивается, значит, тому есть веские причины. О них пишет на сайте [decisionintel.org](http://decisionintel.org) Син Кэмпбелл (материал от 3 апреля с.г.).

#### Все внимание продуктам КР, а не сервису

Нельзя забывать, что профессионала КР приглашают на работу исключительно для того, чтобы он/она обслуживала потребности организации. Хорошо, если вам удастся представить свои услуги в качестве готового продукта – аналитического отчета, важной новости, выловленной в океане информации, регулярного бюллетеня и т.п. , к тому же в привлекательной упаковке. Но если на этом ваше понимание функции КР в компании ограничивается, если почти все рабочее время уходит на создание стандартных продуктов в ущерб развертыванию серьезной исследовательской работы во всей организации, то едва ли можно надеяться на дальнейшее развитие и совершенствование этой функции.

#### Неспособность находить и фокусировать внимание на наиболее острых и актуальных вопросах для компании

Отношения с потребителями услуг КР внутри организации сравнимы с отношениями бизнеса и клиентов. Бизнес ждет провал, если не выстроены правильно отношения с клиентской базой. То же самое можно сказать и о связи службы КР с пользователями результатов ее работы. Большая ошибка, если вы видите свою главную задачу в забрасывании руководителей и коллег массой всякой информации, имеющей близкое или отдаленное отношение к бизнесу компании. Успех функции КР определяется не количеством отчетов, даже прекрасно подготовленных, но прежде всего прямым, реальным воздействием продуктов КР на принимаемые компанией тактические и стратегические решения. Отсюда вывод – необходимо не разбрасываться, но концентрировать все силы и средства на ключевых для развития бизнеса направлениях и вопросах.

#### Ошибки кадровые

Это когда в команде КР люди не расставлены на верных позициях, когда ощущается острый дефицит в нужных специалистах. У вас нет работников, умеющих контактировать с носителями информации, т.е. с коммуникационными способностями. Нет тех, кто способен и склонен к аналитической работе. Нет людей, владеющих навыками работы с массивами информации. Нередко бывает, что в команде один хороший аналитик, все остальные вокруг – сборщики информационного сырья. На самом деле надо выстраивать команду, где бы гармонично соединялись разные компетенции – аналитика, презентация, поиск в онлайн, коммуникабельность и т.д. Редко все эти качества сочетаются в одном лице, даже самом талантливом.

#### Зацикленность на одном пользователе или одной теме КР

Понятно, что функция КР обслуживает в первую очередь тех, кто принимает важные бизнес решения. Плохо, если ими круг потребителей продуктов КР и ограничивается. Служба КР не получит развития в организации, если не будет постепенно охватывать своей работой самые разные направления и управления компании: продажи, разработка новых продуктов, маркетинг и т.д.

## **Шесть главных способов получить информацию о конкуренте**

Жаклин Дрю, генеральный директор маркетинговой исследовательской компании Tenato Strategy Inc., опубликовала на сайте linkedin.com заметку для начинающих профессионалов КР, обозначив шесть основных, по ее мнению, способов собирать данные о конкурентах.

1. *Станьте покупателем (пользователем).* Чем наблюдать за активностью конкурента со стороны, лучше влейтесь на время в ряды его клиентов. Вы почувствуете себя покупателем, получите информацию о ценовой политике, тактике продаж, узнаете много другого, общаясь с фирмой по интернету, гуляя по их сайту. Чтобы войти в доверие, можно и прикупить что-нибудь не слишком дорогое.

2. *Веб-сайт*. Некоторые из ваших конкурентов выставляют на сайте не только рекламу и информацию о продажах, но, возможно, и списки продавцов, поставщиков и даже постоянных клиентов. Даже фотографии, размещенные на сайте, могут сказать многое о том, на кого ориентируется конкурент, на чем фокусирует внимание. Просмотрев заголовки разделов, поймете, как конкурент работает с трафиком, кого стремится завлечь.

3. *Особенности трафика*. Ряд компаний специализируются на мониторинге трафика в сети. Вы можете подписаться и использовать их возможности для изучения трафика на веб-сайте конкурента. Например, определить ключевые слова, понять, как они продвигают свой сайт. При этом надо заранее знать, оповещают ли интернет-компании тех, кого вы собираетесь с их помощью изучать, и соответственно осторожно формулировать запросы и переписку.

