

БИЗНЕС-РАЗВЕДКА

№ 60

Оглавление

Деловая разведка – цели и задачи

Глобальные риски 2016 года

Конкурентная разведка: на пороге изменений?

Конкурентная разведка и доходность компании

Рентабельность инвестиций в конкурентную разведку

Используйте конкурентный анализ для вашей служебной карьеры

Только половина компаний реально используют результаты КР

Организация и методы деловой разведки

О некоторых методологиях конкурентного анализа

Цифровая конкурентная разведка для малых предприятий

Три вида информации, в которой нуждается глава компании

Дискуссионная трибуна

Шесть мифов о конкурентной разведке

Информационные ресурсы

Вторичные источники информации для конкурентной разведки

Этика деловой разведки

Профессиональная этика КР в крупнейших корпорациях мира

Советы профессионалам деловой разведки

Десять рекомендаций по конкурентной разведке на конференциях

Рецензии

Сборник статей «Conference and Trade Show Intelligence»

Глобальные риски 2016 года

Глобальные риски 2016 года В рамках Международного экономического форума 2016 проведен опрос 750 экспертов из разных стран относительно влияния на мировую экономику и политику очевидных и вероятных рисков в этом году и ближайшие 10 лет.

Впервые за все время проведения таких опросов эксперты на первое место по последствиям в категории очевидных рисков назвали изменение климата. На втором месте – распространение оружия массового поражения, На третьем – нехватка воды. На четвертом – неконтролируемая миграция. На пятом – резкие колебания цен на энергоносители.

В категории вероятных (но не очевидных) рисков первое место за неконтролируемой миграцией, второе место заняли стихийные бедствия, третье – провалы политики адаптации и снижения последствий климатических изменений, четвертое – региональные межгосударственные конфликты, пятое – глобальные природные катастрофы.

Столь широкий разброс фиксируется впервые за 11 лет проведения подобных исследований. Также впервые природные, геополитические, социальные и экономические риски названы в первой пятерке по разрушительным последствиям. Примечательно, что технологические риски (в первую очередь, связанные с киберпреступностью) заняли 11 место в категориях очевидных и вероятных рисков.

Разнообразие ландшафта рисков бросается в глаза на фоне растущих негативных последствий от всех угроз сразу. К 2015 году по сравнению с доиндустриальной эпохой климат на нашей планете потеплел на один градус. В 2014 году общая численность мигрантов составила 59.5 миллионов человек (рост на 50% по сравнению с военным в Европе 1940 годом).

Отчет Международного экономического форума также отразил рост взаимозависимости и конвергенции рисков. Выделены пары, среди которых наибольшую угрозу в 2016 году несет сочетание глубокой социальной нестабильности и структурной безработицы.

Понимание, каким образом различные риски взаимодействуют между собой очень важно для построения шкалы приоритетов и разработки планов действий. Комментирует глава подразделения Глобальной конкуренции и рисков Международного экономического форума Маргарета Дзениек-Ануз: «Мы знаем, что климатические изменения провоцируют обострение других рисков, таких, например, как миграция и безопасность, но это не единственные взаимозависимости, которые во все большей степени воздействуют на общество, причем, зачастую непредсказуемо. Стремиться к уменьшению воздействия таких рисков необходимо, но еще более важно – уметь к ним приспосабливаться».

В пятерке главных рисков на ближайшие полтора года:

1. Массовая и неконтролируемая миграция
2. Кризис или крушение государств
3. Межгосударственные конфликты
4. Безработица или неполная занятость
5. Провалы в государственном управлении отдельных стран

В пятерке главных рисков на ближайшие 10 лет:

1. Нехватка воды
2. Неспособность справиться с изменением климата
3. Разрушительные стихийные бедствия
4. Продовольственный кризис
5. Глубокая социальная нестабильность

Конкурентная разведка: на пороге изменений?

Джон МакГональ, один из ведущих в мире специалистов по конкурентной разведке, обращает внимание на характерные для последних лет изменения в глобальной экономике и менеджменте, что, по его мнению, вынуждает ставить вопрос о соответствующей корректировке задач и методологии КР (diy-ci.com, 01/05/2016).

Каковы эти изменения и что они несут для КР?

1. Компании становятся более открытыми. На практике это часто означает, что они раскрывают все больше служебной информации, в том числе о своих служащих. На первый взгляд, по мере роста открытости отпадает необходимость в КР. Но это не так. Вполне вероятно, что компании, раскрывая информацию по второстепенным вопросам, просто хотят отвлечь внимание конкурентов от более существенных тем, таких как планируемые поглощения, новые продукты. Таким образом, меняются приоритеты в исследованиях КР, но не сама дисциплина. Вас в большей мере будет интересовать, куда идут ваши конкуренты, и в меньшей – где они находятся сейчас.

