**Разведывательный мониторинг**

Джилад Бенджамин

Глава из книги «Конкурентная разведка. Как распознавать внешние риски и управлять ситуацией»

ИД «Питер»

— Например, вы часто видели ступеньки, ведущие из прихожей в эту комнату?

— Часто.

— Как часто?

— Ну, несколько сот раз!

— Отлично. Сколько же там ступенек?

— Сколько? Не обратил внимания.

— Вот-вот, не обратили внимания. А между тем вы видели! В этом вся суть. Ну, а я знаю, что ступенек — семнадцать, потому что я и видел, и наблюдал.

Шерлок Холмс и доктор Ватсон, «Скандал в Богемии»1

Допустим, некая компания получает соответствующий потребностям процесс идентифицирования и приоритизации рисков, компетентную команду для проведения военных игр и перечень наиболее значительных рисковых событий в ее окружающей среде в течение 1–3 лет; т.е. самый подходящий горизонт планирования для большинства компаний в быстро изменяющейся сфере деятельности. Что делать дальше?

Компании, останавливающиеся на аналитическом этапе, не защищены системой раннего предупреждения. Особенно уязвимы для этой проблемы американские компании. Они нанимают много сотрудников со степенями МВА и склонны включаться в масштабную аналитическую работу, не приводящую ни к каким действиям. Почти 20% респондентов из опроса Академии конкурентной разведки заявили, что их компании «парализованы анализом». Это особенно ярко выражено у компаний из списка Fortune-100. Размер компании позволяет ей принимать участие во многих непродуктивных действиях, не сталкиваясь с неминуемым банкротством. Только рано или поздно анализ без действия приводит к крушению. Однако это не означает, что выигрышным является действие без анализа. Многим японским компаниям не хватает способностей для анализа разведданных. Вместо этого они просто собирают огромное количество данных. Нехватка аналитического мастерства приводит к тому, что для получения хороших решений они фактически используют малую часть этих данных, чем можно объяснить многие неудачи в Японии в последние годы. Ясно, что истина лежит в середине между этими двумя крайностями.

Центральная задача систем раннего предупреждения — предотвращать неожиданности. Другими словами, стратегические риски, идентифицированные на аналитическом этапе, не должны воплотиться до того, как компания предпримет упреждающие меры или же, по крайней мере, отреагирует как можно быстрее. Вот здесь мониторинг рисков становится критичным, что показано на рис. 1.

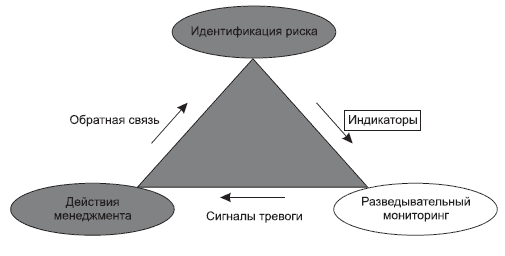


Рис. 1. КРП: шаг 2 — разведывательный мониторинг

Мониторинг рисков — коллективная работа. Один человек, каким бы знающим он ни был и какое бы высокое положение ни занимал, не может с этим справиться. В то же время мониторинг рисков не является беспорядочной работой. Для того чтобы быть эффективным, он требует координации. Потребность в координации работы группы лиц, занимающихся мониторингом существенных рисков, означает, что к решению этой проблемы должны привлекаться некоторые организационные ресурсы. Увы, здесь большинство западных компаний терпят неудачу. Причина? Их исполнительные директора не представляют, что делать.

Это суровое обвинение. Исполнительные директора являются умными и знающими людьми (несмотря на отклонения от этого правила), держащими в руках громадную власть. Если они захотят сдвинуть горы, они их сдвинут. Как же так происходит, что они не могут организовать в своих компаниях наблюдение за рисками, которые способны разрушить их карьеры, лишить их контроля как за доходами, так и за подчиненными и, самое главное, подорвать благосостояние акционеров?

Объяснение лежит в причудливом парадоксе. В опросе, проведенном Accenture2 и Conferenc Board3 в 2001 г., результаты которого приводились в официальном издании CI Magazine, Общества профессионалов конкурентной разведки (Society of Competitive Intelligence Professionals), 506 исполнительных директоров (CTJ) из Северной Америки, Европы и стран Тихоокеанского бассейна ответили на вопрос о своих стратегических интересах. Ниже перечислены наиболее популярные интересы, и процентная доля руководителей, выбравших их4:

Первое место: 41% руководителей в наибольшей степени интересовались признаками типа и уровня конкуренции.

Второе место: 38% руководителей в наибольшей степени интересовались воздействием Интернета.

Третье место: 37% руководителей в наибольшей степени интересовались консолидацией в их отраслях.

Если мы возьмем три вышеприведенных вызова и классифицируем их в соответствии с теми стратегическими рисками, которые они представляют, получится, что исполнительные директора вполне осведомлены о главных источниках своих будущих проблем или о том, что я назвал в этой книге «драйверами отраслевых изменений». Вспомним: было отмечено четыре основных драйвера изменений: (1) технологический, (2) регулятивный, (3) социально-демографический и (4) действий конкурентов. Эти драйверы изменений отвечают за самые глубокие изменения в отрасли, именуемые «структурными изменениями» (изменения в основной структуре отрасли).

Интерес «номер один» любого исполнительного директора — изменение типа и уровня конкуренции — попадает в сферу «действия конкурентов». Она в основном берет начало от вновь входящих на их рынки конкурентов, появляющихся в результате слияний, поглощений или внутренних преобразований компаний. Обычно это не опасения, вызванные известными конкурентами, а опасения нового уровня конкуренции. За этим драйвером изменений непременно следует наблюдать.

Интерес второго ранга для исполнительных директоров — влияние Интернета — может казаться несколько более тактическим, но это не так. Несмотря на то что значение Интернета было беспричинно раздуто, он как раз представляется тем технологическим драйвером, который затронул покупателей. Способность повсеместно делать покупки одним щелчком мыши существенно увеличила власть покупателей в некоторых отраслях, особенно в тех, чьи товары легко передаются в сферу электронной коммерции.

Последний пункт, упомянутый исполнительными директорами, — консолидация, — хорошо укладывается в поле деятельности драйвера конкурентных изменений. Консолидация вызывает изменения в природе конкуренции, одной из основных сил в структуре отрасли. В двух словах, исполнительные директора встревожены теми драйверами отраслевых изменений, которые исторически показали себя источниками глубоких преобразований в отраслях. Рисунок 2 сводит воедино взаимоотношения между интересами исполнительных директоров и силами в отрасли. Итак, как же получилось, что большинство этих руководителей не имеют эффективной системы для мониторинга этих рисков и вновь и вновь оказываются застигнутыми врасплох изменениями, которые вроде бы очень их волнуют?

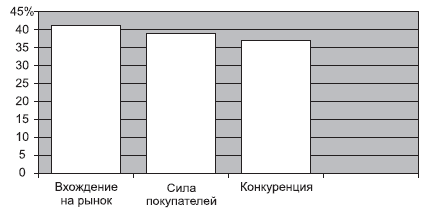


Рис. 2. Стратегические интересы исполнительных директоров и структурные силы, к которым они относятся

Следующие результаты объясняют этот парадокс. В исследовании фирмы Knowledge Systems and Research, Inc. (KSR) приняли участие 500 высших руководителей, они отвечали на вопросы относительно их потребностей в стратегической разведке и того, что они считают задачами для конкурентной разведки. Рассмотрим их ответы.

