

БИЗНЕС-РАЗВЕДКА

№ 48

Оглавление

Деловая разведка – цели и задачи

[Конкурентная разведка: стратегическая или тактическая?](#)

[Разведка рынка интегрируется с корпоративным стратегическим планированием](#)

[Качества, необходимые, чтобы стать успешным аналитиком КР](#)

Организация и методы деловой разведки

[Аутсорсинг КР по первичным источникам](#)

[Игры как средство учиться непредвзятости и объективности](#)

[Контентный анализ: тяжелый труд и захватывающие результаты](#)

Деловая разведка и профессиональная этика

[Почему конкурентную разведку все еще часто принимают за шпионаж](#)

Советы профессионалам деловой разведки

[Шесть рекомендаций для построения эффективной внутрикорпоративной сети КР](#)

[Как убедить менеджмент в необходимости и важности конкурентной разведки](#)

Информационные ресурсы

[Социальные сети как неисчерпаемый ресурс конкурентной информации](#)

[Особенности разведывательной работы по мелким частным компаниям](#)

Технологии деловой разведки

[Технологии и процессы координации КР внутри компании](#)

[Сколько вы платите за сбор «открытых» веб данных?](#)

Исследования

[Великобритания: на пульсе конкурентной разведки](#)

Рецензии

[White Paper 2013: The Year Companies Speed to Intelligence](#)

Конкурентная разведка: стратегическая или тактическая?

Именно такой вопрос был задан участникам интернет форума SCIP Linkedin group. Предлагалось высказаться, как лучше позиционировать КР – в качестве стратегического или тактического инструмента, и как можно сбалансировать оба аспекта.

Получено 117 комментариев. Вот некоторые из них (scip.insight, January, 2013)/

Крупный эксперт в этой области Бен Джиллад считает, что тактической разведкой в компании должны заниматься менеджеры профильных направлений, непосредственно соприкасающиеся с поставщиками, партнерами, клиентами, конкурентами. Использовать для этих (тактических) целей профессионалов КР, по его мнению, неэффективно. Конкурентная разведка нужна там, где идут «стратегические битвы».

Многие участники дискуссии полагают, что ориентировать КР на стратегические задачи надо с самого начала развертывания этой работы в компании. Наилучшие тактические решения могут быть совершенно бесполезными для стратегических целей. Концентрация внимания на тактических задачах снижает глубину анализа, чревата мелкотемьем. Кроме того, у тактической и стратегической видов экономической разведки различны не только задачи, но и ресурсы, и методы работы.

С таким подходом не все согласны. Например, Митч Эмерсон пишет, что запускать программу конкурентной разведки в компании лучше всего с ориентацией на тактические задачи, чтобы продемонстрировать потенциал организации, прежде всего там, где ежедневно зарабатываются деньги. Так создается основа, на которой служба КР постепенно дорастает до стратегических целей.

Другие специалисты уверены, что предложенный выбор – искусственный. КР эффективна тогда, когда она нацелена и на тактические, и на стратегические решения. Стратегически КР помогает глубже понять изменения всего рыночного ландшафта, основные тенденции, потенциал угроз и возможностей. Тактически КР нацелена на борьбу с конкретными конкурентами на конкретном рынке в конкретное время. И то, и другое ценно и необходимо.

Прозвучало и такое мнение: все зависит от того, как именно сформулирована задача. Что же касается методов сбора информации, ее анализа, то здесь серьезных различий не просматривается.

В принципе многие сходятся на том, что определение «тактическая» или «стратегическая» КР зависит как от конкретных потребностей и намерений компании, равно как от профессионального уровня специалистов в этой сфере.

Разведка рынка интегрируется с корпоративным стратегическим планированием

На эту тему в онлайн-издании scip.insight (December, 2012) рассуждают эксперты Ханс Гедин, вице-президент Global Intelligence Alliance Group, и Марко Ваамас, генеральный директор той же компании.

Конкурентная (или рыночная) разведка, указывают авторы, с точки зрения стратегического

планирования может рассматриваться как три самостоятельных процесса: взгляд в будущее (прогнозирование), анализ тенденций, система раннего предупреждения. Они различаются по задачам, фокусу внимания, аналитическому подходу, а также по длительности и расчету времени (timing).