2. Другой важный момент – растущая благодаря Интернету скорость, с которой бизнес реагирует на новую информацию. В одном конкретном случае отчет о доходах крупной глобальной корпорации из-за случайного сбоя появился на сайте компании за час до официального объявления. Уже через три секунды материал попал в Твиттер и еще спустя несколько секунд биржа отреагировала. Напрашивается вывод о незаменимости программных продуктов, автоматически отслеживающих те или иные изменения на рынках. При всем огромном значении современных интернет технологий, они не способны заменить ни исследования, ни анализ, ни тем более прямое интервью с носителями информации. Роль технологий (ботов) – собирать данные из открытых источников вне зависимости от того, насколько они важны для данного исследования. Это не более, чем просто инструмент, позволяющий профессионалам КР отслеживать, анализировать и делать выводы из действий конкурентов.

3. В последнее время часто говорят, что политика поглощений и присоединений сужает конкуренцию во многих отраслях экономики (в данном случае речь идет об американской экономике). К примеру, число авиакомпаний США за последние 10-15 лет сократилось в разы. То же самое можно сказать об автомобильной промышленности или о производстве офисных, канцелярских товаров, или о сфере пивного бизнеса. В последнем случае эксперты предупреждают, что не за горами время, когда одна корпорация будет контролировать 95% этого рынка. Во всех учебниках такой процесс называется «монополизация». Сужение конкуренции вовсе не отменяет КР за ненадобностью. Просто сама конкурентная разведка должна меняться соответственно новым условиям. Дело в том, что монополия (или олигополия – рыночная структура, характеризующаяся незначительным числом продавцов при наличии большого числа покупателей) рано или поздно распадается. Одна из причин – монополисты полагают, что весь рынок «в их кармане», и теперь они могут позволить себе не утруждаться изучением сопредельных рынков и потенциально новых игроков.

К примеру, профессионалам КР в сфере авиа бизнеса есть смысл сосредоточиться не на мониторинге тарифов и скидок, а на изучении работы смежных партнеров своих конкурентов, поставляющих им оборудование, услуги, пассажиров.

В области канцелярских принадлежностей надо принять во внимание, что мелкие фирмы предпочитают реализовывать свой товар не в специализированных магазинах, но в торговых точках широкого предназначения. Следовательно, надо расширять спектр объектов исследования и мониторинга КР.

Что касается пивного бизнеса, то, отмечает МакГональ, даже самым крупным компаниям, занятым в этой сфере, надо тщательно следить за мелкими пивоварами, которые могут внезапно нарастить свою долю на рынке, пустить в ход нетрадиционные приемы

конкуренции.

Конкурентная разведка и доходность компании

Известный эксперт в сфере КР Джон МакГональ пишет в одной из своих публикаций на сайте Diy-ci.com: «Иногда нам (профессионалам КР) приходится разъяснять значение конкурентной разведки для бизнеса. Это, примерно, как объяснить, что дворники на переднем стекле автомобиля необходимы, чтобы видеть дорогу при плохой погоде, что датчики дыма устанавливаются, чтобы предупреждать о пожаре».

Далее автор приводит в качестве примера некоторые цифры и факты, характеризующие незаменимую роль КР для успешного бизнеса.

Он, в частности, цитирует выступление на конференции Международной ассоциации по вопросам обучения разведке (International Association for Intelligence Education) Клиффа Клаба, в прошлом руководителя службы КР в фармацевтическом гиганте Merck. Клуб дал яркие, убедительные примеры прямого воздействия КР на нижнюю, итоговую строчку финансового баланса компаний.

- Компания Proctor & Gamble сэкономила 40 миллионов долларов благодаря внедрению в свою стратегию результатов бенчмаркинга (сравнительного конкурентного анализа эффективности).
- Компания NutraSweet готовилась потратить 38 миллионов долларов на борьбу с конкурентом, но отказалась от этих затрат после того, как исследование КР показало, что данный конкурент не представляет угрозы для позиций компании.
- Корпорация General Motors благодаря КР на 100 миллионов долларов снизила производственные издержки.
- Компания Merck увеличила доходы на 300 миллионов долларов вследствие достижения конкурентных преимуществ на базе результатов работы службы КР.

На значение КР для бизнеса можно взглянуть и с другой стороны, пишет МакГональ. Он цитирует профессора Кристенсена, утверждающего, что нередко успешные компании терпят в конце концов крах, поскольку, завороченные временными удачами, просто не замечают появления на рынке новых, молодых, голодных конкурентов.

В пользу конкурентной разведки говорят различные международные исследования.

Проведенное еще в 90-ые годы исследование в сферах телекоммуникаций, фармацевтики, упаковки пищевых продуктов продемонстрировало, что компании, активно практикующие КР, на 37% опережают своих конкурентов по качеству реализуемой продукции.