87% сообщили, что для них главной задачей конкурентной разведки был быстрый сбор данных для поддержки критических решений.

77% сообщили, что самыми ценными данными они считали те, которые поддерживают и улучшают работу по продажам и маркетингу.

38% ощущали ключевым, связанным с разведкой вопросом для руководителей непрерывное (24/7) получение оповещений от конкурентной разведки, распространяемых среди соответствующих конечных пользователей5.

Рассмотрим, что по-настоящему означают эти ответы. Зачем руководителям требовать быстрого сбора разведданных для принятия критических решений? На выработку критических решений уходят недели, месяцы, а иногда и годы. Стратегические ходы не должны уподобляться поспешной стрельбе от бедра, не так ли? Исключением может быть перехват аквизиции у кого-либо на разогретом рынке, но большинство стратегических ходов не происходит после двадцатичетырехчасового обдумывания. Они должны выделяться и вызревать, поэтому, перед тем как принять окончательное решение, проходят многочисленные обсуждения. Любой руководитель, описывающий свой бизнес как «быстро изменяющийся, динамичный, требующий мгновенного принятия решений», на самом деле признает, что в его организации нет возможностей раннего предупреждения. Итак, почему руководители настаивают на быстром сборе разведданных? Единственная причина, по которой исполнительным директорам требуются срочные разведданные, состоит в том, что они уже составили свое мнение, и по мере того как приближается время действовать, им не хватает подтверждающих разведданных, чтобы протолкнуть это решение.

Подтверждающие разведданные представляют собой феномен, хорошо известный многим профессиональным сотрудникам разведывательных служб, как государственных, так и в бизнесе. Лицам, принимающим решения, требуются доказательства для поддержки их установившихся мнений, что позволяло бы им продвигать полюбившиеся им решения. Подтверждающие разведданные не собираются долго и методично на протяжении длительного периода времени. Они не получаются в результате объективного мониторинга конкурентной среды. Их собирают изо дня в день для подкрепления позиций той или иной партии внутри организации как самую последнюю вставку в слайд презентации в PowerPoint. Все профессионалы конкурентной разведки в важнейших компаниях знают эти запросы. Они чуют их за версту. «Глава подразделения хочет доказательства растущих возможностей в телекоммуникационном бизнесе Китая, и они нужны ей сегодня к четырем дня», так информируется менеджер конкурентной разведки. Что большой начальник не раскрывает, так это причину столь срочного запроса, которой обычно является желание протолкнуть конкретный ход, в данном случае в сторону Китая. Отрицательные свидетельства по недостатку шансов или роста приветствоваться не будут.

Если стремительная разведка означает нехватку стратегического планирования, то представление о том, что разведка составляет наибольшую ценность в улучшении продаж и маркетинга, означает полное игнорирование собственных стратегических интересов руководителей. Не то чтобы разведданные по продажам были несущественны. Получение и использование разведданных по новым клиентам, предложениям товаров конкурентов или бенчмаркингу продаж, могут быть существенны для улучшения уровня продаж компании по сравнению с ее конкурентами. Аналогично, разведданные по планируемым маркетинговым кампаниям конкурентов или грядущих изменений цен являются чрезвычайно полезными. Они краткосрочны, а их цель — немедленные результаты. В этом заключается весьма значительное отличие от стратегических разведданных по драйверам отраслевых изменений и тем рискам, которые они влекут за собой для выживания компании в долгосрочной перспективе. Телекоммуникационные компании, — такие как Qwest, SBC, Nynex и WorldCom, — известны той поддержкой тактическими разведданными (в основном о товарах и ценообразовании), которую они обеспечивают своим группам менеджеров по товарам. Они как раз игнорировали долгосрочные стратегические риски. Тактические разведданные по продажам и маркетингу поступают из других источников, в отличие от стратегических разведданных, поэтому они требуют других коммуникативных каналов и создаются совсем другими организационными механизмами. Говоря напрямик, глуп любой руководитель, который высоко ценит рекомендации, дающие увеличение числа звонков с запросами по продажам, но пренебрегает сигналами о том, что за три года альтернативная технология может сделать устаревшими весь ряд товаров и услуг компании. Он столкнется на своем пути с весьма неприятным сюрпризом точно такого типа, как в обследовании, проведенном Accenture/CB!

Наконец, последняя проблема, поднятая в обследовании KSR, кажется согласованной со стратегическими интересами руководителей. 68% респондентов сказали, что ключевая проблема состоит в том, чтобы соответствующие конечные пользователи вовремя получали оповещения от разведки. Это кажется очень разумным и соответствующим тому подходу, которого я придерживаюсь в своей книге. Самый верный сторонник систем конкурентного раннего предупреждения не смог бы выразиться лучше. Так где же подвох?

Подвох в определении конечных пользователей. По моему опыту, большое количество старших руководителей не видят себя в роли конечных пользователей разведданных. Они приветствуют любую возможность передать разведданные (тактические) в руки своих подчиненных, особенно в руки торгового персонала, маркетинг-менеджеров и проектных групп. Однако, по их мнению, им самим эта информация ни к чему. В самом деле, зачем им это? Если большинство руководителей считают, что конкурентная разведка предназначена, прежде всего, для маркетинга и продаж, она действительно не имеет к ним отношения. Это закоренелое заблуждение отражается на подходе компаний из списка Fortune-500 к использованию ресурсов конкурентной разведки. Подавляющее большинство подразделений разведки, работающих сегодня в компаниях из списка Fortune-500, не имеют прямой связи с руководителями. Они не отчитываются перед руководителями на постоянной основе. Многие руководители даже не подозревают, что в недрах их организации существует отдел конкурентной разведки (CI), или не знают, кто отвечает за защиту будущего их компании. Руководители могут быть в списке рассылки отчетов конкурентной разведки, но их вклад в эти отчеты и их использование настолько мал, что профессионалы конкурентной разведки рады, если несколько месяцев спустя получат обратно экземпляр своего отчета, на полях которого нацарапан неразборчивый комментарий, означающий, что руководитель прочел его часть. Рисунок 3 сводит воедино пожелания руководителей к действиям конкурентной разведки в их организациях, выявленные по результатам опроса KSR.

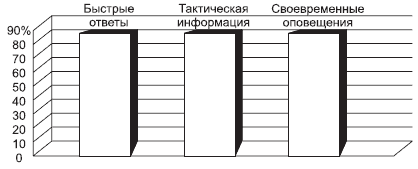


Рис. 3. Пожелания руководителей к их конкурентной разведке

Итак, руководители интересуются драйверами долгосрочных изменений, но используют свои разведывательные ресурсы, чтобы разыскивать примеры продаж или сбора прайс-листов конкурентов. Они проводят ночи над конкурентными базами данных, но хотят быстрых мгновенных ответов для подтверждения их ранее сформировавшихся мнений. Они предстают весьма поддерживающими разведку для других в данной организации. Если кто-то разрешит это противоречие, корпоративный менеджмент улучшится в несколько раз. Vivendi Universal, WorldCom, Budget Rent A Car, Xerox и им подобные могли получить от этого большой выигрыш. Возможно, наибольшим изменением, которое Луис Герштнер установил в IBM, явилось переключение концентрации деятельности исполнительной группы с наличия разведданных по современным товарам в руках торгового персонала на наличие конкурентных (читай: стратегических) разведданных наверху. Пренебрежение стратегической разведкой, присущее его предшественнику, стоило миллиардов долларов акционерам IBM. Можно надеяться на то, что его преемник продолжит работать в том же направлении.

