

БИЗНЕС-РАЗВЕДКА

№ 59

Оглавление

Организация и методы деловой разведки

Новое поколение в конкурентной разведке

Почему работа большими командами не помогает решать большие проблемы

Стратегии, которые необходимо отслеживать

Как воспринимать неопределенности и превращать их в конкурентное преимущество

Аналитик КР должен быть одновременно и политиком

Информационные ресурсы

Вторичные ресурсы вытесняют первичные?

О некоторых инструментах аналитики КР

Поиск данных об организационной структуре конкурентных организаций

Твиттер: отслеживаем конкурентов

Этика деловой разведки

Граница между шпионажем и конкурентной разведкой

Советы профессионалам деловой разведки

Как сделать презентацию запоминающейся для слушателей и участников

Какой должна быть комната «штабных учений»

Как правильно задавать вопросы

Рецензии. Обзоры литературы

«Do Small Enterprises Study Their Competitors?»

Новое поколение в конкурентной разведке

Известный специалист в области КР Джон МакГональ находит отличия в работе молодых профессионалов КР по сравнению со старшими поколениями.

Готовность тратить больше времени на работу

Предпочитают более подробные и длинные отчеты. В то же время, имея четкий срок завершения работы, они не испытывают стресса. Впрочем, это зависит от индивидуальной дисциплины каждого.

Стремление избегать личных контактов в процессе сбора и анализа информации

Нежелание брать интервью во время выставок, конференций. Нередко – игнорирование подобных мероприятий. Вместо личного присутствия на презентациях предпочитают пользоваться пресс-релизами и другими готовыми материалами.

Предпочтение электронной почте перед телефонными разговорами

Переписка по электронной почте оставляет следы, а это не всегда хорошая идея. С другой стороны, пропущенный телефонный звонок может лишить возможности получить важную информацию.

Нежелание вступать в сложный разговор

Такой тренд чреват обесцениванием работы по проекту КР. Правда, это не относится к тем случаям, когда информация идет сама в руки.

Ориентация на социальные сети

По сравнению со старшими коллегами молодые профессионалы делают большую ставку на работу в социальных медиа. Это само по себе неплохо. Проблема в недооценке (или нехватке времени) других источников информации.

Многозадачность

Отсутствие концентрации на важнейшем направлении негативно воздействует на качественные результаты работы.

Стремление настоять на своем

Это может разрушительным образом сказаться на проведении интервью с носителями искомой информации. С другой стороны, если дело касается осмыслиения уже полученной информации, то такой подход оправдан, так как исключает принятие информации на веру, но предполагает всестороннее обсуждение.

Почему работа большими командами не помогает решать большие проблемы

Когда перед коллективом ставится сложная задача, принято считать, что решать ее надо совместными усилиями. С таким подходом не согласна Ш. Лебовиц, автор заметки на сайте uk.businessinsider.

Ссылаясь на ряд последних исследований, автор утверждает, что командная работа – далеко не самый эффективный путь достижения цели. В частности, исследование, проведенное Бостонским университетом (Questrom School of Business), показывает, что коллективное творчество приносит пользу на этапе сбора данных. Как только дело доходит до обработки данных, анализа, подготовки предложений, то наилучший результат дают работающие вместе пары или совсем небольшие группы специалистов.

Упомянутое исследование опирается на выводы, полученные в результате эксперимента, где участники игры, симулирующей подготовку к выживанию в условиях террористической атаки, разбиты на группы по 16 человек. Одни группы жестко спаяны коллективным участием, другим предоставлена относительная свобода в выборе партнеров для работы.

Весь проект состоял из двух этапов. На первом этапе ставилась задача собирать данные по угрозам, на втором предполагалась разработка конкретных решений.

Исследование продемонстрировало, что группы с высоким уровнем коллективизма смогли собрать больше полезной информации, чем другие. Ученые объясняют такой результат лучшей координацией поисковых усилий.

Зато команды, члены которых пользовались большей свободой, большей самостоятельностью, опередили другие команды в генерации как количества идей и решений (почти на 20%), так и их эффективности.

Данный феномен исследователи объясняют психологическим фактором: чем больше коллектив, тем сильнее выражена тенденция ориентации на всеобщий консенсус. В численно небольших командах люди чувствуют себя более раскованными, более смелыми в выражении собственного мнения, даже когда оно идет вразрез с подходами коллег.