Анализ политической, экономической, социальной, технологической, правовой среды имеет целью выявить основные тенденции, как достоверные, так и предполагаемые. Предполагаемые (возможные) тенденции анализируются с помощью методологии «сценарных игр» (другое название – «штабные игры»).

Прогнозирование обычно использует статистические модели и более всего пригодно для стабильно развивающихся экономик с наименьшим уровнем неопределенности. Впрочем, опыт подсказывает, что нельзя полагаться исключительно на результаты прогноза.

Анализ тенденций позволяет определить векторы развития индустрии и более широких рынков. Сегодня многие компании занимаются исследованием общих тенденций с точки зрения их влияния, прямого и косвенного, на конкретную сферу экономики.

С помощью «сценарных игр» можно протестировать имеющиеся угрозы/возможности при различных вариантах развития рынка. Это также отличная методология для изучения конкурентов.

Анализ рынка охватывает темы и вопросы привлекательности рынка, его размеров, слияний и поглощений, рыночного ландшафта, основных игроков. Анализ привлекательности позволяет решать, на какие рынки можно и надо выходить, чтобы добиться успеха. Данные о размерах и долях рынка обычно включаются в доклады для инвесторов и акционеров.

Подход к процессам слияний и поглощений зависит от выбранной стратегии. Одни компании осуществляют постоянный мониторинг возможностей и угроз, другие делают это от случая к случаю. Авторы рекомендуют первый вариант.

Анализ ландшафта означает обзор рынка «на 360 градусов», позволяющий собрать коллекцию данных для стратегического планирования. Он необходим, чтобы ясно представлять себе общую, а не фрагментарную картину развития рынков.

То же самое можно сказать и об изучении конкурентов. Структурированный, постоянно обновляемый и централизованный депозитарий данных о конкурентах экономит время и деньги. Он совершенно необходим в качестве основы для более глубокого стратегического анализа и планирования.

Качества, необходимые, чтобы стать успешным аналитиком КР

Боб А., отставной офицер военно-морской разведки США, дал интервью корреспонденту сайта digimind.com, в котором перечисляет личностные качества, которые необходимы, по его мнению, аналитику в сфере разведки, чтобы делать успешную карьеру.

Организованность и дисциплинированность. Выдающиеся аналитики сравнимы скорее с артистами, музыкантами и живописцами, нежели с учеными. Творческая интуиция для них крайне важна. Но при этом от них требуется железная дисциплина и научный подход к любой задаче, чтобы каждый свой вывод можно было подтвердить собранными материалами и фактами, а не опираться исключительно на догадки и интуицию.

Представлять результаты ясно, просто и доходчиво. Так, чтобы любой слабо подготовленный слушатель (читатель) легко понимал суть вещей.

Находить разумное зерно в кажущемся бессмысленным информационном шуме. Сильные

аналитики способны различать в казалось бы случайных, разрозненных фактах, событиях, действиях определенную логику, тенденцию. Этот также умение в материале сегодняшнего дня разглядеть зачатки будущих поворотов и изменений. Такие способности редко даются от рождения. Им надо и можно обучаться.

Терпение и методика. Крупный аналитик, способный заметить признаки нового движения, тенденции, обязан проявлять терпение, не торопиться докладывать результаты, прежде чем не соберет подтверждающие данные, не оставляющие сомнений в адекватной оценке.

Видеть общую картину (big picture). Аналитик должен не бояться отстаивать собственную точку зрения, даже когда появляются противоречащие данные, если он видит не отдельные фрагменты, а общую картину целиком.

Умение признавать ошибки. То есть во время обнаруживать неверный путь, возвращаться к началу проекта, искать альтернативные варианты и решения. Это важно также в тех случаях, когда непредвиденные обстоятельства и события обесценивают уже достигнутые результаты.

Умение учиться на ошибках. Это называется «набираться опыта».