**От идентифицирования рисков к мониторингу рисков**

Система эффективного мониторинга, обеспечивающая высшее руководство постоянной информацией о существенных угрозах и возможностях, требует тщательного планирования и еще более тщательной эксплуатации. В то время как компании с Дальнего Востока, в основном корейские и японские, создали значительные возможности для сбора любых мелких элементов информации, необходимой для получения картины конкурентной среды, западные компании плохо выполнили эту работу. Восточный эффект была основан на исключительно лояльной рабочей силе, выполняющей указания и требующей немного расходов на мотивацию и достижение понимания. В течение многих лет японские сотрудники и менеджеры собирали каждую крупицу информации, которая могла пригодиться их корпорации. Сбор разведданных в Японии является частью работы каждого. Любой сотрудник, посещающий торговую выставку, будет тратить время на анализ свойств и ценообразования нового товара их конкурентов, даже если этот товар находится вне зоны его ответственности6. Для сотрудников японских компаний, которые отдавали должное конкурентной разведке, не было ничего необычного в том, что они составляли подробный отчет и предоставляли его для пользования всей компании. Несмотря на то что в последние годы эта ситуация могла измениться, так как в японских компаниях начали увольнять менеджеров, и внутренняя лояльность стала разрушаться, западные компании никогда не могли похвастаться таким неписаным пониманием обязанностей и ответственности у своих сотрудников или такой лояльностью со стороны своих менеджеров. Технология четких заданий, рационального управления задачами и плановых поощрений должна прийти на смену внутренним интуитивным ожиданиям во многих западных фирмах. Однако в большинстве из них такой рациональной технологии не существует.

Четкие задания. Зачем осуществлять мониторинг? Выбор лежит между широкой директивой — «осуществлять мониторинг и составлять отчеты по всему, что имеет отношение к конкурентной позиции компании», — и конкретными заданиями, выводимыми из четкой концептуальной системы. Ясно, что мой выбор — последнее. Этот метод состоит в том, чтобы вывести индикаторы, исходя из сценариев или четко идентифицированных драйверов изменений на рыночном месте.

Индикаторы. Индикаторы, также известные как указатели (signposts), представляют собой конкретные вопросы или контрольные показатели для сбора данных, назначенные для работы конкретным сотрудникам, идентифицируемым как точки доступа к этой информации, что означает возникновение конкретного сценария. Эти индикаторы могут быть количественными или качественными.

Вот гипотетический пример, основанный на реальном, но замаскированном случае: Bold and Beautiful Company7 маркетирует большинство своих товаров через широкоассортиментных торговцев. Команда раннего предупреждения в подразделении N создает сценарий, согласно которому доля дистрибуции товаров для ухода за волосами, осуществляемой широкоассортиментными торговцами, падает, а доля новых торговых точек увеличивается как результат обоих факторов: изменения покупательских предпочтений в отношении каналов дистрибуции и действий конкурента, усугубляющих плохой имидж канала дистрибуции, представленного широкоассортиментными торговцами. Драйвер изменений, изменяющий покупательские предпочтения относительно тех мест, где они приобретают товары для ухода за волосами, представляет собой рисковое развитие событий для этого подразделения. Для того чтобы осуществлять мониторинг за возможным изменением в покупательских предпочтениях, определенная команда может отобрать несколько индикаторов, которые обеспечат свидетельство — существует ли и когда имеет место это изменение, как скоро оно возникает и насколько ощутимо это изменение. Одним из четких индикаторов может послужить доля всех покупок товаров для ухода за волосами, сделанных в новых торговых точках, а другим — процентная доля высококачественных товаров, купленных у широкоассортиментных торговцев. Оба этих индикатора представляют конечный результат, хотя может также потребоваться накопление свидетельств для основных процессов, рассматриваемых как ранние указатели. Качественным индикатором может быть возникновение конкурентной рекламы, усиливающей качественный имидж осуществления покупок в новых торговых точках, публикации статей в определенных престижных журналах, с обсуждением, где делать покупки высококачественных товаров для ухода за волосами, интервью со знаменитостями о посещении ими этих новых торговых точек для покупки товаров для ухода за волосами и, естественно, любая информация с рынка о планах конкурентов по поддержке альтернативных каналов. Несмотря на то что эти события сами по себе не являются индикаторами изменения в покупательских предпочтениях, они представляют собой индикаторы давления на эти предпочтения, которые способны привести к их изменению.

Другой пример. Sun Microsystems продает серверы, в которые загружена операционная система UNIX. Microsoft продает серверы с Windows. Наконец, существует операционная система Linux и серверы на основе Linux. Сервер на основе UNIX стоит в среднем $50 000. Сервер под Linux стоит $3000, а эта операционная система бесплатна. Linux — операционная система с открытым кодом, где любой может делать добавления и улучшения. UNIX и Windows запатентованы.

Линус Торвальд, аспирант университета Хельсинки, создал Linux в 1990 г. Вначале ее можно было бесплатно скачать с веб-сайта. В первые годы на Linux смотрели как на второстепенное явление, используемое программными «пуристами» для управления вебстраницами и системами электронной почты. В те дни продажи этой операционной системы осуществляли такие дистрибьюторы, как Red Hat, SuSE и Mandrake, которые подгоняли Linux для конкретных приложений.

Менеджмент компаний Sun и Microsoft издевался над Linux с момента ее запуска. Их публичная позиция состояла в том, что Linux непригодна для сложных корпоративных задач. Однако, если бы я был Биллом Гейтсом или Скоттом Макнили, я должен был бы удостовериться в том, что моя система раннего предупреждения поставила Linux на прицел еще в 1990 г. Ну, хорошо, в 1991 г. Если бы она была целью системы КРП, то служащие наблюдали бы за следующими индикаторами или признаками возникающего сценария:

1. Кто принимал Linux и почему? Конкретно, пробовала ли использовать Linux какая-либо компания со сложными задачами (банки, больницы и т. д.)? Каков был их опыт?

2. Кто из спонсоров включился в игру? Кто продает Linux и как продвигается продажа?

3. Какие разработчики и производители программного обеспечения присоединяются к сообществу Linux?

Если бы Sun и Microsoft имели систематическую и профессиональную систему КРП, они должны были бы обнаружить следующие указатели и также, возможно, еще более ранние признаки8:

Инвестиционный банк в Германии, DresdnerKleinwort Wasserstein, перешел с UNIX на Linux в 1999 г. Серверы под Linux оказались быстрее. В 2002 г. Merril Lynch, Morgan Stanly и Credit Swiss First Boston работали с проектами под Linux. Reuter использует Linux, чтобы снабжать новостями и данными трейдеров с Уолл-стрит. Disney, DreamWorks, Pixar и другие студии Голливуда сменили UNIX на Linux для решения сложных задач анимации. Военные и разведывательные службы Соединенных Штатов, Канады, Франции и Великобритании используют Linux. Правительство Германии приступило к стандартизации операций государственной администрации для работы с Linux.

IBM была среди первых адептов Linux и стала ее крупнейшим покровителем. У нее 300 клиентов и она продвигает ее среди финансового сообщества. HP продвигает ее в Голливуде. Red Hat увидела скачок своего бизнеса из ничего до уровня «урагана».