Таким образом, отмечает автор заметки, в реальной практике конкурентной разведки следует придерживаться правила: осуществлять сбор данных большими силами с соответствующей координацией, а осмысление собранного материала, подготовку выводов и предложений – минимальными по составу группами.

Стратегии, которые необходимо отслеживать

Цифры сами по себе не представляют интереса, пишет Kalie Moor на сайте rivalfox.com. Но если отслеживать цены конкурента в динамике, то можно сравнить эффективность ценовой политики у себя и конкурента. Сопоставляя динамику цен с моментом выпуска новой продукции, деятельностью PR службы, тратами на рекламу и другими взаимосвязанными шагами конкурента, несложно понять, в чем заключается стратегия его бизнеса.

Важную роль в мониторинге действий конкурента играют социальные сети. Так, сеть ВКонтакте позволяет проследить деловые связи конкурентов – с клиентами, партнерами, поставщиками. Имеются разные способы и пути выхода на клиентов конкурента:

- Веб-сайт конкурента – рекомендации, благодарности, истории успеха.
- Приложения к профилю конкурента в сети ВКонтакте.
- Профессиональные чаты и группы, членом которых является конкурент.
- Сертификаты, выданные продавцами, производителями.
- Оценки продукта в Твиттере, Фейсбуке, других соцсетях.

Очень важно внимательно отслеживать блоги, вывешиваемые в интернете конкурентами. На какую целевую аудиторию они ориентированы? Рассчитаны ли на широкую публику? Насколько эффективны их блоги, если судить по числу комментариев и откликов?

Другое ценное направление мониторинга – где конкурент распространяет о себе информацию. Отслеживая маршруты, вы можете выйти на совершенно новые для себя сегменты интернета, которые впоследствии пригодятся для продвижения собственной продукции. Участниками каких групп сети ВКонтакте являются конкуренты? Какие из форумов наиболее представительны? Кто из участников проявляет наибольшую активность в обсуждении и комментировании?

Еще одно значимое направление мониторинга – объявления о вакансиях. Если объявления публикуются в новых для конкурента регионах (странах), то вероятно готовится экспансия. Если ищут девелоперов, то, скорее всего, речь идет о разработке и выпуске новой продукции, отмечает Moor.

Каждое новая черта, замечаемая в деятельности конкурентов, свидетельствует о тех или

иных подвижках в их стратегиях, а, значит, позволяет вам корректировать собственную стратегию бизнеса.

Чтобы опережать конкурентов, пишет автор блога, совсем необязательно изобретать велосипед. Достаточно внимательно следить, как часто появляется в прессе и интернете конкурент, в каких изданиях, на каких интернет ресурсах, с какими материалами, с каким резонансом. Изучая конкурента, вы заимствуете то, что вам на руку, корректируете то, что не приносит успех.

Как воспринимать неопределенности и превращать их в конкурентное преимущество

Неопределенности, турбулентные явления характеры сегодня для большинства глобальных рынков. Многие компании стараются приспособить свой бизнес к быстро меняющимся условиям. Но немало и таких организаций, которые цепляются за традиционные подходы к формированию бизнес стратегии - анализируют текущие тенденции, а если и пытаются прогнозировать, то делают это без учета изменчивости, турбулентности, нестабильности, и в мыслях не допуская, что их прогноз может быть ошибочным. Об этом пишет Партнер компании Bain&Company Мартин Тоунер на сайте forbes.com.

В условиях неопределенностей, отмечает он, процесс планирования и сама стратегия требуют качественно нового содержания. Эффективный менеджмент всегда имеет под рукой портфель разных сценариев и действий, позволяющих своевременно и гибко реагировать на изменения. В своем планировании они исходят не столько из существующих на момент условий, сколько из набора предположений.

Форбс, в частности, рекомендует:

Для начала определить, с какими неопределенностями сталкивается организация, попытаться понять, какие из них существенны, а какие нет.

Затем сформулировать набор вероятных сценариев развития ситуации, выделяя и обсуждая как угрозы, так и возможности, возникающие при реализации того или иного варианта.

Разработать планы действий на тот или иной случай с достаточной гибкостью, позволяющей вовремя корректировать стратегию.

Создать систему раннего предупреждения, которая бы заблаговременно сигнализировала о намечающихся изменениях в конкурентной среде и позволяла без опоздания вводить в действие заранее предусмотренные планы реагирования.