4. *Социальные медиа*. Многие служащие любят рассказывать о себе – где работают, чем занимаются. Океан информации, где вы можете отыскать крупницы драгоценных данных о своих конкурентах. При тщательном и настойчивом мониторинге социальных сетей вы станете первым, кто узнает, что делает конкурент, с кем и где работает.

5. *Средства мониторинга социальных сетей*. Сегодня на рынке в наличии множество инструментов интернет мониторинга, с помощью которого вы узнаете, что люди о вас думают и говорят, как оценивают вашу продукцию/услуги. То же самое можно выяснить относительно конкурентов – какие рекламные кампании у них идут успешно, вызывая у потенциальных клиентов позитивный интерес.

6. *Служебные профили (портреты)*. Если конкурент воздерживается от обнародования на своем корпоративном сайте списков служащих, получить о них информацию вы можете в социальных медиа: LinkedIn, Twitter и пр. Благодаря транспарентному онлайн можно ознакомиться с резюме и биографией ключевых менеджеров и узнать, насколько высок уровень профессиональной компетенции менеджмента.

## Как структурируются «штабные учения»

«Штабные учения» в конкурентной разведке (или как еще называют эту методологию анализа и прогнозирования – «военные игры») нередко представляются в виде свободно развертываемой дискуссии, не требующей тщательной, заблаговременной подготовки.

Это ошибочное мнение, которое опровергает на сайте [decisionintel.org](http://decisionintel.org) Эрик Глитман. Он, в частности, пишет, что хаотичное течение такого мероприятия чревато полным провалом.

Чтобы избежать провала, надо четко продумать план и программу. Программа строится на основе избранного аналитического инструмента. Обычно совещание начинается с обсуждения и утверждения такого инструмента (формата, основных принципов организации дискуссии). Это необходимо даже в случае, если участники заранее информированы о том, как будут проходить «штабные учения», разыгрываться роли. Если хоть один из участников окажется в неведении, то предварительное обсуждение уравнивает всех вовлеченных в игры, уменьшает риск организационного и стилистического разноречия в процессе работы.

Когда план, программа ясны и со всеми согласованы, начинается важнейшая фаза – разбор и анализ положения каждой компании (своей и конкурентов) на рынках, включая занимаемую долю рынка, принятую стратегию, возможности развития, ограничения и т.п.

Затем следует не менее важный этап, когда команды (как бы «представляющие», играющие за реальные организации) вырабатывают программу дальнейших шагов. Программа основывается на результатах предшествующего анализа преимуществ и недостатков каждой из команд (компаний).

Третья, заключительная, фаза предполагает объединение всех участников для совместного обсуждения и формулирования стратегии (или тактики) своей организации с учетом анализа наиболее вероятных действий конкурентов. Разработка стратегии/тактики

– главный результат учений, который докладывается руководству организации.

## Регулярные аудиты конкурентной среды: ускользающие нюансы

Блог на сайте [semrush.com](http://semrush.com) (March 13, 2015) затрагивает ряд элементов изучения конкурентов, объясняет, где искать и находить информацию для регулярных аудитов деятельности конкурентов, почему важна такая информация.

### Команда конкурента

Компетенции, уровень профессионализма менеджеров конкурента находятся в центре внимания конкурентной разведки. Социальные сети LinkedIn (российские аналоги: [professional.ru](http://professional.ru), [moikrug.ru](http://moikrug.ru) и другие) являются превосходным источником информации, пользование которым позволяет с высокой точностью определить профессионализм управленцев конкурентной фирмы, как ветеранов, так и новых лиц в менеджменте. Здесь важно обратить внимание на общий стаж работы (опыт), должность (ее значимость, влияние на принимаемые решения), время работы в данной компании.

### Новости от конкурента

Необходимо постоянно отслеживать новостные материалы, исходящие от конкурента или связанные с ним для того, чтобы:

- вовремя заметить серьезные подвижки в стратегии, например, попытку выйти на новый рынок или с новым продуктом;
- обратить внимание, что резкое снижение цен на некоторые категории продукции может означать переход к новой маркетинговой (брендовой) тактике;
- понимать, что расширение магазинов или открытие новых торговых точек со стороны конкурента неизбежно влечет за собой изменения в местном менеджменте.

### Технологии

Провайдеры CMS (программное обеспечение, которое позволяет разрабатывать и поддерживать динамические информационные web-сайты), равно как и аналитические инструменты, имеют свои ограничения. Если вы информированы о технологических ограничениях конкурента, то знаете, где и как можете его опередить в этой сфере.