Oracle объединила Dell и Red Hat в своих рыночных предложениях серверов под Linux, оснащенных базой данных Oracle для замены серверов под операционной системой UNIX. Среди задач, решаемых Oracle, — хранение информации, бухгалтерский учет и функции по обслуживанию покупателей, т.е. все те корпоративные задачи, с которыми, по заявлениям Microsoft и Sun, операционная система Linux не могла справляться так же хорошо, как их системы. SAP, J. D. Edwards, PeopleSoft и Borland теперь предлагают версии Linux для своих программ.

Дух реакции Microsoft, состоящий в том, что «шумиха и оптимизм ранних адептов нисколько не гарантирует, что Linux привьется к господствующей тенденции развития операционных систем», утверждение Sun о том, что Linux представляет собой «слив кода», который обязан фрагментироваться в несовместимые версии, выглядят ужасающе знакомыми9. Столь же вольные реакции продемонстрировали традиционные авиакомпании, когда появилась Southwest Airline со стратегией низких издержек, посадки на свободные места и эффективной структурой для их поддержки. Сегодня авиакомпании US Airways и United банкроты, а Southwest процветает.

Реакцией компаний с серьезной и точной системой раннего предупреждения должно было быть «мы внимательно наблюдаем». Однако внимательное наблюдение никогда не составляло элемента корпоративной культуры Sun или Microsoft. И не позволяйте ввести себя в заблуждение руководителям, уверяющим, что их компании предпринимают все необходимые шаги, чтобы оставаться на высоте положения. Стоит вам приглядеться к ним, и вы поймете, что у них отсутствует централизованная координация мониторинга ранних сигналов; еще меньше усилий прикладывается к систематизированию анализа, обсуждениям и действиям на основании ранних сигналов. Во время ежегодных «закрытых совещаний»10 пункт «Linux» может случайно появиться, но, вероятно, очень скоро будет вычеркнут. Временами могут возникнуть горячие споры — если кто-нибудь отважится спорить на эту тему. Вот так обстоят дела. Просто в корпоративной культуре гордых доминирующих организаций нет тенденции к внедрению серьезной парадигмы раннего предупреждения и непрерывного наблюдения за угрозами. Как показала история Римской империи, гибель лидера от присущих ему недостатков — лишь вопрос времени.

Но зачем надо применять особые целенаправленные индикаторы в качестве базиса для мониторинга в рамках раннего предупреждения? Почему бы не попросить каждого сотрудника и менеджера следить за изменениями, которые могут оказаться критическими для будущего компании? Причина в том, что последний подход провалился в большинстве американских и европейских фирм.

В последние десятилетия множество корпораций пытались устроить разведывательные «сети», поскольку конкурентная разведка стала принятой практикой. Я сам был ранним сторонником тех внутренних сетей11. Те ранние сети представляли собой более или менее произвольные группы лиц, желавших направлять конкурентные данные в центральное место — «подразделение» КР, собирающее и поддерживающее базу данных по конкурентам. Не было предпринято серьезных попыток, чтобы понять мотивацию, стоящую за участием в тех сетях. Мой опыт подсказывает, что она состояла в смеси личных и профессиональных причин. Некоторые люди, особенно специалисты в отдельных сферах или по конкретным конкурентам, любят, когда их запрашивают об их знаниях. Примеры — бывшие сотрудники конкурента, ученые эзотерических специальностей и т.д. Одни будут делиться знанием бесплатно и обильно. Другие сделают это потому, что собирающий конкурентную информацию их друг. Многие делают это с искренним желанием помочь.

Проблемы тех ранних сетей были двойными. Во-первых, в них вступали немногие сотрудники. В 1980-х гг. корпоративное подразделение КР компании AT&T хвасталось тем, что его сеть КР охватывала 800 активных участников. Звучит внушительно, но примите во внимание, что в то время AT&T имела 300 000 сотрудников. Внушительная цифра тут же превращается в 0, 2 от 1%. Во-вторых, эти сети жили недолго. Руководство никогда не уделяло им серьезного внимания, а у участников было мало стимулов для вступления. Некоторые компании предлагали вступившим кружки и футболки. Другие предоставляли им бесплатную подписку на внутренний конкурентный бюллетень или на внутренние экспертные «желтые страницы». Как бы заманчивы ни были эти предложения, они не смогли привлечь ни высококлассных, ни долговременных участников. В конце концов, много ли кружек нужно одному человеку?

С появлением информационных технологий (ИТ), Интернета и инструментов менеджмента знания современные внутренние сети «эволюционировали» в проекты совместного пользования информацией. В отличие от сети, предназначенной для сбора разведданных, эти сети стали форумом, предоставленным сотрудникам для обмена любой полезной информацией, будь она внешней или внутренней. Аналитики КР, заинтересованные в использовании такой сети для конкретного задания, размещают на внутренней кибердоске объявлений «запросы на разведданные» и надеются на лучшее. В Royal Dutch/Shell они действительно получают ответы. Shell Exploration and Production, самое большое подразделение Shell, имеет уникальную сеть из более чем тысячи участников, в основном из среды технического персонала. Эта сеть управляется из Гааги в Голландии и координируется очень популярным КР-менеджером, чьи личные качества являются одной из основных причин, которая соединяет их вместе. В большинстве других компаний такие сети намного меньше и не так хорошо мотивированы.

Идея, стоящая за внутренними разведывательными сетями, состоит в том, что большая часть разведданных о внешней окружающей среде уже существует внутри компании. По некоторым оценкам она составляет 80–90%. Правда это или нет — никто ее никогда не измерял, — но эта концепция страдает от нескольких недостатков, которые стали очевидными по мере накопления опыта многочисленными фирмами США. Эти проблемы неизменны как для сети, организованной в виде причудливого виртуального сообщества, так и для старомодной недорогой сети, объединяемой телефоном.

Во-первых, люди, присоединяющиеся к внутренним сетям, не обязательно обладают наилучшим доступом к информации о внешнем мире. Зачастую люди, владеющие доступом к отраслевому знанию, слишком заняты, слишком «замурованы» или слишком высокопоставленны, чтобы принимать участие в сетевых обменах. Если они принадлежат к некоторому подразделению или к какой-то стратегической бизнес-единице (СБЕ), они могут делиться своей информацией только в пределах своего подразделения. Если они достаточно высокопоставленны, они могут считать, что их информация основывается на базисе «надо знать». Если они обладают уникальной квалификацией по определенному внешнему аспекту (например, конкретная технология), им может быть придано так много функций в компании, что потребности разведки могут не дойти у них до высокого приоритета, даже если таковые потребности имеют наивысший приоритет для компании в целом.

Во-вторых, сбор внешней информации сотрудниками компании случаен. Они видят то, что видят, а слышат то, что слышат, но все это может как соответствовать потребностям отдела разведки, так и не соответствовать. Видеть — не значит наблюдать, отмечал Шерлок Холмс. Без «наводки» они действительно не представляют, что нужно искать.

В-третьих, и это самое важное, внутренние сети недолговечны. Перед ними стоит огромная проблема мотивации добровольцев. Большинство участников внутренних сетей знания активно делают свой вклад примерно в течение шести месяцев, а потом выходят из них или лишь изредка принимают участие в их работе. Поддерживать активное участие на протяжении долгого времени оказывается почти невозможно. Несколько лет компании с разной степенью успеха использовали следующие стимулы.

Включение сбора разведданных в должностную инструкцию потерпело неудачу.

Предложение денежных поощрений торговому персоналу за сообщения о действиях конкурентов потерпело полную неудачу.

Предложение обмена информацией по принципу «ты — мне, я — тебе» имело успех до тех пор, пока КР-аналитику было чем делиться.