В качестве примера автор ссылается на крупнейшую в Австралии компанию по перевозке грузов железнодорожным транспортом Aurizon. Внутри компании создана и успешно функционирует мультифункциональная служба рыночной разведки, которая отслеживает тенденции в угольной промышленности, других сегментах экономики, связанных с грузоперевозками. Налажена работа по раннему выявлению сигналов, свидетельствующих о рыночных изменениях, новых тенденциях. Заранее продумана и действует система реагирования, позволяющая компании быстро приоравливаться к новым условиям работы.

Когда то в прошлом, пишет Тоунер, наиболее изменчивыми с точки зрения рыночных условий считались фармацевтика и технологии. Это время навсегда ушло. Сегодня от любой компании на каждом рынке требуется быть готовым к быстрым, зачастую неожиданным, переменам рыночного ландшафта. Шанс на выживание и процветание

получают те бизнесмены, кто принимает во внимание неопределенности, анализирует их, готов превратить их в конкурентное преимущество.

Аналитик КР должен быть одновременно и политиком

Эран Леви рассуждает на сайте smartdatacollective.com о том, что аналитик КР должен не только обладать профессиональными навыками, но быть и хорошим политиком в своих взаимоотношениях с топ-менеджментом и коллегами.

Если аналитик хочет, что к нему прислушивались, чтобы следовали его советам, пишет автор статьи, он должен разбираться во внутрикорпоративной ситуации, учитывать сложности во взаимоотношениях между разными службами и отдельными лицами, умело лавировать в атмосфере интриг (если таковые имеют место), другими словами, быть таким же политиком, как и профессионалом своего дела.

Сегодня в мире бизнеса все более модным становится включать в штат аналитика, приобретать и использовать инструменты бизнес разведки. Но проку от таких инвестиций немного, если концепция информационного фундамента стратегии и тактики остается на бумаге, а важные решения принимаются помимо или вопреки предоставляемым КР данным и выводам. Аналитик в организации – не для вывески, подчеркивает автор, он должен быть не только виден менеджменту, но и услышан.

Многие бизнесмены живут иллюзиями, что они знают все, что им надо знать для успешного бизнеса. Они полагаются не столько на факты, на их глубокий анализ, сколько на свою интуицию, которую считают безошибочной. Такие убеждения распространены особенно среди тех, кто сделал успешную карьеру, сумел достигнуть высот управленческой иерархии. Согласно опросу, проведенному Fortune Knowledge Group, 62% управленцев в бизнесе придерживаются такого подхода. Очень часто решения принимаются инстинктивно, а последующее обращение к данным предпринимается для того, чтобы подтвердить уже сделанное. По другому опросу, осуществленному исследовательской компанией PWC, только 30% респондентов заявили, что принимают решения, опираясь исключительно на анализ данных.

Понятно, что начальнику психологически трудно согласиться с тем, что представленные аналитиком выводы противоречат его собственным представлениям. Еще хуже, если ему/ей кажется, что в глазах аналитика он/она плохо делает свою работу. Никому не приятно сознавать, и тем более признавать, собственную вину за те или иные провалы и ошибки. Именно по этой причине так трудно бывает аналитику достучаться до начальства с результатами своей работы.

Исходя из вышезложенного, автор статьи полагает, что аналитик помимо профессиональных компетенций должен быть и умным политиком, разбираться в сложностях и интригах внутрикорпоративной жизни, знать, кому и в какой форме надо представлять свой отчет, чтобы иметь реальное влияние на деятельность организации.

Вторичные ресурсы вытесняют первичные?

Одно из главных достижений цифровой эпохи – колоссально возросшие возможности сорбирать, хранить и обрабатывать гигантские (и постоянно возрастающие) массивы информации, пишет блогер на сайте diy-ci.com. Для профессионалов конкурентной

разведки наступила благодатное время: перед ними открылся мир неисчерпаемых информационных ресурсов. Однако, новые возможности принесли и новые проблемы.

Их, по мнению блогера, две.

Первая проблема заключается в перегруженности аналитиков информационным сырьем. Чем больше данных, тем сложнее работать с ними, анализировать.

Вторая, может быть, более опасная проблема – вал вторичных источников снижает актуальность и востребованность первичных источников, оставляет все меньше времени и желания напрямую работать с живыми носителями информации.