### Контент

Блогер рекомендует регулярно, не реже раза в месяц, проводить сравнительный анализ содержания собственного корпоративного сайта с конкурентными, выявляя позитивные подвижки в контенте конкурента и соответственно реагировать.

### Клиенты конкурента

Сегодня имеются различные технологии, способные отслеживать и анализировать трафик пользователей сайтов, принадлежащих конкурентам. Обладая таким инструментом, вы будете в курсе того, как относятся покупатели к продуктам конкурентов, насколько привлекательны их бренды.

## Искусство задавать вопросы

Умение правильно спрашивать – утраченное искусство, пишет Т. Полманн и Н.М.Томас на сайте [hbr.org](http://hbr.org) (March 27, 2015).

Большим умением и желанием задавать вопросы владеют дети. С возрастом эти навыки утрачиваются. Согласно исследованиям, в детском возрасте вопросы составляют 70-80% общения, а у взрослых – всего 15-20%.

Из-за вечной спешки, когда надо делать то, что нужно было сделать еще вчера, мы предпочитаем быстрые решения, не требующие долгих рассуждений и необходимости ставить и отвечать на множество вопросов. А это зачастую ведет к плохим решениям. Поэтому авторы публикации настойчиво рекомендуют не жалеть времени на вопросы и поиск ответов.

Помимо фактора времени негативную роль играет непонимание простой истины, что различные категории вопросов ведут к различным ответам. Ведь в одних случаях вы стремитесь расширить общее видение проблемы, не концентрируясь на деталях. В других случаях – не столько познать новое, сколько убедиться в правильности собственной, уже сформированной позиции, чтобы действовать увереннее.

Авторы выделяют четыре типа (категории) вопросов.

#### Уточняющие (разъясняющие)

Помогают лучше понять услышанное. Например, такие вопросы: «Не могли бы рассказать подробнее?», «Почему вы так считаете?». В разговоре собеседники нередко игнорируют такие вопросы, поскольку предпочитают делать быстрые выводы и сами восполнять те или пробелы в полученной информации, т.е. домысливать.

#### Смежные (adjoining)

Используются для выхода на сопредельные темы и проблемы. Например, «Как эта идея выглядит в ином контексте?», «Каковы иные возможности применения данной технологии?», «Как данная концепция может быть реализована в другой стране?». Последний вопрос может вывести собеседников на разговор об отличиях в покупательских предпочтениях разных стран и регионов. Конечно, ограниченный бюджет времени заставляет нас фокусировать внимание на сиюминутных проблемах, но если потратить еще немного времени на сопредельные сюжеты, то это поможет более широко понимать проблему.

#### Концентрические (воронкообразные – funneling)

Они необходимы, когда мы желаем углубиться в проблему, докопаться до корней. Например, такие вопросы: «Как вы это проанализировали?», «Почему вы не использовали другой метод (способ)?». Такие вопросы очень полезны для поиска свежих идей, инновационных решений. Хорошие аналитики прекрасно используют концентрические вопросы для поиска нестандартных решений.

#### Обобщающие

Помогают создать более крупную картину той или иной проблемы во всех ее аспектах. Если концентрироваться только на деталях, то можно упустить из виду более дальнюю перспективу. К примеру, вы обсуждаете проблему падения спроса на конкретный продукт. Разговор может трансформироваться в дискуссию о стратегии компании, если вы задумаетесь о более широких тенденциях на рынке, о взаимозависимости этих трендов. Такие вопросы позволяют подняться над повседневной конкретикой, широко взглянуть на закономерности развития конкурентного ландшафта, глубже понять стоящие перед бизнесом вызовы.

## **Как важен анализ конкурентных продуктов**

На сайте [mbaso.com](http://mbaso.com) (April 2, 2015) опубликована заметка о необходимости изучать продукты/услуги конкурента.

Такой анализ нужен прежде всего для того, что сравнивать собственные товары с теми, которые выпускает конкурент. Его следует осуществлять периодически, чтобы понимать, насколько успешно по сравнению с конкурентами продаются ваши товары/услуги. Изучение также проводится перед запуском новой продукции, расширением рынка сбыта, иными тактическими или стратегическими изменениями.