Получение признания со стороны равных по положению и/или старших сотрудников имело успех, если это всерьез воспринималось менеджментом.

Последний пункт требует объяснений. Социальное признание, возможно, самый действенный стимул для совместного пользования знанием. Для ученых и инженеров самым мощным мотивационным фактором является признание среди равных себе коллег. Для менеджеров и профессионалов значительный вес имеет признание со стороны высших руководителей. Социальное признание кажется легко достижимым стимулом, но на самом деле это не так. Признание высших руководителей тяжело получить, а удержать — еще сложнее, учитывая их занятость, тогда как признание коллег не обязательно связано с компетентностью, которая имеет отношение к разведывательным потребностям компании.

Правительственные разведывательные агентства вознаграждают полезный источник деньгами, уважением, а иногда и встречей с чиновником высшего ранга, который может лично опросить источник. В бизнесе сотрудник с хорошим пониманием развития конкуренции, — например, такой, как инженер по обслуживанию, который замечает товары конкурентов при посещении завода заказчика, — может считать себя удачливым, если получит благодарность от своего загруженного менеджера. Никаких шансов, что исполнительный директор вызовет его, чтобы сказать: «Спасибо, Боб, ты оказался очень полезен компании».

Сеть мониторинга раннего предупреждения решает многие, но далеко не все из указанных выше задач. Она не заменяет спонтанные отчеты персонала на местах, состоящие из ценных разведданных по конкурентам или покупателям. Зато эта сеть работает скорее как оперативная целевая группа, и процесс мониторинга целиком интегрирован в процесс планирования.

**Сеть мониторинга: кто и за чем наблюдает?**

Основная идея, лежащая в основе сети мониторинга, состоит в том, что стратегический сбор информации должен быть плановым. В отличие от текущего тактического сбора разведданных о конкурентах, за счет которого менеджмент надеется, что сообщение о любом типе конкурентного события поступит вовремя от первого, кто о нем узнал, мониторинг раннего предупреждения должен продумываться заранее, чтобы предотвращать пагубные неожиданности.

Также должно быть разъяснено то, чего я не считаю. Я не считаю, что текущий сбор данных о конкурентах должен прекратиться. Деятельность по сбору и распределению тактической, преимущественно маркетинговой информации должна неустанно продолжаться в любой компании, которая сталкивается с конкурентами на рынке и должна быстро реагировать на тактические ходы. В подавляющем большинстве компаний торговый персонал и маркетинг-менеджеры, а иногда и профессионалы ИТ часто составляют (или не составляют) бизнес-отчеты с любыми незначительными несистематизированными данными по конкурентам так, как они находят это нужным или как того требует корпоративная культура в рамках их ежедневной работы. До тех пор пока корпоративная культура и менеджмент полностью не абсорбировались, некоторые окна во внешний мир обычно остаются открытыми. Тем не менее это имеет мало общего с мониторингом стратегических рисков.

Мониторинг стратегических рисков не может полагаться на случайность, так как на кону стоит выживание компании в качестве независимого юридического лица. Следовательно, требуется плановый мониторинг. Это не так сложно, как кажется. Заранее продуманная часть мониторинга стратегических рисков (и шансов) исходит из того факта, что определенные позиции — неопределенности отрасли и связанные с ними стратегические риски — уже идентифицированы и приоритезированы на предыдущем этапе цикла раннего предупреждения. Таким образом, представляется возможным составить список тем и вопросов и распределить по ним ответственность среди конкретных лиц. Как показано ниже, отличие от беспорядочного сбора может быть весьма существенным.

Допустим, вы — менеджер по продажам в крупном подразделении компании из списка Fortune-500. В вашу дверь стучит коллега (если у вас есть дверь) и между вами происходит следующий разговор:

Коллега: Привет, Боб. (Вы Боб. По моему опыту, Бобами зовут 99, 98% менеджеров среднего звена в компаниях из списка Fortune-500.) Слушай, можешь сделать нам одолжение и понаблюдать, что делает компания X? Похоже, дело идет к тому, что в ближайшие несколько лет она станет для нас проблемой. Если ты увидишь или услышишь что-нибудь интересное, дай нам знать.

Вы: Конечно, Боб. (Он тоже Боб. Смотри статистику выше.) Нет проблем.

Теперь рассмотрим другой разговор. Тот же Боб. То же место. Тот же паршивый кофе.

Коллега: Привет, Боб. Слушай, мы идентифицировали компанию X как стратегический риск для нашего подразделения. Мы думаем, что в течение следующих двух лет она будет агрессивно искать заказчиков широкополосных систем с предложением финансового контента и новых онлайн-сообществ, что будет по меньшей мере столь же привлекательно, как наши предложения. Мы подозреваем, что она начнет с вторжения на нашу традиционную клиентскую базу в Мидвесте12. У тебя отличный доступ к их деятельности, касающейся нового контента и новых рынков. Мы хотели бы дать тебе задание, которое не потребует от тебя большой работы. Все, что нам нужно, — ответы на три вопроса. В чем будет заключаться их новое предложение по части финансов? Появление каких новых онлайн-сообществ они планируют? И есть ли какие-либо признаки того, что они разворачиваются в регионе Мидвест? Эти три вопроса записаны на пластиковой карточке, которую мы хотели бы поместить на твой рабочий стол. На ней также есть чудная карикатура Дилберта13 про уходящую из бизнеса компанию. Ты согласен стать нашим контент-экспертом по компании X?

Вы: Разумеется, Боб. Нет проблем. Я даже знаю кому позвонить в Чикаго, чтобы получить несколько наметок по последнему вопросу. Я позвоню ему сегодня же. Хорошая карикатура. Вполне вдохновляет.

Результат первого разговора зависит от суждения этого сотрудника о том, какие изменения заслуживают включения в отчет, а какие нет. Несмотря на то что он имеет преимущество в получении тех разведданных, которые, возможно, не были идентифицированы риск-аналитиком как существенные, у него есть и недостаток, заключающийся в том, что на столе сотрудника останутся мелкие элементы информации стратегического значения, поскольку этому сотруднику никогда не приходило в голову, что они имеют ценность для отчета.

Еще одно отличие заключается в том, что при первом подходе сотрудник вынужден сам догадываться, почему Боб интересуется компанией X. При втором подходе — с применением конкретных индикаторов — вопрос относится на перспективу, давая сотруднику контекст, в котором он должен помнить свое задание. Это не аморфная «опасность» от конкурента, а конкретный риск, с которым сталкивается компания. Мой опыт говорит, что последний вариант больше способствует мотивации. Я помню, как однажды выступал перед упорной толпой рабочих членов профсоюза на заводе пищевой промышленности, расположенном в центре Америки, рассказывая им о конкурентных угрозах для их компании. Меня предупредили, что мне не уйти целым с той встречи, так как члены профсоюза совершенно не доверяют руководству. Все же, когда молодой менеджер конкурентной разведки этой компании при помощи таблиц и графиков объяснил, какой именно вырисовывается риск от конкретного конкурента и почему его действия являются стратегически угрожающими, аудитория к нему прислушалась. В конце выступления они закидали меня многочисленными вопросами, намного более разумными, чем те, что я получал от других, более профессиональных слушателей. Эти вопросы однозначно были более разумными, чем те, которые задали члены совета директоров той знаменитой компании.

Помимо того что мониторинг факторов стратегического риска должен быть планируемым, он должен быть интегрирован в сам процесс планирования. У этого простого, но совсем не тривиального требования есть две причины.