В более позднее время опрос, организованный консалтинговой корпорацией Pricewaterhouse, показал, что 84 опрошенных руководителей компаний рассматривают информацию о конкурентах как важный фактор роста прибыльности.

Опубликованный в 2008 году исследовательский доклад компании McKinsey раскрыл ответы топ менеджеров на вопрос, как их компании реагируют на изменения ценовой политики или появление инноваций у конкурентов. Большинство респондентов признались, что опоздали с реакцией, поскольку мало внимания уделяли конкурентной разведке.

Рентабельность инвестиций в конкурентную разведку

Очень немногие организации находят надежные способы измерить реальное влияние конкурентной разведки на их доходность. Совсем мало попыток ученых и практиков КР установить прямую зависимость эффективности бизнеса от количественных и качественных показателей конкурентной разведки. Таким образом, рентабельность инвестиций в КР остается явно недооцененной, отмечает Варша Читале на сайте valuenotes.biz.com.

На этом фоне, пишет далее Варша, можно считать прорывом публикацию исследования выдающимися гуру КР Б. Джиладом и Л. Фулдом на сайте hbrg.com. Их доклад проливает новый свет на сложный вопрос о влиянии КР на конечные результаты бизнеса (подробнее о докладе читай материал «Только половина компаний реально используют результаты КР» в текущем выпуске журнала «Бизнес-разведка»).

Авторы доклада доказывают, что инвестиции в КР полностью себя оправдывают, если ее результаты ложатся в основу принимаемых важных решений. Вместе с тем, 45% опрошенных профессионалов КР заявили, результаты их работы не инкорпорируются в процессы принятия решений. Более трети респондентов сказали, что КР используется просто для подтверждения правильности тех или иных шагов и действий.

Любопытно, что ключевым фактором максимального воздействия КР является включение профессионалов КР, аналитиков непосредственно в сам процесс подготовки и принятия решений. В некоторых организациях стратегические решения не принимаются, пока они не одобрены службой КР. Такой подход выделяет «умные организации» от других.

Доклад также называет сферы деятельности, где влияние КР особенно ощутимо. На первом месте – запуск нового продукта. На втором – поиск новых возможностей для развития. Далее идут: минимизация рисков, решения по ценовой политике, по инвестициям и так далее.

Дебаты относительно рентабельности вложений в КР продолжаются. Доклад, между тем, демонстрирует огромный диапазон решений, использующих практические результаты КР. И этот момент уже сам по себе красноречиво свидетельствует о значении конкурентной разведки.

Вопрос о том, стоит ли инвестировать в КР и сколько инвестировать, зависит от оценки рисков и потенциальных убытков при ошибочном решении. И если вы приходите к выводу, что расходы на КР меньше, чем потенциальные убытки от неиспользования КР, то можете быть уверены, что нуждаетесь в конкурентной разведке!

Используйте конкурентный анализ для вашей служебной карьеры

Под таким названием появился блог на сайте communities.usaa.com (8 декабря 2015). Автор блога – Чэд Сторли, отслужил в армии США более 20 лет, а в последние годы пишет статьи и книги, разъясняющие, как использовать военное искусство в сфере бизнеса. Наименования книг говорят сами за себя: «От боевого командира к корпоративному лидеру», «Битва за конкурентное преимущество». Автор не принадлежит к числу профессионалов КР, и его публикация не рассчитана на специалистов в этой дисциплине. Тем не менее, его подход свидетельствует, что он серьезно занимается этой сферой.

Блогер замечает, что если кто хочет в своей карьере опередить коллег, то просто обязан овладеть фундаментальными знаниями и навыками конкурентной разведки. И далее

разъясняет, что собой представляет КР, выделяя ее ключевые, с его точки зрения, направления. Его взгляд по ряду аспектов отличается от канонического подхода.

1. КР сфокусирована на потребностях и предпочтениях пользователей – имеющих и потенциальных. Часто утверждают, что конкуренция начинается с конкурентной борьбы. Так ли это? Не совсем. В бизнесе надо первостепенное внимание уделять не столько конкурентам, сколько реальным и особенно зарождающимся потребностям клиента. Практически все функции компании должны тесно взаимодействовать между собой в обслуживании интересов потребителя.

2. КР сфокусирована на изучении делового климата. Как ваша отрасль воспринимает общие и специфические макро и микро тенденции экономики? Как последние отражаются на поведении клиентов? Поиск правильных ответов на постоянной основе и с помощью современных и удобных для пользования технологических платформ позволяет понять, какие именно драйверы влияют на ваш бизнес. По мнению блогера, наилучшими источниками такой информации являются отраслевые газеты и журналы.

3. КР сфокусирована на исследовании факторов технологического воздействия на развитие отрасли. Нередко новые технологии меняют ситуацию на рынке быстрее и глубже, чем конкуренты. Пример: компания Apple, превратив мобильный телефон в ручной компьютер, потеснила когда-то доминировавшую на этом рынке компанию Blackberry.