Анализ продуктов конкурента нередко осуществляется без должного внимания к деталям. Причина: вы уже давно работаете на рынке, и вам кажется, что вы ВСЕ знаете о своих основных конкурентах, их товарах. Пусть даже так, но, тем не менее, важно найти время и возможность вновь и вновь тщательно проанализировать, что выпускает конкурент, чем он привлекает (или отталкивает) клиентов. Для этого использовать собственных специалистов, либо привлечь эксперта со стороны.

В ходе исследования необходимо тщательно изучить изменения на рынке, чтобы убедиться, что вы не упустили какие-то важные тренды или вновь открывшиеся ниши, где вы и конкуренты могли бы успешно торговать.

Сравнивая каждый свой продукт с конкурентным, вы должны поставить и постараться ответить на следующие вопросы:

1. Отвечает ли продукт заявленному обещанию?
2. Как его цена соотносится с аналогами конкурентов?
3. Каким образом продукт позиционируется на рынке?
4. Какими маркетинговыми каналами продвигается продукт?
5. Каков уровень потребительского удовлетворения?

Такое исследование можно проводить разными способами. Чтобы добиться лучшего результат, весьма желательно привлечь специалиста с опытом маркетинговых исследований для организации фокус групп и сбора данных методологически строгим, статистически выверенным и надежным способом. В какой-то мере можно полагаться и на уже имеющуюся в компании информацию, на опубликованные в СМИ исследования.

Но при этом не забывать, что участие высокопрофессионального специалиста в исследовании принесет вам больше реальной пользы, чем творчество собственного коллектива, не имеющего соответствующей подготовки и опыта.

Наконец, надо иметь в виду, что сами по себе результаты анализа ничего не стоят, если к ним не приложен конкретный план действий. Здесь опыт и знания специалиста в области конкурентного анализа особенно ценны.

## **Конкурентная разведка для разработки новых продуктов**

Разработка и выпуск инновационных продуктов имеет жизненно важное значение для успешной конкуренции. Это аксиома бизнеса. Вместе с тем, запуск новых продуктов почти всегда несет риск, что затраченные средства не оправдают надежд, если потребителям новинка придется не по вкусу.

Конкурентная разведка может помочь организации уменьшить расходы и минимизировать риски, исследуя пользовательские потребности и поведенческую психологию потенциальных потребителей новых продуктов, отмечает Варша Читале на сайте [valuenotes.biz](http://valuenotes.biz).

Какие потребности клиентов остаются неудовлетворенными? Какие продукты заполняют пока пустующую нишу? Нужно ли разрабатывать разные виды продуктов для разных сегментов рынка и регионов? Какую ценовую политику планировать? Как позиционировать

новые продукты? Как их рекламировать? Эти и многие другие вопросы нуждаются в квалифицированных ответах, прежде чем начнется разработка новой продукции.

У конкурентной разведки имеется ряд инструментов, помогающих найти правильный ответ на эти вопросы. Но не в разовом режиме, а в постоянном, регулярном процессе.

#### *Голос клиента*

Слушать и слышать потребителя – краеугольный камень успеха в бизнесе. Исследования потребительских предпочтений, анализ клиентской базы, изучение мнения продавцов – все это пути и способы слушать своих и потенциальных, пользователей. Помимо оценки ваших продуктов/услуг, потребители могут рассказать немало интересного о себе, своей работе и проблемах, которые их волнуют. Они могут поделиться своим мнением о ваших конкурентах. Вся масса этой информации при надлежащем сборе, систематизации и анализе ценна при разработке новых продуктов.

К сожалению, отмечает автор заметки, клиенты нередко остаются недооцененным ресурсом разведки. В последнем исследовании фирмы ValueNotes, обнаружилось, что хотя большинство компаний предпринимают шаги по сбору данных, очень часто они недовольны полученными результатами. Очевидно, по причине отсутствия опыта, соответствующих специалистов.

#### *Анализ потерь и приобретений*

Серьезное изучение того, как идут продажи, представляет собой значимый источник информации для тех, кто разрабатывает продукты. Анализ потерь и приобретений является тем инструментом, который способен помочь организации понять свои преимущества и недостатки в сравнении с конкурентами. Этот способ предполагает прямой контакт с теми, кто перестал быть вашими клиентами (потребителями). Здесь важно понять, почему они ушли. В чем неудовлетворенность клиентов и что надо сделать, чтобы их вернуть. Располагая такой информацией, компания может провести тонкий тюнинг в производстве товара/услуги, его позиционировании на рынке, в ценовой тактике, в организации продаж.