1. Утверждение сети мониторинга как части процесса планирования гарантирует некоторый контроль проверки реальности самого процесса планирования

2. Интеграция выступает в качестве мотивирующего фактора для исполнителей мониторинга

Первый пункт (почти полностью) говорит сам за себя. Процессы стратегического планирования в крупных западных фирмах несколько устарели. Еще худшим является тот факт, что как только документ со стратегией выпущен в свет, его не корректируют до конца цикла. Полагая, что документ со стратегией вряд ли понимается как украшение на полке, менеджмент должен быть заинтересован в каком-либо инструменте, позволяющем знать, какой именно из множества сценариев реализуется за стенами их офиса. Эта задача приходится на сеть эффективного мониторинга. Как только менеджеры получают ясное представление о сценарии развития, усовершенствование стратегических планов не должно задерживаться до очередных случаев неисполнения.

Включение многопрофильной сети экспертов, отслеживающих конкретные критические вопросы, делает для топ-менеджмента намного более осуществимым процесс стратегического планирования. Хорошая сеть мониторинга вовлекает намного больше людей в процесс планирования — и это является целью, к которой должен стремиться весь менеджмент.

Вторая причина не столь очевидна, но мотивирование сети составляет первостепенную задачу, встающую перед действиями разведки в любой типичной западной компании. Фактически мотивация не составляет устойчивой части корпоративных культур. Как бы высокомерно это ни было с моей стороны, но я считаю, что рис. 4 верно передает образ того, кто точно не должен быть членом сети мониторинга.

Если сеть мониторинга плотно связана с процессом стратегического планирования, у наблюдателей возникает ощущение, что их работу ценят и ей пользуются. Несмотря на то что прилежного исследования совершенно недостаточно, чтобы точно определить, на какие стимулы реагируют сотрудники сети мониторинга, мой опыт показывает, что они положительно реагируют на то, что их информация на самом деле оказывается ценной (в особенности, если кто-то скажет: «Спасибо, нам это здорово пригодилось...»). Если сотрудники сети мониторинга ощущают, что информация пропадает в черной дыре, они перестают работать. Если они видят результаты в виде планового документа или действий компании, их содействие продолжается. Может быть это и не научное наблюдение, но для начала это уже неплохо...



Рис. 4. Плохой член сети мониторинга

Итак, кто же является хорошим сотрудником сети мониторинга?

Существует несколько обобщений, сделанных на основе здравого смысла.

Доступ. Сотрудник сети мониторинга имеет доступ к тем темам/ вопросам, мониторинг которых ему поручено проводить. На жаргоне конкурентной разведки такой сотрудник называется «привратником» (не столь плохая позиция, как можно было бы предположить по фильму «Охотники за привидениями»...). Доступ может возникать в результате опыта, позиции, профессии или образования. Иногда это определяется всего лишь физическим положением. Пример: если РП-аналитику требуется кто-то, чтобы наблюдать за расширением способностей, и существует сотрудник, который проезжает мимо завода конкурента по пути на работу и обратно каждое утро и каждый вечер, то это и есть доступ. (Кстати, пример не вымышленный.)

Удобство. Удобство связано с доступом, но не тождественно ему. Удобство относится к способности сотрудника сети мониторинга осуществлять доступ к определенной цели в ходе своей обычной повседневной работы. Другими словами, нет никакого смысла просить научного сотрудника из отдела НИОКР осуществлять мониторинг маркетингового вопроса, даже если он может иметь доступ к этой информации, в силу того факта, что он увлечен ею. Идеальное задание должно быть частью того, чем повседневно занимается сотрудник сети мониторинга. Пример: если вопрос раннего предупреждения включает в себя лоббирование действий в Вашингтоне, то поддерживать наблюдение за этой целью легче будет сотруднику сети мониторинга из регулятивного или юридического отдела, который находится в Вашингтоне или часто туда летает.

Компетентность. Доступ не обязательно означает, что сотрудник сети мониторинга способен понимать представляемую им информацию. Клерк из отдела обработки корреспонденции может иметь доступ к профессиональным журналам, но он может не понимать их контент.

Группа сотрудников, обладающих относительно свободным доступом и достаточной компетентностью для осуществления мониторинга драйвера изменений, иногда называется «теневой командой» (shadow team). Ей выдается задание «следовать по пятам» конкретных проявлений определенного драйвера изменений и сообщать о них. Теневые команды могут периодически встречаться, чтобы сопоставить заметки и написать доклад, также их могут попросить провести презентации для руководства по их конкретному драйверу изменений. Проблема теневых команд состоит в том, что стоимость их содержания высока, а в обычных условиях перегрузки сотрудники крупных компаний с трудом участвуют в этих командах на протяжении длительного периода времени. Для того чтобы поддерживать их бодрыми и исполнительными, нужен требовательный КР-менеджер.

Внутренняя или внешняя сеть?

Мониторинг представляет собой заброшенное искусство. В начале 1960-х гг. умным словом было «энвиронментальное сканирование», а его внедрение в больших компаниях с огромными ресурсами означало, что нескольким штатным сотрудникам отдела стратегического планирования придется читать деловые журналы. Сегодня умным словом является «совместное использование информации», а внутренние сети, построенные на основе Интернета, связывают сотрудников по всему миру. В обоих случаях цель достойна восхищения: сдвинуть фокус менеджмента с внутренней среды на внешнюю. Судя по конкретным достижениям, эта цель сегодня остается недостижимой для многих компаний из списка Fortune-500, как это было в 1960-е гг., несмотря на дорогостоящие проекты менеджмента знания.

В качестве яркого примера внутренней фокусировки интересов рассмотрим работу отрасли звукозаписи. С появлением Интернета и онлайновых сетей совместного пользования файлами, таких как Napster, Audiogalaxy и KaZaA, позволивших любителям музыки бесплатно скачивать песни, отрасль увязла в трясине внутренней борьбы между основными участниками игры, а именно: музыкальными брендами, дистрибьюторами, розничными торговцами и онлайновыми музыкальными сервисами. Участники игры борются за контроль над покупателями, и в ходе этой деятельности они отдалили от себя миллионы музыкальных фанатов, особенно в критическом возрасте восемнадцати лет и младше. Эксперты отрасли согласны с тем, что будущее за смесью из физической и цифровой поставки музыки, т.е. за компакт-дисками с записями и загружаемой через компьютер музыкой, но отраслевые участники игры не смогли претворить в жизнь непротиворечивую стратегию, которая бы ввела их в это будущее с максимальной прибыльностью. До конца 1990-х гг. основные бренды — Sony, Universal, Warner Bros, BMG и EMI — были сконцентрированы на судебных разбирательствах с сетями совместного бесплатного пользования через Американскую ассоциацию отрасли звукозаписи (RIAA14). Со временем (в 2002 г.) они пришли к сотрудничеству с платными онлайновыми музыкальными сервисами, такими как Rhapsody, продажи CD упали более чем на 20%, уже испытав спад на 10% в 2001 г. Но даже тогда ход компаний Sony, Universal и Warner Music по предоставлению возможности скачивания тысяч песен через Интернет по 99 центов за штуку каждая встретил сопротивление со стороны розничных торговцев и оптовых дистрибьюторов, каждый из которых преследовал свои цели15. Этот случай — классический пример внутренней фокусировки интересов.

Одной из важнейших причин, по которой корпорациям сложно действительно сместить фокус интересов с внутреннего на внешний, является нехватка внешней перспективы. Если разведывательные сети, осуществляющие мониторинг внешних событий, состоят только из сотрудников, тогда корпоративная культура, перспектива, традиционный здравый смысл и неявные допущения будут мешать пониманию новых явлений и искажать интерпретацию внешних событий.