А ведь это очень непростое занятие – взаимодействовать с другими людьми, вытягивать из них нужные данные. Вам надо сначала определить, с кем необходимо разговаривать (а процесс поиска людей сродни работе по вторичным ресурсам). Затем выходить на контакт и договариваться о встрече (или общении по телефону, электронной почте, через социальные сети). В случае согласия надо еще убедить поделиться данными. И это особое искусство – уметь «разговорить» собеседника и получить в ограниченное время максимум важной информации.

Опираясь, видимо, на собственный опыт, блогер отмечает, что в процессе работы над проектом КР возникает необходимость контактировать с 10 – 20 людьми. И только 2 – 3 из них соглашаются на разговор. И лишь каждый пятый, а то и десятый из собеседников одарит вас реально полезными данными.

Это действительно трудный процесс. Отчасти поэтому все реже специалисты КР прибегают к использованию первичных ресурсов. Они привыкают обходиться низко висящими на информационном древе плодами, что занимает все или почти все время, отводимое на сбор материалов. Тем самым сводят к минимуму организацию прямых интервью, хотя именно живые контакты с носителями данных способны дать наиболее ценный для исследования материал.

И такая тенденция все более очевидна. Как очевидна и разница между первичными и вторичными источниками. Она, в частности, заключается в том, что первичные ресурсы могут указать на то, что будет, а вторичные обычно лишь отражают прошлое и настоящее.

О некоторых инструментах аналитики КР

Андреа Ваабэ предлагает некоторые инструменты конкурентного анализа в публикации на сайте shopify.com.

Его рекомендации адресуются, в первую очередь, стартапам и призваны помочь сформулировать стратегии, которые бы позволили благополучно вести бизнес на протяжении длительного времени: от 10 до 20 лет.

Чтобы сформировать т.н. «большую картину» своего бизнеса, автор советует взглянуть на конкурентный ландшафт с различных углов зрения. Для начала провести изучение трех следующих категорий конкурентной среды:

Прямые конкуренты

Крупнейшие ритейлеры в данной индустрии

Другие бизнесы - нишевые, средние и мелкие, занимающие отдельные сегменты и ниши рынка

Непрямые конкуренты

Экономические и политические тенденции

Имеющие отношение к конкретному бизнесу законы, установленные регуляторами правила, т.п.

Угрозы и риски

В бизнес культуре (например, переход со станций на мобильные девайсы)

В области технологических инноваций (3D принтинг и прочее)

Возможные изменения в деятельности ваших партнеров и поставщиков

Рекомендуемые инструменты анализа конкурентной среды в онлайне

Upstream Commerce

Хотя это платная услуга, но вы получаете «автоматизированную аналитику в режиме реального времени», которая имеет значение для изучения ценовых политик конкурентов, продвижения конкурентных товаров и услуг по ряду ритейл категорий. Провайдер заявляет, что его продукт обеспечивает легкую адаптацию данных к особенностям клиента, получение детальных, отфильтрованных результатов.

Channel IO

Этот сервис, как и предыдущий, предлагает аналитику в области цен, продвижения продуктов и т.п. Отличается дополнительной услугой – отслеживанием брендов, а также их защитой в случае необходимости от нелегального использования нечистоплотными конкурентами.

Google Keyword Planner и Google Trends

Позволяет исследовать спрос на продукты конкурентов, а также на отдельные продукты, которые вы планируете или уже выпускаете.

Social media monitoring platforms

Огромный выбор инструментов: HootSuite, TweetDeck, Sysomos....

eMarketer.com

Специализируется на изучении тенденций. Услуга платная, но предоставляется бесплатная подписка на информационный бюллетень по материалам открытых ресурсов.

Alexa.com

Помогает понять:

- как котируются веб-сайты конкурентов в стране и на международном уровне;
- насколько эффективны веб-сайты (частота посещений, среднее время, проведенное пользователем и т.п.);
- как конкуренты осуществляют онлайновый маркетинг.

comScore и HitWise

Мало чем отличаются от Alexa.com.

Mary Meeker

Ее ежегодный Internet Trends Report – существенный источник информации и анализа для тех, кто интересуется тем, что происходит в онлайне.

Поиск данных об организационной структуре конкурентных организаций

Блогер на сайте aqute.com перечисляет наиболее важные, по его мнению, англоязычные источники, которые необходимо задействовать для изучения организационной структуры конкурентов.