#### *Собственно изучение конкурентов*

Здесь надо подчеркнуть важность сбора данных о разработке и планах выпуска конкурентных товаров/услуг. Совсем не обязательно копировать их, идти по следам конкурентов. Гораздо разумнее, опираясь на информацию о конкурентах, стремиться опередить их собственными, оригинальными инновациями.

## **Семь причин прибегать и не прибегать к аутсорсингу в конкурентной разведке**

#### *Семь причин прибегать*

1. Дефицит собственных кадров. Многие организации настолько погружены в бизнес, что у них не остается времени уделять внимание созданию и развитию собственной службы КР. Остается только привлекать внешних консультантов, но при этом желательно, чтобы они разбирались в особенностях отрасли.
2. Необходимость как можно скорее иметь результат КР. Если у вас уже есть на примете надежный и опытный провайдер КР услуг, то его привлечение сэкономит уйму времени.
3. Сфера вашего бизнеса такова, что найти подходящего, знающего данный сегмент экономики профессионала КР в свой штат, сложно. Тогда есть смысл привлечь внешнего эксперта.
4. Высокое качество. Аутсорсинг позволяет обеспечить высокое качество исполнения заказа при том, что компания, не отвлекаясь, целиком занята своим бизнесом.
5. Избавление от необходимости структурных вложений. Аутсорсинг предполагает



определенную гибкость в определении расходов на проект. Если проект в ходе осуществления окажется чересчур дорогим, можно подкорректировать и даже завершить досрочно.

6. Высокая конечная эффективность. Привлекая сильных профессионалов, вы не только гарантируете хороший результат, но и выигрываете время.

7. Доступ к квалифицированным экспертам. Аутсорсинг предполагает совместную работу с квалифицированными специалистами, использование их опыта, наработок, ноу-хау.

#### Семь причин НЕ прибегать

1. Эксперт со стороны никогда не сравнится с собственным профессионалом КР относительно знания и понимания основного бизнеса компании.

2. Аутсорсинг может стоить дороже. Тем более, если гонорар эксперту рассчитывается по часовой ставке.

3. Вы попадаете в зависимость от партнера. Разрыв с ним может означать утрату всех ноу-хау и наработанных за время сотрудничества процессов КР.

4. Высокий риск субъективного анализа. Если вы не имеете в штате «своего» аналитика, но пользуетесь услугами внешнего консультанта, то не можете контролировать его/ее участие в различных комитетах, конференциях, семинарах, влияющих на ход мыслей и итоговые выводы исследования.

5. Проблемы с поиском и выявлением новых возможностей для бизнеса. Этот важный аспект конкурентной разведки может оказаться под вопросом, если привлекаемый извне специалист плохо знает особенности, специфику отрасли, в которой занята ваша компания.

6. Если вы полностью доверяете внешнему консультанту, то хорошо. Но многие организации не рискуют делиться с партнером особо чувствительной, конфиденциальной информацией о себе, необходимой для глубокого анализа.

7. Проблемы с доступностью в процесс КР. Прибегая к аутсорсингу, вы можете контролировать ход проекта лишь время от времени, во время встреч с внешним консультантом, но не на постоянной основе.

*(по материалам сайта [intelsuite.com](http://intelsuite.com))*

## **«Мозговой штурм» - пустая трата времени?**

Казалось бы, риторический вопрос. Но Томас Харомо Премуцис, специалист в области деловой психологии, профессор Колумбийского университета, отвечает на этот вопрос утвердительно.

В публикации на сайте [hbr.org](http://hbr.org) (March 25, 2015) он признает, что метод «мозгового штурма» - один из самых распространенных в выработке креативных идей. Данный метод предполагает непринужденную, неформальную атмосферу дискуссии и зиждется на двух психологических принципах. Во-первых, присутствие других людей должно мотивировать активное участие в обсуждениях. Во-вторых, количество так или иначе переходит в качество.

Однако, полагает автор статьи, 60-летний опыт применения этого метода отнюдь не доказал преимуществ коллективного анализа над индивидуальным. Напротив, имеется немало свидетельств, что «мозговой штурм» мешает выработке креативных идей, что коллективное участие в обсуждениях только теряет.

Автор ссылается на одно из исследований, охватившее опросом более 800 групп и приведшее к выводу, что аналитики лучше генерируют свежие идеи, когда работают отдельно от коллег. «Мозговой штурм» особенно непродуктивен при большом количестве участников, когда работа группы строго контролируется и направляется, когда обсуждения носят исключительно устный характер и не фиксируются на бумаге (в компьютере).