Непреложная истина состоит в том, что компании с трудом выявляют ту информацию, которой обладают их сотрудники. Во множестве случаев, с которыми я сталкивался, знания, необходимые руководству, уже находились внутри фирмы и ждали, пока их выявят. Одним из самых ценимых предметов старой AT&T были внутренние «желтые страницы», издаваемые отделом КР, где сотрудники, которым требовалась информация, касающаяся каких-либо внешних предметов (конкуренты, проекты, технологии), могли найти правильного человека внутри самой AT&T, который бы обладал этим знанием. Без доступа к имеющейся в наличии информации многие сотрудники AT&T вновь изобретали колесо. Таким образом, «желтые страницы» приносили огромную пользу.

Также вполне очевидно, что компании инвестируют значительные ресурсы в сотрудников, роль которых заключается в ведении учета по некоторым аспектам внешней среды: исследователи рынка, бренд-менеджеры, поисковики технологий, библиотекари, ИТ-специалисты и т.п. Настолько же очевидно, что много людей, в организации имеют дело с внешним миром на постоянной основе: менеджеры по закупкам, инженеры по эксплуатации, представители службы по работе с покупателями, экономисты и т.д. Информированность этих работников намного превышает все, что могла бы дать компании любая консалтинговая фирма, и все, что могли бы собрать несколько старших руководителей из своих источников. Подключение к этой информации должно иметь высокий приоритет.

Как говорят, в абсолютном некритичном восхвалении внутренних сетей существует элемент мифа. Даже если верно, что — как некоторые уверяют, — «90% всей информации уже находится внутри компании», как насчет остальных 10%? Так ли важны эти 10%, как те 90%, которые уже имеются в наличии?

Подумайте над следующим примером. Отрасль быстрого питания прошла через несколько сокрушительных структурных изменений, в основном вызванных изменениями в покупательских предпочтениях и реакцией предприимчивых компаний. В 2002 г. Subway, сеть ресторанов быстрого питания, где не продаются гамбургеры, превзошла McDonalds и стала самой крупной сетью в Соединенных Штатах Америки с 14 000 торговых точек против 13 000 точек у McDonalds. Что впечатляет еще больше, показатель «приведенные продажи магазинов»16 оказывается намного сильнее для ресторанов Subway, чем для ресторанов McDonalds и Burger King. Одна из причин успеха Subway — тот факт, что требуется всего лишь инвестиция в $65 000 для открытия франчайзингового ресторана Subway. Торговые точки Subway меньше и располагаются в уже существующей коммерческой среде, такой как автозаправки, магазины повседневного спроса и даже школы. Однако истинным драйвером роста Subway оказался тренд слежения за весом. Фокусировка Subway на свежих низкокалорийных сэндвичах и печеных чипсах заменила для многих американских потребителей привычку к картофелю фри и жирному мясу17.

Разве вас это удивляет? Тенденция борьбы с ожирением складывалась годами. Рекомендации Американской медицинской ассоциации (American Medical Association), проводимые федеральным правительством национальные кампании, рост сердечно-сосудистых заболеваний и увеличение числа стареющих «бэби-бумеров» хорошо известны. Прошла ли такая информация мимо менеджеров компаний, торгующих гамбургерами? Наверное, нет. Однако франчайзеры и их сотрудники в McDonalds и Burger King упорно инвестировали в свои текущие предложения. Тяжело смотреть на оповещения, которые идут полностью вразрез с корпоративным raison d' tre. Внутренние сети могут работать только до тех пор, пока не поставят под сомнение основы бизнеса. Внешняя перспектива может оказаться дополнительной защитой от загнивающих культур и стратегического мышления, хотя и она не является панацеей.

Кто должен включаться во внешнюю сеть сотрудников мониторинга, служащую целям раннего предупреждения? Это зависит от конкретной отрасли и компании. В некоторых случаях существуют сильные и влиятельные отраслевые ассоциации. Они часто выступают в качестве заместителя истинной внешней сети. Менеджеры и руководители встречаются и общаются на отраслевых мероприятиях, участвуя в оживленном обмене мнениями в процессе споров, программных выступлений ключевых лиц отрасли, презентаций и во время выставок-ярмарок. Однако отраслевые встречи страдают от тенденции участников отраслевых игр сходиться в рамках общего «обычного здравого смысла», а доступ к презентациям и обсуждениям открыт для всех и, следовательно, не дает никакого уникального преимущества. Сущность мощной внешней сети состоит в том, что она недоступна конкурентам.

Таким образом, внешняя сеть не может опираться исключительно на открытые источники. Она должна включать в себя уникальные источники, работающие на эксклюзивной основе. Это не значит, что эти сотрудники сети мониторинга должны быть штатными работниками, но подразумевает, что написанные ими отчеты должны являться собственностью компании и они не должны свободно предоставляться любому клиенту, который готов заплатить. Преподаватели вузов, финансовые аналитики, фрилансеры, мелкие консалтинговые фирмы (с отраслевой специализацией), эксперты по технологиям, отраслевые обозреватели, все они — потенциальные источники во внешней сети.

Критерием такой сети является не включение в нее престижных имен, а возможность привлечь людей, способных критически мыслить и выискивать тренды. Точно так же, как фэшн-компании нанимают людей для проверки стиля, именуемых «стиль-чекерами», все компании, которым интересно их будущее, должны нанимать «тренд-чекеров» или лиц, следящих за трендами в их отрасли. Эти внешние эксперты должны представлять уникальные перспективные прогнозы по раннему появлению существенных трендов за годы до того, как эти тренды проявят себя в полную силу в рыночной статистике, становящейся доступной любому через коммерческие базы данных.

Проблема руководителей сетей

Проблема, связанная с доверием к отраслевым группам лиц, используемым для получения внешней информации, состоит в тенденции руководителей высокого уровня полагаться на узкий круг доверенных советников как на их сеть внешней информации. Эта практика, долгое время считавшаяся нормальным способом ведения бизнеса, возможно, представляет собой один из величайших рисков для будущего компании. Возникает ситуация, сходная с той, которую раскрыло расследование Комиссии по ценным бумагам и биржевым операциям18 2002 г., обнаружившее недопустимые взаимоотношения между компаниями и биржевыми аналитиками. Эти отношения делали бесполезной работу последних, поскольку исполнительные директора и их помощники знакомы с процессом обращения за советами к высокооплачиваемым инвестиционным банкирам, специалистам по слияниям и поглощениям и партнерам крупных консалтинговых фирм, где у каждого есть соблюдаемый распорядок дня, собственные неотложные сделки и свое собственное ожидаемое вознаграждение. Окружение руководителей такими стенами является наиболее существенной причиной неудач исполнительных директоров. Руководители и их весьма влиятельные советники вращаются в одних и тех же кругах, обедают в одних и тех же ресторанах и читают одни и те же публикации (если вообще их читают). Хорошо работающая внешняя сеть привносит в процесс раннего предупреждения мнения людей, с которыми исполнительные директора обычно не общаются. Возможно, они не обратят внимания на эти мнения, но потом, когда небеса обрушатся, им придется винить лишь самих себя.