LinkedIn. Отличный ресурс, который используется практически в каждом исследовании КР. Главное его преимущество заключается в том, что вы располагаете серьезной информацией о персоналиях. За 40\$ в первый месяц (а этого срока, как правило, вполне достаточно для реализации одного проекта) вы получаете доступ к обширной информации. По некоторым отраслям бизнеса и экономики, например по технологиям, в вашем распоряжении данные о большинстве менеджеров в компаниях, причем зачастую очень детальные.

Объявления о вакансиях. Обеспечивают ценную информацию о структуре компании, примерных размерах подразделений, зарплатах/компенсациях. Обычно объявления вывешиваются на корпоративных сайтах, но не только. Их следует отслеживать и в региональной прессе. Для поиска подходят специальные программные продукты, облегчающие процесс сбора данных. Целесообразно использовать такие машины как Indeed, Simply Hired, Monster.com, Taleo...

Glassdoor.com. Здесь можно найти информацию о структуре топ-менеджмента, о происходящих кадровых изменениях, об уровне зарплат. Обилие резюме от соискателей. Здесь же находим информацию, нелицеприятно характеризующую тех или иных менеджеров, а также жалобы пользователей на фаворитизм, на недооценку их способностей.

Поиск по конкретным должностям (например, «директор маркетинга корпорации Форд», «менеджер по продукту компании Apple»). Вы получите в результате поиска резюме кандидатов, упоминания в прессе, персональные блоги, конкретные истории (case studies). Вести поиск можно, используя упомянутые выше ресурсы, равно как и другие источники.

Способ триангуляции. Заключается в поиске организационной структуры либо конкретной должности по методу аналогии. Например, если известно, что в корпорации Unilever есть менеджер по управлению процессом упаковки, то почему не предположить, что аналогичная функция имеется и в компании Procter & Gamble. Во всяком случае, стоит попытаться.

Твиттер: отслеживаем конкурентов

Блогер на сайте rivalfox.com предлагает ряд советов, как эффективно использовать твиттер для конкурентной разведки.

Несмотря на особенности данной социальной сети, предусматривающей размещение материалов размером не более 140 знаков, твиттер, по мнению блогера, представляет собой отличную площадку для контактов бизнеса с потенциальными и реальными клиентами, для отслеживания действий конкурентов.

Чтобы отыскать в море пользователей твиттера своих конкурентов, достаточно указать название фирмы и включить функцию поиска. Чтобы увидеть, что пишут конкуренты в твиттере, нажмите «people». Чтобы узнать, что пишут о конкурентах, нажмите «tweets».

В сети есть раздел «расширенный поиск» (advanced search), позволяющий вести мониторинг конкурента, указав его месторасположение. Можно ограничить поиск

конкретным пользователем сети. Или собирать только позитивные, либо только негативные материалы.

В твиттере можно отслеживать такие данные:

1. Число подписчиков/комментаторов/участников чата конкурента в соцсети
2. Частота публикаций конкурента в сети
3. Воздействие на пользователей – отклики и комментарии
4. Как часто и каким образом конкурент отвечает на вопросы и запросы клиентов
5. В какое время дня конкурент выходит с сообщениями в сеть

Мониторинг этих данных следует вести ежедневно, желательно в автоматическом режиме. Анализируя получаемую информацию на протяжении определенного периода времени, можно многое узнать о конкурентах, их продуктах и клиентах.

Граница между шпионажем и конкурентной разведкой

Авторы блога на сайте blogs.orrick.com У.Молински и А.Н.Гринуалд обращают внимание на некоторые т.н. «серые» зоны, с которыми зачастую сталкивается профессионал конкурентной разведки в ходе сбора данных.

Приобретение товаров конкурента для изучения компонентов, определения себестоимости

В принципе нет ничего противозаконного в покупке продукта, выпускаемого конкурентом, для его изучения. Другое дело, если продажа продукта обусловлена подписанием контракта или иного письменного документа с определенными обязательствами. Вам грозит обвинение в мошенничестве и судебное преследование в том случае, если представитесь «другим лицом», заполните анкету вымышленными данными. Таким образом, у вас выбор – либо честно заявить о себе и рисковать нарваться на отказ, либо соблюдать прописанные в контракте ограничения по использованию изделия, либо пойти на подлог и рисковать еще больше репутацией своей и фирмы.