Автор предлагает четыре объяснения.

1. Социальное бездельничанье. Давно замечено, что люди охотнее отлынивают от дела, когда работают в коллективе, а не индивидуально. Им так легче скрыть свою лень.
2. Социальная озабоченность. Людей беспокоит, что другие думают о их высказываниях, мыслях. Когда в группе выделяются более подготовленные и знающие специалисты, то другие склонны снижать свою активность.
3. Усреднение. Речь идет о том, что талант, работая бок о бок с посредственностью, сам регрессирует. Это как в спорте. Если нет достойного соперника, можно потерять спортивную форму.
4. Чем больше участников, тем ниже продуктивность. В коллективном обсуждении каждый может высказать одну, максимум две мысли, если он хочет, чтобы другие услышали его. Чем больше людей, тем меньше шансов высказаться полностью и быть услышанным.

Тем не менее, популярность метода остается на высочайшем уровне. И здесь автор находит объяснения.

Во-первых, с ростом специализации труда организации заинтересованы в обмене опытом между коллегами, каждый из которых вносит свой интеллектуальный вклад в общую копилку знаний. Но здесь важно определить правильное сочетание профессионалов и умело координировать их взаимодействие.

Во-вторых, дает о себе знать интуитивное чувство, что «мозговой штурм» - наилучший метод поиска сложных решений. Многие продолжают упорно цепляться за него даже тогда, когда сравнительно малая его продуктивность очевидна.

## Слепые зоны КР - как от них избавляться

Бен Джиллад – автор книги «Business Blindspots», рассказывающей о неспособности многих менеджеров и их компаний своевременно распознавать меняющийся конкурентный ландшафт. В таких случаях бизнесмены пребывают в иллюзии, что знают все, хотя на самом деле многое не знают и не понимают.

В развитие этой темы Б. Джиллад разместил на сайте [thoughtleadersLLc.com](http://thoughtleadersLLc.com) (April 20, 2015) статью, доказывая, что если не обращать внимания на «слепые зоны» («белые пятна») в конкурентной разведке (и шире – в бизнесе), то компанию рано или поздно ожидает крах.

Есть ряд причин, по которым менеджеры – «слепцы» не хотят менять свое близорукое поведение:

- Исследования поведенческих моделей показывает, что когда начальству докладывают о «слепой зоне», то зачастую ничего не происходит из-за самоуверенности и нежелания признать свои недостатки.
- Большинство руководителей крупных корпораций не получают аутентичные результаты конкурентной разведки. Отчеты проходят фильтрацию среднего звена, иногда искажаются в угоду начальству. Что еще хуже, первые лица не имеют даже представления, до какой степени искажаются, уродуются отчеты КР, прежде чем доходят до них.
- Лишь немногие организации выстраивают свои стратегии, строго руководствуясь данными системы раннего предупреждения.

Если взять списки Fortune 500, то обнаруживается, что за период между 1982 и 2006 гг из него исчезли 40 корпораций. И это еще до начала Великой Рецессии. Одна из причин – шаткое положение назначаемых топ-менеджеров, частая смена руководства. В каждом четвертом случае постигшей компанию неудачи все начиналось с ухода гендиректора - вынужденного или добровольного.

В основе падения бизнеса – плохая конкуренция. Она проявляется не сразу. Негативные моменты накапливаются постепенно, зачастую незаметно. Когда их замечают, бывает поздно. Поэтому критически важно вовремя идентифицировать тревожные сигналы. До поры до времени они едва различимы, плохо поддаются распознаванию. Ирония заключается в том, что слепые зоны скрыты от тех, кто их имеет. Потому они и называются «слепыми».

Далее автор статьи предлагает немного позитива.

Успешный бизнесмен тот, кто принимает своевременные и правильные решения. Вот несколько рекомендаций руководителям компаний от Джилада:

- Позвольте себе роскошь выслушивать разные точки зрения и предложения на регулярной основе (даже те мнения, которые вас раздражают). Не опирайтесь на суждения исключительно узкого круга советников. Приложите свое ухо к земле, и вы сможете услышать шум приближающегося поезда.

- Организуйте процессы раннего предупреждения в своей компании. Такая система не требует значительных капиталовложений в технологии и людей. Достаточно иметь в штате блестящего аналитика по вопросам конкуренции, поддерживаемого небольшой группой экспертов внутри и вне компании.