4. КР сфокусирована на потенциальных конкурентах. Равно как и зарождающиеся технологии, игру меняют новые, зачастую неожиданные игроки, которые нередко сочетают продвинутые технологии с новыми продуктами и услугами, с обновленными процессами продаж.

5. КР малоэффективна, если в отчете нет практических рекомендаций. Хорошие генералы всегда ждут от подчиненных конкретных выводов и заключений. Так и в бизнесе. Топ менеджеры вправе ожидать, что профессионалы КР представят не только и не столько анализ информации, сколько выводы и рекомендации относительно конкретных шагов и действий по наиболее полному удовлетворению пожеланий и предпочтений клиентов и нейтрализации деятельности конкурентов.

Понимание и реализация озвученных выше тезисов, полагает блогер, необходимы не только для успеха компании, но и для личной карьеры менеджера, освоившего хотя бы азы конкурентной разведки.

Только половина компаний реально используют результаты КР

Выдающиеся специалисты в области конкурентной разведки Б. Джиллад и Л. Фулд опубликовали отчет о проведенном им исследовании эффективности КР в разработке и осуществлении бизнес стратегий. Опрошены 236 практиков из 21 страны (Северная Америка плюс Европа). Респонденты в среднем имеют 6-летний опыт работы в сфере КР применительно к разным областям (маркетинг, развитие бизнеса, разработка новых продуктов, финансовая деятельность и т.п.). 62% опрошенных представляют крупные корпорации с ежегодным доходом более миллиарда долларов.

45% респондентов признали, что результаты КР не влияют на принятие важных решений. Почему? На то есть ряд причин, которые авторы называют:

Изоляция аналитика КР от процессов принятия решений. Единственный надежный путь обеспечить влияние результатов КР на стратегию компании – вовлечение в этот процесс профессионала КР. В практическом плане это означает предоставление аналитику права за одним столом с первыми лицами участвовать в дискуссиях по важнейшим вопросам стратегии и тактики бизнеса. Именно так поступают умные и успешные бизнесмены.

Бизнесмены не готовы выслушивать и воспринимать альтернативные точки зрения. Топ-менеджмент обязан прислушиваться к мнению аналитика компании, даже если его точка зрения противоречит сложившемуся в организации консенсусу. Более того, бизнесмен должен не просто ожидать от аналитика той или иной информации, но рассчитывать на получение т.н. «большой картины» исследуемых проблем.

Отчет аналитика ориентирован на реагирование, а не на упреждение. Большинство компаний привыкли реагировать на действия конкурентов. И в этом их огромная слабость. Намного эффективнее шаги, упреждающие конкурентов. Именно это должно быть положено в основу отчетов КР,

Аналитики отстранены от участия в разработке и выпуске новой продукции/услуг. Авторам доклада непонятно, почему профессионалы КР менее всего задействованы именно в этой сфере деятельности компании. Между тем, как раз при выходе на рынок с новым продуктом компании более всего нуждаются в точной и ясной информации о конкурентном ландшафте, о действиях и намерениях конкурентов, об их возможной реакции на предлагаемые новые продукты/услуги. Причем, важно изучать вероятное реагирование не только прямых конкурентов, но и самих пользователей, а также партнеров, дистрибьютеров, регуляторов...

(по материалам веб-сайта hbr.org)

О некоторых методологиях конкурентного анализа

На сайте medium.com за 12 октября 2015 года опубликована статья Дэна МакХьюга, посвященная аналитическому инструментарию. Процесс анализа автор представляет в виде пирамиды, в основании которой данные. В средней части - информация, получаемая из данных. Наверху пирамиды - понимание анализируемой проблемы (insight).

Дэн утверждает, что беда многих аналитиков - стремление перескочить к пониманию через промежуточные этапы: систематизацию данных, анализ информации, полагаясь в большей степени на свою интуицию и прежний опыт. Этому в определенной степени способствует постоянно растущий вал данных, провоцирующий аналитиков слепо набирать все больше и больше информации, уделяя меньше времени и внимания работе с ней.

Поэтому, считает автор, первостепенное значение имеет выбор методологии, с помощью которой достигается понимание исследуемого вопроса, проникновение в его суть, сущностное осознание. Из обширного набора методологий анализа он предпочитает следующие четыре:

Гэп анализ (gap analysis - сравнительный анализ пробелов, недочетов, имеющихся резервов)

Метод помогает понять позиции ваши и конкурентов на рынке с помощью заранее продуманных метрик. Методология дает более-менее ясную картину, в каких метриках ваша фирма занимает лидирующие позиции, а в каких отстает. Такая картина достаточно обширна, она может включать эффективность бизнеса, уровень удовлетворенности клиентов услугами/товарами, популярность брендов, размеры и характеристики населения, с которым работают компании. Гэп анализ позволяет вычлениить проблемы и новые возможности для развития и успешной конкуренции.