Аутсорсинг КР по первичным источникам

Владельцы компании The Bennion Group Кент и Нэнси Поттер советуют еще до подписания контракта на проведение исследования КР по первичным ресурсам (т.е. непосредственно у носителей конкурентной информации) попытаться ответить на некоторые вопросы (scip.insight, January 2013).

Насколько реалистичны ожидания от аутсорсинга?

Компании, наиболее успешно использующие результаты КР, обычно начинают проект с прагматичного изучения возможностей конкурентной разведки в рамках данного проекта. Довольно часто заказчики исследования КР имеют расплывчатые представления о том, что собой представляет конкурентная разведка, каких результатов можно ожидать. Одни полагают, что КР – это разновидность промышленного шпионажа. Другие ждут пророческих предсказаний. Но и те, и другие, и третьи требуют быстрых и верных результатов, мало интересуясь правовой и этической аспектами. Если руководство вашей компании имеет ограниченное представление о том, что такое КР, то важно провести разъяснительную работу, прежде чем оно опрометчиво бросит немалые средства на оплату аутсорсинга.

Так ли уж необходимо привлекать стороннюю организацию для конкурентной разведки по первичным источникам?

Компании прибегают к аутсорсингу по разным причинам:

Отсутствие связей и контактов на интересующем компанию рынке.

Стремление избежать субъективного подхода к сбору и анализу данных.

Дефицит времени и необходимых знаний.

Желание скрыть от конкурентов свой интерес к другим компаниям, к новым рынкам.

Наиболее часто встречающаяся причина – банальная нехватка времени и людских ресурсов. Конечно, можно обучить персонал сбору фактов, информации, сведений, но на это требуется немало времени, а принимать решения нужно сегодня и сейчас.

Нужно ли использовать аутсорсинг и для сбора информации, и для ее анализа?

В большинстве случаев компании не отдают на откуп весь продукт КР полностью. Они оставляют за собой задачи анализа данных, подготовки итогового доклада и его

представления руководству. Работники компании умеют различать нюансы, не всегда заметные для внешних консультантов.

Когда мы говорим о комплексном продукте КР, то речь идет не только о поиске данных, но и их обработке, анализе и о подготовке конкретных предложений заказчику относительно дальнейших шагов и действий. Если вам нужен именно такой, полностью завершённый проект, то необходимо тщательно подойти к отбору исполнителей, адекватно оценить их возможности, профессиональный уровень, отношение к правовым и этическим аспектам КР.

Игры как средство учиться непредвзятости и объективности

Джекоб Грэхэм, старший преподаватель колледжа по информационным наукам и технологиям в штате Пенсильвания, организует для слушателей сценарные игры, которые, как он утверждает, помогают выявлять у участников тенденциозные, необъективные подходы и оценки при анализе предложенной ситуации. Это проявляется, прежде всего, в желании воспринимать только ту информацию, которая созвучна, подкрепляет уже сложившееся мнение. Людям свойственно преувеличивать значение первого впечатления даже тогда, когда ситуация меняется и новые факты противоречат первоначальным представлениям.

Предубеждения, предвзятости могут играть фатальную роль, когда они влияют на серьезные, стратегические решения.

Грэхэм разработал методологию игр, взяв за основу ситуации, с которыми сталкиваются аналитики американских спецслужб в Ираке. Но, конечно, не повторяет, не воспроизводит реальные факты. Слушателям предлагается перечень придуманных преподавателем материалов для анализа – «служебная переписка», «перехваты телефонных разговоров», «донесения агентов с места событий» и прочие «свидетельства деятельности террористических групп» в Ираке.

Слушатели разбиты на несколько групп. Одна группа обязана выявить связи между известными террористическими бандами и пока неизвестными, но также опасными людьми. Другой группе надлежит проанализировать всю информацию, чтобы извлечь из нее наиболее ценные и важные данные. Третья группа студентов выслушивает мнения, предложения участников первых двух групп, обсуждает и принимает решения. При этом предполагается исследовать альтернативные варианты и подходы. Это один из путей избежать необъективности и ошибок. Отмечено, что аналитики, которые воспринимают и обдумывают альтернативные варианты, наиболее близко подходят к решению задачи выявления и упреждения атак террористов.