Когда дело доходит до мониторинга индикаторов, связанных с действиями конкурентов, внешняя сеть становится несколько проблематичной. Вопросы легитимности и этики сильно осложнили намерение американских компаний отслеживать конкурентов при помощи человеческих ресурсов. Большинство менеджеров конкурентной разведки в компаниях из списка Fortune 500 пришли к заключению, что это слишком опасно, и вернулись к безопасности Интернета и поискам по базам данных. Несмотря на то что эти источники также важны, они не могут заменить внимательного живого наблюдателя и, к тому же, они предоставляют одну и ту же информацию любому (хотя интерпретация этой информации все же может значительно различаться).

Как же можно развернуть сеть человеческих источников, не столкнувшись с правовыми вопросами? Ответ: осторожно, в сотрудничестве с юридическим отделом. Лучшей защитой от неэтичного сбора информации является использование особых индикаторов, устанавливаемых в ходе аналитической идентификации рисков. Еще одна отличная гарантия представлена четким пониманием того, что раннее предупреждение не занимается тактическими подробностями или секретными маркетинговыми ходами, которые чувствительны к времени и могут потребовать немедленной реакции. Стратегическое раннее предупреждение основывается на терпеливом сборе ранних сигналов. Эти ранние сигналы требуют проницательного наблюдателя, а не шпиона. Не надо было нанимать сотрудника ЦРУ, чтобы заметить, что грандиозная схема (бывшего) исполнительного директора компании Vivendi19 Жана-Мари Месье, влезавшего в долги, пытаясь создать всеобъемлющую медиа-компанию и изменить структуру отрасли развлечений, по сути своей была ошибкой, и не надо было дожидаться 2002 г., когда эта компания чуть не развалилась, чтобы понять это. Ранние сигналы того, что за этой стратегией было лишь желаемое представление, существовали уже в 2000 г. и привели брокерскую фирму Collins Stuart к выпуску отчета, в котором компания Vivendi называлась «опасным евроотходом»20. Эти ранние сигналы было несложно обнаружить. Если бы конкурент (или инвестор) захотел спрогнозировать направление развития Vivendi, ему не потребовался бы неэтичный сбор информации. Ему понадобились бы сообразительные человеческие ресурсы: такие лица, которые бы не попались на одержимость Уолл-стрит масштабами или пламенеющей индивидуальностью Мессье. Вот где блистает профессиональная конкурентная разведка, но в больших компаниях ее обычно используют совсем не так.

Высоконадежная организация

Резюмируя этот раздел по сети мониторинга раннего предупреждения, поучительно сравнить вышеприведенные наблюдения с выводами, к которым пришел высокочтимый исследователь корпоративных культур Карл Вайк. Вайк и его соавтор Кэтлин Сатклифф изучили культуру высоконадежных организаций (ВНО), таких как пожарные части, атомные электростанции, авианосцы и т.д., где сильные и консистентные бизнес-характеристики в сложной и изменяющейся окружающей среде составляют насущную потребность21. Их вывод заключался в том, что ВНО создают инфраструктуру, которая позволяет им быстро выявить неожиданности, а потом быстро адаптироваться к новому вызову. Среди пяти характерных признаков ВНО (в наши дни никому не уйти от этой рутины пяти правил) имеются следующие.

Не позволяй успеху себя обмануть. Это старое предостережение о слепых пятнах.

Считайся с мнением своих экспертов по каждой сфере деятельности. По Вайку—Сатклифф, высшие руководители считают, что у них есть общая картина, а на самом деле они имеют лишь частичную картину, которая часто отличается и имеет меньше отношения к делу, чем картины тех, кто находится на передовой.

Строй прогнозы за пределами бюджетов, планов и т.д. ВНО добавляют два измерения: они чаще обновляют стратегию и концентрируют внимание на ключевых ошибках, которых им хочется избежать. Это в точности modus operandi системы КРП, предлагаемый здесь при пессимистичном сценарии.

Вайк и Сатклифф рекомендуют переместить принятие решений на передовую, так как люди на передовой видят больше шансов для смелых действий, чем люди наверху.

**Список литературы**

1 Перевод взят на сайте http://bookz.ru — Примеч. перев.

2 Accenture — крупнейшая компания на мировом рынке управленческого консалтинга, признанный лидер в сфере разработки и внедрения бизнес-решений на базе новейших информационных технологий. — Примеч. науч. ред.

3 The Conference Board, Inc. — неприбыльная глобальная бизнес-организация, поддерживаемая высшими руководителями бизнеса, которая проводит конференции, собирает руководителей и проводит исследования менеджмента в бизнесе — Примеч. науч. ред.

4 «The CEO Challenge: Top Marketplace and Management Issues». Accenture/CB. lst Q, 2001. Цитировано в «Competitive Challenges Top CEOs Concern, Says Global Survey» CI Newswatch, Competitive Intelligence Magazine, Sept. - Oct. 2001, p. 8.

5 Исследование Knowledge Systems and Research, Inc., ноябрь 2000. Цит. по: «Executives Lack Competitive Info, Market Study Reiterates» CI Newswatch, Competitive Intelligence Magazine, Sept. - Oct. 2001, p. 8.

6 Nozomu Ikeya and Katsumi Ishikawa, «The Japanese Intelligence Culture» Competitive Intelligence Review, 4th Quarter, 2001.

7 Вымышленное наименование компании. — Примеч. науч. ред.

8 Следующая информация основана на докладе Byron Acohido «Linux Waddles from Obscurity to the Big Time» USA Today, 5 Aug. 2002.

9 Следующая информация основана на докладе Byron Acohido «Linux Waddles from Obscurity to the Big Time» USA Today, 5 Aug. 2002.

11 См. Benjamin Gilad and Tamar Gilad, The Business Intelligence System: A New Tool for Competitive Advantage (New York: AMACOM, 1988), Chap. 5.

12 Регион США, в который входит 12 штатов. — Примеч. науч. ред.

13 Dilbert — собирательный образ инженера, работающего в хайтек-компании и любящего технологии больше чем людей. В американских комиксах с сарказмом и черным юмором обыгрываются его взаимоотношения с некомпетентным начальством и с такими же, как Дилберт, неудачливыми коллегами. В американском английском благодаря Дилберту появился глагол «дилбертироваться», что значит подвергаться притеснению со стороны начальства.

14 Recording Industry Association of America.

15 Jane Blake «The Labels Start Turning up the Volume» BusinessWeek Online, 12 Aug. 2002

16 Приведенные продажи магазинов — статистический показатель, применяемый при анализе отрасли розничной торговли, который обеспечивает сравнение точек розничной торговли, которые были открыты за последний год или более При помощи этого показателя определяется, какая часть новых продаж поступила от роста продаж, а какая часть — от вновь открытых магазинов — Примеч. науч. ред.

17 Diane Brady, «Why Subway Is on a Roll» BusinessWeek Online, 19 Aug. 2002.

18 Securities and Exchange Commission. — Примеч. науч. ред.

19 Vivendi SA (ранее Vivendi Universal) — французский международный медиа-конгломерат, ведущий бизнес в сферах музыки, кино и телевидения, периодической печати, телекоммуникаций, Интернета и видеоигр. — Примеч. науч. ред.

20 Stanley Reed, «When Terry Smith Growls, the Markets Listen» Business Week Online, 26 Aug.2002.

21 Karl E. Weick and Kathleen M. Sutcliffe, Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity (San Francisco: Jossey-Bass, 2001). Я благодарен Бабетте Бенсуссан за то, что она обратила мое внимание на это исследование. Ее резюме изложенных в нем открытий находится в Mindshifts Matters, публикации Mindshifts Group Pty. Limited, Aug. 2002 (Australia).