Пять сил Портера

Этот аналитический инструмент входит в учебные программы всех вузов, но на практике используется нечасто в повседневном, систематическом анализе действий конкурентов. Между тем, методология очень продуктивна для выявления способности конкурента

продвинуться на новые рынки, а также для раннего обнаружения новых, потенциально опасных игроков.

Фокус группы

Довольно затратная методология, но весьма эффективная для изучения латентных и зарождающихся тенденций. Особенно фокус группы полезны, когда вы реализуете свои услуги и/или продукты через партнеров, но не получаете от последних информации. Именно эта методология лучше всего решает задачи анализа проблем, находящихся как бы на периферии вашей деятельности.

Анализ побед и поражений (win-loss analysis)

Анализ конкурентоспособности помогает понять реальные причины успеха или неудач. В деле изучения потребительских предпочтений цель достигается через прямые интервью с пользователями.

В заключение автор предлагает несколько рекомендаций.

- Протестируйте новые для вас инструменты анализа и посмотрите, насколько они эффективны.
- Используйте новые методологии во время мозгового штурма.
- Ознакомьтесь с книгами, помогающими осваивать инструментарий анализа.
- Обсуждайте методологии с коллегами.

60-08 цифровая разведка

Цифровая конкурентная разведка для малых предприятий

Если вы планируете открыть ресторан или закусочную, то начать надо с изучения, что имеют и как работают конкуренты в данном районе (городе). Это же правило касается любых новых предприятий малого бизнеса, пишет блогер на сайте [salesforce.com](https://www.salesforce.com) (February 4, 2016). Сегодня не менее важно знать, как конкуренты представлены в цифровом измерении. Цифровая конкурентная разведка даже более ценна, чем традиционная, так как современные технологии позволяют оперировать в безграничном пространстве потенциальных покупателей/пользователей.

С каждым годом все больше малых предпринимателей осознают значение современных поисковых интернет машин, помогающих потенциальным клиентам при условии размещения на сайте ключевых слов потенциальным выходить на него, знакомиться с продуктами и услугами. Вы желаете, чтобы возможные клиенты знали не только название вашей фирмы, но и находили бы вас по ключевым словам и сочетаниям, таким, например, как «маркетинговые услуги в сфере недвижимости».

Итак, начинайте с изучения сайтов конкурентов. При этом внимательно изучайте всю информацию, начиная с главной страницы, под углом зрения клиентов. В первую очередь, используйте ключевые слова, относящиеся к ценовой политике, к местонахождению предприятия, но также к поставщикам и партнерам конкурента. На втором этапе – создания и запуска собственного сайта – сравните, в чем сайты конкурентов лучше, а в чем уступают. Главный критерий – посещаемость. Этот показатель зависит от многих факторов, в том числе, наличия блогов, виртуальных площадок для дискуссии, организации вебинаров (виртуальных семинаров),...

Важный момент – постоянное обновление ключевых слов и сочетаний, позволяющее представлять ваш продукт/услугу в более ярком, привлекательном виде, чем у конкурентов.

Во многих розничных компаниях эффективно используется методология «mystery shopping» - тайный шопинг, своего рода проверку, как работает собственное предприятие. Под видом покупателя в магазин приходит контролер (обычно нанимаемый со стороны), который

изучает и фиксирует, как разложен товар, соответствуют ли цены проводимой фирмой политике, насколько качественно обслуживание. Точно такое же исследование следует проводить и в цифровом измерении. Изучать собственный сайт сравнительно с конкурентными под видом клиента.

Блогер рекомендует действовать также как представитель агентства по цифровому маркетингу, осуществляющего проверку онлайн-собственности в качестве первого шага в консалтинговом проекте. Важно осуществлять ревизию всего, что у вас и у конкурентов есть в интернете, начиная с разделов сайта, на которые в первую очередь попадают клиенты. Это могут быть страницы «наши контакты», «наши продукты», «о нас», разделы, ориентированные на поддержку и помощь клиентам.

Переходя со страницы на страницу, делайте заметки. Насколько логично ваше путешествие по сайту в качестве «тайного покупателя»? Насколько трудно или легко получить важную для потенциального покупателя информацию? Как часто обновляется информация? Насколько эффективно действует сайт на поведение клиента (желание сделать следующий шаг – заказать товар или услугу, позвонить в фирму, или просто зайти в реальный магазин).

Прodelайте проверочную процедуру со своим сайтом и сайтами конкурентов и вы поймете, в чем уступаете конкурентам и что надо сделать для достижения преимущества.

Три вида информации, в которой нуждается глава компании

Какая информация нужна директору компании? Вроде бы простой вопрос, пишет на сайте inc.com Джоел Трамелл, основатель и глава компании Khorus Software. Однако, едва ли большинство первых лиц в компаниях серьезно над этим вопросом задумываются.