По мнению Грэхэма и ряда других экспертов, такого рода тренинги служат хорошим средством избавления аналитиков от стереотипного мышления, помогают им преодолевать собственные предвзятости и предубеждения.

Контентный анализ: тяжелый труд и захватывающие результаты

Дэрик Смит опубликовал на сайте slingshotseo.com заметку, посвященную методологии контентного анализа.

Как считает автор, начинать надо с «контентного аудита» конкурентной среды, чтобы дать заказчику общую картину рыночного ландшафта, выявить потребительские интересы, основные тенденции.

Следующий шаг – аудит веб сайта заказчика, что занимает существенный объем времени. Автор рекомендует использовать картографический программный продукт (mapping software) или таблицу Excel для разбивки контента по категориям:

- страницы, где говорится о продукции;
- примеры и истории;
- блог посты;
- статьи;
- руководство для потребителей;
- отзывы и рекомендации;
- форумы;
- видео;
- «Белая книга».

Анализируя содержание сайта по категориям, обращайтесь внимание на качество контента, не забывайте делать пометки. Полезны ли представленные на сайте видеоматериалы и другие материалы? Насколько публикуемые на сайте истории и факты сфокусированы на проблемах, на их решении? И так далее.

Если вы в принципе довольны структурой и содержанием сайта, у вас нет серьезных замечаний, пришло время сравнить с контентом конкурентов. Каких именно? Это большой вопрос. Клиент может предложить большой список, но далеко не всегда целесообразно строго следовать ему. Достаточно выбрать из списка наиболее опасных и успешных конкурентов.

Теперь настает черед столь же скрупулезного и беспристрастного аудита сайтов конкурентов с помощью тех же технологий (программных продуктов). Сравнение также надо проводить по отдельным категориям (блоги, руководства и пр.). Клиент обычно хорошо знает продукт конкурента, но не всегда видит разницу в подаче и формах информации.

Кроме того, углубленное изучение контента конкурентов помогает открыть заказчику глаза на некоторые нюансы стратегии и тактики конкурентов, понять способы, формы и пути продвижения своих продуктов, например, в социальных сетях, узнать, что конкуренты считают своими преимуществами, какие методы маркетинга используют...

И, наконец, последний шаг – перестройка контента, прежде всего, в тех разделах, где конкуренты выглядят предпочтительнее.

Почему конкурентную разведку все еще часто принимают за шпионаж

Хотя конкурентная разведка как отдельная дисциплина насчитывает не одно десятилетие, профессионалам, занятым в этой сфере, постоянно приходится доказывать широкой публике, что они не имеют ничего общего с «рыцарями плаща и кинжала». Как пишет Джеймс МакАонгус в блоге на сайте aqute.com (January 14, 2013), во многом виноваты журналисты и простые люди, для которых слово «разведка» ассоциируется с чем-то тайным, нелегальным, противозаконным. И пресса, и интернет заполнены историями о

промышленном шпионаже. Профессионалам КР приходится оправдываться: «мы не хакеры, не ставим «жучки», не используем фальшивые документы, не похищаем людей....».

Почему же не удастся пока полностью освободиться от мрачной тени, которую отбрасывает на КР экономический шпионаж? У автора два объяснения.

Во-первых, шпионы в глазах обывателя выглядят некими «суперменами», журналисты любят их героизировать. Многие хотели бы стать джеймс бондами, не вникая, что шпионаж – часто грязное и противозаконное дело.

Во-вторых, материалы о шпионах количественно подавляют публикации о конкурентной разведке. В интернете можно обнаружить всего несколько специализированных блогов по КР.

Автор считает необходимым делать упор на ассоциацию конкурентной разведки с такими близкими видами деятельности как библиотечное дело и маркетинг. Писать об аналитиках КР как о библиотекарях, использующих поисковые технологии и открытые легальные источники, исключая незаконные методы и ресурсы.