- Регулярно организуйте «мозговые штурмы», «штабные учения», в ходе которых ведущие менеджеры и специалисты разыгрывают роль конкурентов.

- Постоянно задавайте себе вопрос: что я не вижу, не замечаю? Начинайте с этого вопроса ваши встречи и совещания с менеджерами.

## **Корпоративная служба КР: как завоевать авторитет**

Об этом рассказал в интервью веб-сайту [cascadeinsights.com](http://cascadeinsights.com) главный аналитик по вопросам конкурентной разведки корпорации SAP (ведущий мировой производитель корпоративного программного обеспечения, разрабатывает продукты и услуги для инновационного ведения бизнеса) Мэтью Селл.

По мнению эксперта, фактор реального влияния службы КР на работу всей компании является важнейшим показателем и мерилом ее эффективности. Степень влияния не всегда можно оценить и измерить в конкретных цифрах. Но необходимо принимать во внимание практическое воздействие, которое оказывает служба КР на принимаемые руководством компании решения. Завоевать авторитет и уважение у топ менеджмента не просто. Что для этого надо?

Во-первых, чтобы вашу работу видели и знали. То есть, иметь в компании свой бренд, знакомый и понятный всем, но особенно – в высшем звене управления.

Во-вторых, всегда соответствовать актуальным задачам дня, стоящим перед организацией. Другими словами, концентрировать внимание на самых злободневных и острых текущих проблемах. Не вчерашних и не будущих, а тех, что в первую очередь волнуют руководство компании сегодня.

Быть релевантным, т.е. в курсе важнейших проблем, недостаточно. Важно также уметь упаковывать свои аналитические продукты в привлекательную тару. Если у вас свежая и важная новость, то ее вполне можно донести до руководства по электронной почте. Но когда вы готовитесь принять участие в совещании, где предстоит обсудить вопросы тактики и стратегии бизнеса, то целесообразно подготовить документ на несколько страниц, текст и визуальный ряд которого формируется с учетом специфики аудитории.

Другой пример: обеспечение результатами КР менеджеров по продажам. Последние не расположены заседать и изучать письменные документы, как бы полезны они ни были. Им нужен совсем другой формат получения информации. Здесь также учет специфики пользователей продуктов КР играет ключевую роль.

Как не попасть впросак? Самый простой путь – пойти в отдел продаж и спросить самих продавцов. Найдите среди служащих компании людей с хорошими коммуникационными данными, которые охотно используют вашу продукцию, и не пожалейте часа времени

поговорить с ним/ней, чтобы выяснить, насколько полезна работа КР для конкретной категории работников.

Подытоживая свои тезисы, М.Селл советует профессионалам КР постоянно задавать себе вопрос: «Правильно ли мы упаковываем свой контент, чтобы им было легко и удобно пользоваться?».

## **«Копейку сэкономил, а рубль потерял». Как этого избежать применительно к КР**

Упомянутая в заголовке поговорка особенно уместна в период экономического спада, когда бизнес вынужден экономить на всем, и не в последнюю очередь на деловой разведке.

На сайте cipher-sys.com (April 8, 2015) размещена заметка, автор которой предлагает пять способов избежать ситуации, когда грошовая экономия на КР чревата крупными потерями.

- Структурируйте смету на конкурентную разведку таким образом, чтобы расходы прямо сопрягались с достижением корпоративных целей. Предполагается, что в компании имеется в наличии стратегический план развития бизнеса. Важно выстроить работу службы КР (и финансовые предложения соответственно) на основе этого плана, чтобы принимающие окончательное решение по бюджету организации лица четко видели и понимали, что данная функция жизненно необходима для решения стоящих перед корпорацией задач.
- Используйте внутренние резервы максимально эффективно. Сложившийся в организации коллектив представляет собой ценный источник информации для КР. Но зачастую этот ресурс игнорируется или недооценивается. Между тем, наладить обмен информацией с коллегами не так уж и сложно, и для этого обычно не требуются дополнительные расходы. Случается, что информация, за которой вы охотитесь, уже есть в организации, надо ее только отыскать и использовать. Сэкономленные деньги можно пустить на другие проекты КР.
- Выберите и сосредоточьте усилия на наиболее значимых проектах КР. Когда компания переживает не лучшие времена, нельзя распылять усилия и средства. Проведите ревизию собственных планов. Исключите те задумки, реализация которых стоит дорого, а результаты не соответствуют затратам. Сфокусируйте внимание на вопросах, которые тесно связаны с наиболее актуальными и острыми проблемами, стоящими перед организацией.
- Используйте аутсорсинг, если это финансово оправдано. В определенных условиях аутсорсинг финансово предпочтительней, чем собственные усилия. Надо заранее все просчитать с бухгалтерской точностью. Дело не только в деньгах. С привлечением сторонних специалистов вы можете получить доступ к опыту и знаниям, которых не хватает в организации.
- Разработайте и представьте руководству четкий финансовый план. Этот план должен ясно показывать, куда и как будут потрачены средства для функции КР поквартально, на полгода и на год. Главное, чтобы ваш план был увязан с бизнес планом организации и отвечал стратегическим целям.