Ответ, который приходит сразу: нужна вся информация, и чем больше, тем лучше. Действительно, у многих сложилось представление, что в эпоху Больших Данных растущий объем информации положительно воздействует на результаты работы компании.

Большие Данные, отмечает автор, действительно полезны при трех условиях:

1. Вы располагаете современными технологиями быстрой обработки данных.
2. В вашей организации имеются условия для хранения и систематизации массивов данных.
3. Используемые вами машины способны не только выдавать информацию, но и в автоматическом режиме предлагать и принимать нужные решения, основываясь на данных.

Между тем, ситуация сегодня такова, что руководители организаций принимают ответственные решения, но зачастую не имеют необходимых алгоритмов для вычленения из океана данных той самой информации, без которой решения могут быть ошибочными.

Поэтому, в реальной практике действует правило: иметь немного полезной информации гораздо лучше, чем барахтаться в болоте Больших Данных.

Автор публикации называет три вида информации, которой должен располагать директор организации.

1. Информация «нормализованная»

Руководители отделов и управлений компании обычно стараются заваливать верхний эшелон справками и отчетами. Как бы хорош генеральный директор компании ни был, ему не под силу (времени не хватает) вникать во множество бумаг, лежащих на его стол (в компьютер). Поэтому для него (для нее) важно сверху установить ключевые критерии, приоритеты для информационных отчетов. Их должно быть немного для каждого из

подразделений. Другими словами, систематизировать, «нормализовать» информационный поток. Отчеты должны опираться на основные приоритеты работы компании в целом.

2. Информация прогностическая, упреждающая

Данные обычно историчны, т.е. говорят о том, что уже произошло, что сложилось. Для лидеров компании важнее знать, что ожидается, что будет. По этой причине целесообразно перед руководителями подразделений ставить простой вопрос: «Может ли ваше управление добиться решения стоящих перед ним проблем вовремя?». Отвечая на этот вопрос, менеджер вынужден имеющиеся у него данные ставить в прямой контекст с приоритетами компании в целом, использовать методы прогнозирования. Данный путь – наилучший для трансформации длинных информационных обзоров в краткие, сфокусированные на перспективу отчеты.

3. Информация со всей организации

Первые лица нуждаются в информации, которая бы охватывала все функции и аспекты деятельности компании. В организации, особенно разветвленной, нередко случается, что кто-то из персонала понимает лучше других причины тех или иных проблем, но по своему положению в должностной иерархии не встроен в систему информирования руководства. Как не упустить из виду потенциальный источник информации? Один из способов – регулярные встречи с рабочими, продавцами, другими представителями передней линии производства и бизнеса. Но это сложно осуществить в крупной организации. Другой способ – регулярные опросы персонала, т.н. «книги жалоб и предложений». Но он плохо срабатывает, если коллектив пассивен. Тем не менее, пренебрегать возможностями максимально полного охвата организации при сборе данных нельзя.

Подводя итоги, автор статьи пишет: «Конечно, Большие Данные – огромное благо для конкурентной разведки. Но что касается высшего руководства компании, то оно, прежде всего, нуждается в информации краткой, «нормализованной», ориентированной на перспективу, желательно учитывающей знания и мнения как можно большего числа служащих.

Шесть мифов о конкурентной разведке

Блогер веб-сайта intelsuite.com (13 января 2016), размышляя о конкурентной разведке, сетует, что эта дисциплина остается еще мало кому знакомой и потому вокруг нее по-прежнему живы мифы.

1. Конкурентная разведка – удовольствие дорогое. Конечно, КР требует определенных ресурсов, финансовых и человеческих, но современные инструменты и технологии (поисковые, аналитические программные продукты, в том числе) позволяют экономить немалые средства. Особенно это касается скромных, не слишком амбициозных по масштабам проектов.

2. Конкурентная разведка не дает новой информации. Довольно часто встречаются персонажи, уверенные, что им известно все, что происходит вокруг их бизнеса и без налаживания формальных процессов сбора информации. Естественно, информацию можно добывать разными способами, например, по «сарафанному радио». Но организация и систематизация процессов сбора и анализа информации позволяет идти дальше и глубже в изучении рынка и конкуренции.

3. Спектр использования конкурентной разведки весьма ограничен. Нет ничего более далекого от истины. КР играет важную роль в самых различных сферах применения. Например, в инновациях: процессы генерации новых идей, планы развития новых продуктов, трансформация технологий.... А в стратегическом и тактическом планировании его роль просто незаменима.

4. Рентабельность КР (возврат инвестиций – ROI) нельзя просчитать. Измерение эффективности и рентабельности КР в экономических категориях действительно сложно, но не невозможно. Достаточно внимательно изучить сферы максимальной экономической выгоды, чтобы убедиться, что без конкурентной разведки результаты были бы существенно скромнее. Например, организация мониторинга тендеров, госзакупок, программ финансирования из фондов (funding programs) позволяет проследить прямое и конкретное влияние КР на прибыльность компании.