Посещение выставки с целью изучение конкурентных продуктов

Выставки представляют собой отличную возможность для проведения конкурентной разведки. Проблема может возникнуть при идентификации себя в контакте с представителями конкурирующей фирмы. В этой ситуации тоже заложен риск разглашения со всеми вытекающими последствиями, если вы решитесь назваться вымышленным именем. Вас могут обвинить (и вполне обоснованно) в попытке кражи секретной информации о конкуренте.

Копание в бумажных отходах с целью сбора информации

Это более сложный случай для определения границы между дозволенным и недозволенным. Конечно, конкурент сам виноват, допуская небрежность и невнимательность в обращении с собственной информацией. Но это не снимает ответственности с тех, кто воспользовался этим и добыл данные, роясь в мусорных отходах. Если с точки зрения правовой нет нарушения закона, то в любом случае это не этичное поведение, марающее репутацию профессионала КР.

Сбор информации у клиентов, общих для вас и ваших конкурентов

Здесь важно иметь в виду, имеются ли между конкурентом и его клиентами какие-либо (письменные) договоренности относительно конфиденциальности. Если вы собираете данные у стороны, которая, как вам известно, обязана держать данные в секрете, то такое действие может и должно быть истолковано как шпионаж.

В заключение автор публикации подчеркивает необходимость знать и соблюдать не только

законы, трактующие те или иные действия как промышленный шпионаж, но и границы корпоративной этики, пересекать которые профессиональному КР непозволительно.

Как сделать презентацию запоминающейся для слушателей и участников

На эту тему размышляет Арт Маркмен, профессор психологии Техасского университета (hbr.org, September 21, 2015).

Фундаментальная задача презентации, пишет автор - повлиять на позиции и подходы аудитории. В каком-то смысле – изменить их. Поэтому столь важно заложить информацию надолго в память участников. Если вам удаётся найти способы и пути излагать свои мысли и выводы ясно, понятно, привлекательно по форме, держать внимание слушателей, то можно надеяться, что сказанное вами прочно ляжет в сознание и память адресантов, воздействуя на их мнения и решения.

Но именно в этом пункте зачастую презентации терпят крах.

Автор статьи обращает внимание на три фактора, способствующие закреплению отчета в памяти пользователей результатов КР.

Правильно выбранная последовательность

Обычно хорошо запоминаются начало и финал презентации. Поэтому автор рекомендует сначала сообщить слушателям, о чем вы собираетесь говорить, затем развернуть основное содержание, а в конце сжато повторить основные выводы и предложения. Многие делают ошибку, начиная презентацию с какой-либо истории, имеющей лишь косвенное отношение к теме. Эта история потом будет легко вспоминаться, возможно, в ущерб более важной информации.

Тесная взаимосвязанность тезисов

Умело увязывая между собой ключевые тезисы, вы способствуете более легкому и прочному усвоению и запоминанию результатов докладываемого проекта.

Умение заставить аудиторию работать

Чем глубже цепляют аудиторию излагаемые вами идеи, тем легче они запоминаются, тем проще держать внимание слушателей. Автор обращает внимание на такой парадокс. Чем гляже по форме и содержанию презентация, тем она доходчивее, но зато менее запоминаема. Важно заставить аудиторию работать головой во время презентации, а не просто слушать. Пример: вы излагаете альтернативы и предлагаете аудитории самим подумать над выбором, прежде чем сообщите свое мнение.

В конце презентации подытожите основные пункты, но при этом заставьте слушателей самим подумать над выводами. Именно таким путем им будет легче усвоить и запомнить материал.

Какой должна быть комната «штабных учений»

Комната для проведения мозгового штурма – своего рода ландшафт для генерации и развития идей, указывает блогер на сайте switchandshift.com. Именно здесь обсуждаются и решаются сложные проблемы бизнеса в максимально короткие сроки. Поэтому сама обстановка должна располагать к креативности участников дискуссии.

Вот несколько советов автора блога:

Используйте обычные школьные, а также лекционные (белые) доски, стикеры

Любые помещения для «штабных учений» должны быть одинаковы с точки зрения предоставления участникам максимум возможности излагать свои мысли письменно. Отраженная в письме идея более доступна, осозаема, чем произнесенная. А, следовательно, облегчающая процесс ее обсуждения.