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

Книга посвящена одному из центральных вопросов конкурентной разведки – вопросу о профессиональной этике. Она предлагает читателю полноценный обзор различных аспектов этики КР, представленный крупными, в том числе всемирно известными профессионалами КР из сферы бизнеса, консалтинга, университетской науки. Кроме того, читатель найдет в книге более 30 корпоративных кодексов этики, которые можно с пользой использовать в практической работе.

Книга выпущена при содействии международной организации профессионалов конкурентной разведки - Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP). По вопросам приобретения книги рекомендуем зайти на сайт организации [scip.org](http://scip.org)

### Оглавление

#### Section 1: Navigational Tools

The Economic Espionage Act: Why the rules have not changed - understanding the legal aspects of competitive intelligence. Richard Horowitz

The Legal Perils of Misrepresentation, Craig Ehrlich

Does Your CI Ethics Program Meet the "Seven Standards?" Richard J. DeLotto

Using Guidelines to Conduct Ethical Competitive Intelligence. Arik Johnson

#### Section 2: Developing and Implementing an Ethics Policy

Benefits of an Ethics Policy. John J. McGonagle and Carolyn M. Vella

Developing Ethical Guidelines: Getting Started. Jan Herring

Putting an Ethics Policy in Place. Tim Kindler

Implementing an Effective Ethics Policy. Kirk W.M. Tyson

#### Section 3: Conducting CI in the Gray Zone

How Far Can Primary Research Go? Arthur Weiss

When to Say NO! John J. McGonagle and Kirk W.M. Tyson

The Ethics of Analysis. Ken Sawka

Ethics and Client Identification. John J. McGonagle and Carolyn M. Vella

#### Section 4: Research and Case Studies

Cultural Effects on Legal and Ethical Competitive Intelligence. Leonard M. Fuld

The Profitability of Ethics. Steve Jensen

Case Studies in the Gray Zone. Clifford Kalb

Competitive Intelligence and Ethics: Either You Have It or You Don't. John Prescott

The role of ethics in competitive intelligence. Bonnie Hohhof

#### Part 2: Competitive Intelligence Ethics Policies

Introduction. Bonnie Hohhof

SCIP Code of Ethics for CI Professionals

Practitioner Corporate Codes of Conduct

Company A - Guidelines for Competitive Intelligence

Company B - Competitive Intelligence Research Guidelines  
Company C - Guidelines for Collecting Competitive Information  
Company D - CI Code of Ethics 'Pocket Card'  
Company E - Competitive Intelligence Code of Conduct  
Company F - Competitive Intelligence Policy  
Company G - Legal and Ethical Guidelines for Collecting Competitive

#### Information

Company H - Competitive Intelligence Ethics Policy  
Company I - Competition Policy and Guidelines  
Procter & Gamble - Policy for Collecting Competitive Information

#### Competitive Intelligence Consultants Codes of Ethics

Aurora WDC - Code of Ethics  
Cipher Systems LLC - Confidentiality Guidelines/ Code of Ethics  
Clew LLC - An Important Note Regarding Ethics and Primary Research  
Company J - Code of Ethics: Responsibilities of the Company  
Fletcher CSI - Code of Ethics  
Fuld and Company - Just the Facts: Ethical Policies for Employees and

#### Contractors

The Helicon Group: -- Legal and Ethical Policies  
IBIS Research, Inc  
Primary Intelligence - Code of Ethics  
Proactive Worldwide, Inc. - Guidelines for Gathering Competitive Intelligence  
SIS International Research - Code of Ethics for Business and Competitive

#### Intelligence Products

TW Powell Co. - Rules of Engagement