5. КР подразумевает промышленный шпионаж. Во всех дефинициях конкурентной разведки вопросы легальности и этичности стоят на первом плане. Они исключают любую аффилированность КР со шпионажем экономическим или каким-либо еще.

6. КР подходит только большим компаниям. Это абсолютно неверно. Конкурентная разведка может служить любому бизнесу, независимо от его размера и наличия ресурсов. Недаром она завоевывает все большую популярность у малого бизнеса, чему примеров масса.

Вторичные источники информации для конкурентной разведки

Веб-сайт primary-intel.com опубликовал список вторичных источников, рекомендуемых для использования профессионалами КР.

- Годовые отчеты компаний. Многие публичные компании вынуждены предоставлять в открытый доступ свои годовые отчеты. В них, как правило, содержится информация о том, как компании работают с клиентами.
- Пресс-релизы и объявления. Особенно полезно знакомиться с объявлениями о новых вакансиях, дающих пищу для размышлений, куда и каким путями намерены развиваться конкуренты.
- Плановые отделы местных администраций (где конкуренты ведут бизнес). Знакомство с перспективами развития региона (района, города) поможет выйти на информацию о намерениях конкурентов вписаться в эти планы.
- Местные новостные агентства и иные СМИ. Отраслевые издания, конечно, хороши с точки зрения экспертной оценки тенденций и общих проблем. Но зачастую местные газеты информационно более значимы для изучения работы конкурентов в конкретных регионах и местностях.
- Выставки и конференции. Отличное место для ознакомления с продукцией и, возможно, планами конкурентов. Кроме того, такие мероприятия дают многое для понимания отраслевых тенденций и перспектив.
- Агентства и комиссии по защите окружающей среды. Вполне возможно, что кто-то из ваших конкурентов попал на заметку борцам за чистоту среды обитания. Обычно грубые нарушения установленных правил защиты природы так или иначе сказываются на бизнесе, если вмешиваются общественные организации и государственные структуры.
- Патентные ведомства. Дают информацию об инновациях конкурентов, а также о том, за какими патентами конкуренты охотятся.
- Отраслевые издания. Интересны как для ознакомления с общими тенденциями, так и для поиска материалов о конкурентах.
- Судебные материалы. Могут дать подробную информацию о том, что творится за закрытыми дверями конкурентов.
- Кадровые агентства. Помогут отследить кадровую политику конкурентов, а через нее – их ближайшие намерения и планы.

- Социальные медиа. Отслеживайте персональные профили менеджмента (особенно ведущих функционеров) конкурентных организаций, изучайте, с кем они корреспондируют, как себя рекламируют, что говорят о своих компаниях (продуктах/услугах), как, впрочем, не исключено, и о вашей организации.
- Веб-сайты партнеров. Речь идет о партнерах ваших конкурентов. Появляющиеся на сайтах материалы могут напрямую или косвенно касаться конкурентов, обогащая общую картину достоверными данными.
- Госзакупки и контракты. Если конкуренту удалось получить правительственный заказ, важные детали можно узнать на официальных сайтах.

Профессиональная этика КР в крупнейших корпорациях мира

На семинаре международной организации профессионалов КР в городе Делавэр «Вопросы профессиональной этики в конкурентной разведке» (26 января 2016 года) с докладом выступил Гарн Андерсон, на протяжении 20 лет консультировавший ряд компаний из списка Fortune 500 по вопросам создания и функционирования службы КР и разработки правил профессиональной этики. Предлагаем ключевые положения, прозвучавшие в его выступлении и опубликованные на сайте diy-ci.com.

- Внутренний кодекс ведения бизнеса должен полностью отвечать принятым международным этическим требованиям КР.
- Ежегодно юридический отдел обязан проверять наличие и исполнение внутреннего кодекса этики и вносить при необходимости коррективы.
- Весь персонал компании, включая руководство, а также менеджеров, занятых неполное рабочее время, должен не менее раза в год проходить тренинг по соблюдению профессиональной этики (занятие обычно организуется отделом кадров).
- Важно следить и настаивать, чтобы партнеры, поставщики, внештатные консультанты и другие тесно сотрудничающие с вами компании имели соответствующие документы и строго придерживались стандартов профессиональной этики в своей деятельности.
- Поиск, сбор, систематизация, хранение и распространение любых данных, информации, отчетов и других материалов осуществляется в полном соответствии с корпоративными инструкциями и стандартами этики.
- Контакты с внештатными консультантами и другими фирмами, привлекаемыми для проведения исследований по первичным и вторичным информационным источникам, должны предусматривать письменные обязательства жестко придерживаться норм этики в каждом из проектов.
- Любое действие члена коллектива, имеющее отношение к конкурентной разведке (не только сотрудников службы КР, но и других служащих компании) должно выполняться в соответствии с принятыми стандартами этики.
- Каждый проект КР (как внутренний, так и в рамках аутсорсинга) должен анализироваться с точки зрения кодекса этики перед его запуском, в ходе реализации и после завершения.
- Тренинги по ознакомлению с рисками и угрозами бизнесу должны включать вопросы этики.
- Разработка стратегии и тактики бизнеса должна быть безупречна как с юридической, так и этической точки зрения.