Избегайте строгого порядка

Некий внешний беспорядок в обстановке благоприятствует креативности, показывает исследование, опубликованное в журнале *Journal of the Association of Psychological Science* в августе 2013 года. Согласно выводам исследования, беспорядок вещей помогает разрушать традиции и обычай, связанные с проведением совещаний, способствует интеллектуальному раскрепощению. Сама концепция проведения «мозгового штурма» предполагает определенный хаос в окружающей среде, соответствующий свободному, нерегламентированному течению дискуссии. Никогда не знаешь, какая деталь визуального ряда может навести на оригинальную мысль.

Избегайте однообразия, монотонности

Проведенное в 2014 году исследование журнала *Science Daily* показало, что разнообразие и изменчивость физической и социальной среды оказывают позитивное воздействие на результаты работы. Такие физические условия способствуют лучшей концентрации на результатах работы, а подобная социальная среда хорошо отражается на самом процессе работы. Применительно к нашему контексту такими деталями могут быть необычная мебель, произведение искусства - все, что отличает от обычной канцелярской обстановки.

Используйте одновременно онлайновые технологии

Они необходимы в случае, если вам физически недоступны те или иные материалы, данные, необходимые для дискуссии. Также они полезны при вовлечении находящихся далеко участников. Следует стремиться создать иллюзию их физического присутствия в комнате. Сегодня доступны программные продукты (платформы), обеспечивающие беспрепятственный обмен документами и идеями, а также – что очень важно – запись и архивацию всего, что родилось в процессе дискуссии.

Как правильно задавать вопросы

Джоел Гарфинкл, консультант и автор многих книг по проблемам лидерства, в блоге на сайте smartblogs.com подчеркивает значение правильно сформулированного вопроса для получения необходимой информации. Автор выделяет 5 разновидностей вопросов.

Информационные

Когда вы стремитесь узнать факты, детали, результаты исследования. К примеру:

- Где можно найти эти документы?
- Какие факты отразил отчет?
- Какие свидетельства вы нашли?

Аналитические

Собрав данные, вы хотите понять их смысл. Вопросы направлены на процессинг, анализ информации.

- Что вы узнали из этой информации?
- Какие новые горизонты открывают найденные факты?

Исследовательские

Дают возможность изучить и сравнить возможности, перспективы, выбрать наиболее оптимальный вариант.

- Что случится, если ...?
- Почему вы думаете, что мы должны...?
- Каков будет результат от...?
- Каковы альтернативы?

Консолидированные (consensus)

В ходе разговора, обсуждения наступает момент, когда необходимо подвести итоги и принять решение. Вопросы должны определить согласие или различие в позициях.

- У нас достаточно информации, чтобы принимать решение?
- Можем ли мы согласовать позиции и двигаться дальше?
- Можем ли мы быть уверенными в принятии правильного решения?

Наступательные

Некоторые вопросы носят наступательный, если не агрессивный, характер, они могут продуцировать раздражение и негативно влиять на результаты разговора.

- Почему вы не...?
- Что, вы не знали...?
- Где вы были, когда...?

«Do Small Enterprises Study Their Competitors»

«Do Small Enterprises Study Their Competitors»
by Area Barendreg

Рецензируя книгу, известный эксперт Джон МакГональ пишет: «Одна из проблем, стоявшая всегда перед конкурентной разведкой, - нужна ли она малому предпринимательству? Книга доктора Барендрега частично отвечает на этот вопрос. Отвечает положительно».

Автор монографии делит малый бизнес на категории «сильный», «средний», «слабый».

Малый бизнес, относящийся к первой категории, т.е. «сильный», чувствует себя достаточно

уверенно на рынке, а потому не уделяет много внимания действиям конкурентов. Изучение конкурентной среды заменяется ориентацией на вопросы развития технологий и другие стратегические факторы.

Малый бизнес в категории «слабый», напротив, придает большое значение изучению конкурентов. Конкурентная разведка фокусирует внимание на отслеживании тактических действий конкурентов. Причем, довольно часто обнаруживаются факты нечистоплотного, иногда прямо противозаконного использования инструментария КР.

Среди других выводов автора книги:

- Конкурентная разведка успешных компаний помимо других задач решает и такую, как выявление и переманивание у конкурентов лучших поставщиков.
- Самый эффективный и полезный ресурс КР – прямые контакты с конкурентами.