Десять рекомендаций по конкурентной разведке на конференциях

Рекомендации опубликованы на сайте awealthofcommonsense.com

1. Никогда не задавайте вопросов перед ланчем или перерывом на кофе. Интервалы в заседаниях обычно длятся недолго, и все озабочены не столько серьезными материями, сколько тем, чтобы успеть перекусить и освежить мозги.
2. Не задавайте заумных вопросов, чтобы произвести впечатление. Тем более, если ответ на вопрос вам и так известен. Он, возможно, известен и другим участникам конференции и будет их только раздражать.
3. Не пытайтесь забрасывать вопросам каждого докладчика. Почти на каждом мероприятии находится такой активный товарищ, который всем надоедает бесконечными и далеко не всегда уместными вопросами. Не подражайте таким. В противном случае, вас просто будут сторониться.
4. Не допрашивайте бесчисленными вопросами докладчика после его выступления, в то время как в зале сидят 40 человек, и многие, возможно, тоже хотят с ним пообщаться.
5. Старайтесь до начала заседания занять удобное место в проходе. Тогда вам не придется топтать по ногам рядом сидящих, когда надо покинуть зал до завершения дискуссии.
6. Завязывайте контакты с представителями маркетинга и отдела продаж конкурирующих фирм. Обычно они присутствуют на конференциях, но не участвуют лично, да и мало интересуются тематикой. Здесь они для того, чтобы пообщаться с клиентами и обрести новых. Как носители важной информации они интересны и важны для вас. Постарайтесь контактировать неформально.
7. В то же время не навязывайтесь им на долгие вечерние посиделки. Дайте себе и им возможность выспаться и отдохнуть перед новым рабочим днем конференции.
8. Не забывайте отключить входной звонок мобильного телефона на время заседаний.
9. Захватите с собой как можно больше своих визиток. Вы приходите на конференцию не только, чтобы послушать интересный доклад, но и чтобы завязать полезные знакомства. В свою очередь, соберите визитки всех, кто вам может быть полезен. Не забудьте спустя несколько дней после конференции напомнить им о знакомстве по электронной почте или телефону.
10. Заранее наметьте день и час (обычно на второй день конференции после обеда), когда вы сможете немного отдохнуть от непрерывных докладов и дискуссий, собраться с мыслями. Короткие перерывы на кофе или обед обычно не позволяют освежить утомленную голову.

Рецензия

Сборник статей «Conference and Trade Show Intelligence»

Книга предназначена как для профессионалов КР, так и для тех, кто занят проведением выставок и конференций. Она углубляет познания в деле сбора информации на массовых мероприятиях. Овладение искусством общения с людьми во время работы выставок и конференций позволяет заглянуть в новые, зарождающиеся рынки, ознакомиться с новейшими продуктами, планами и намерениями конкурентов, с новыми технологиями, пополнить базу клиентов.

Сборник состоит из шести разделов, в каждом – несколько глав. Сначала – общая, предварительная информация о разведке на выставке или конференции. Затем подробный разбор всех трех основных этапов реализации проекта КР: подготовка, работа на выставке (конференции), анализ и отчет по завершении мероприятия.

Каждый из разделов сборника написан признанными специалистами КР.

Подробнее о книге, ее цене и условиях приобретения смотрите на сайте международной организации профессионалов КР:

<https://scip.site-ym.com/store/ViewProduct.aspx?id=5129490>

Table of Contents

Overview

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

Jonathan Calof

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

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

Pre-Show Preparation

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

What to Do Before the Show. Brian Soth

At the Show

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

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

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

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

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

After the Show

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

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

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

Special Topics

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

Solo CI Trade Show Collection. Kathrine Hayes

The Ethics of Trade Show Intelligence. Toni Wilson

Ethical Guidelines for Trade Shows. Richard Horowitz

Trade Show Counter-Intelligence. Geary Soska

Counter-Intelligence at Trade Shows. Jonathan Calof

Conference and Trade Show Intelligence for Government. Jonathan Calof

Key Intelligence Topics. Jan Herring

Competitive Technical Intelligence at Trade Shows and Professional Meetings. Jay Paap

Connecting the Dots: Drawing Actionable Conclusions from Conference and Trade Show Intelligence

Gathering. Kenneth Sawka

A Conference and Trade Show Intelligence Methodology. Peter McKenney

Trade Show Intelligence Case Study. Kirk Tyson