Другое обстоятельство, которое надо принимать во внимание, - приход в конкурентную разведку массы специалистов из силовых структур, в частности, разведслужб. Они не только не смущаются прошлым, но и подчеркивают свой бэкграунд, гордятся им. Они принесли с собой в КР не только практический опыт, но и некоторые методологии, родившиеся и отработанные в правоохранительных органах.

Но при этом выходцы из силовых ведомств, как правило, имеют смутное представление о маркетинговой сущности конкурентной разведки. Поэтому, рекомендует в заключение автор, было бы целесообразно квалифицировать конкурентную разведку как одно из направлений маркетинговых исследований.

Шесть рекомендаций для построения эффективной внутрикорпоративной сети КР

Эллен Нейлор специализируется в вопросах взаимодействия группы КР и других служб в рамках одной организации. Эллен принадлежит термин «кооперативная разведка» (cooperative intelligence), определяющий систему вовлечения в процессы сбора информации и анализа работников разных служб и подразделений внутри одной компании.

На сайте digimind.com Нейлор делится опытом создания и функционирования внутрикорпоративной информационной сети. Как привлечь людей к сотрудничеству со службой КР?

Умейте слушать. Старайтесь не прерывать собеседника, не торопиться с преждевременными выводами, позвольте ему/ей досказать все до конца, а уже затем задавайте уточняющие вопросы.

Проявляйте подчеркнутое уважение к собеседнику. Такое отношение помогает открыть двери к ценным источникам информации.

Учитесь демонстрировать важность своей работы. Для этого необходимо, чтобы вы представляли нужный материал правильно избранной аудитории в подходящее для этого время. Целесообразно всякий раз после такого отчета просить, можно и неформально, дать оценку практической пригодности (или непригодности) предложенного материала.

Предлагайте только то, что действительно нужно пользователям. Не стремитесь заваливать коллег информационным массивом. Лучше меньше, да лучше. Тщательно расспрашивайте потенциальных клиентов, в какой конкретно информации они

действительно нуждаются, а в какой нет. Следите за изменениями в информационных потребностях.

Устанавливайте и поддерживайте контакты в формах, которые устраивают партнеров. Спрашивайте: как часто и какой форме они хотели бы с вами контактировать. Но не стесняйтесь при этом высказывать и собственные пожелания. Если коллеги заинтересованы в результатах вашей работы, они будут рады узнать ваше мнение о способах взаимодействия.

Будьте честными и восприимчивыми к своим контактам, но непреклонными в своих убеждениях. Случается, что руководство, пользователи вашей продукции из других подразделений компании склонны поступать по своему, вразрез с вашими выводами и предложениями. В таких ситуациях надо вести себя дипломатично: не ранить их самолюбие, но в то же время настаивать на своей правоте.

48-09 убедить менеджмент

Проведенное в 2012 году исследование (Frost & Sullivan совместно с организацией профессионалов конкурентной разведки SCIP) показало, что 33% групп КР в компаниях и организациях рассчитывают на рост своих бюджетов, а 23% - на увеличение штата сотрудников. 29% опрошенных заявили, что расценивают работу КР ниже среднего уровня и просто плохой.

Известный ученый и эксперт Б. Джилад так прокомментировал результаты исследования: «Спросите топ менеджеров, как конкурентная разведка повлияла на стратегию компании, и они растеряются. Спросите их, кто главный аналитик в их компании, и не всегда получите ответ. Почему сейчас, когда обострение глобальной конкуренции буквально на устах каждого, конкурентная разведка зачастую вне фокуса внимания первых лиц компаний?» (clearci.com).

Отчасти вина лежит на самих специалистах КР. Надо не ждать, когда сверху на вас обратят внимание, но самим предпринимать активные усилия, чтобы работа на этом участке была видна и по достоинству оценивалась руководством. В статье на сайте clearci.com рекомендуются следующие действия.

Регулярно докладывайте о результатах работы. Замечено, что бизнесмены и управленцы нуждаются в отчетах КР не только перед принятием важных решений, но практически ежедневно. Регулярное, систематическое информирование руководства и других пользователей в компании по материалам, которые не просто любопытны, но имеют прямое отношение к текущей работе компании и перспективам, поможет превратить конкурентную разведку в неотъемлемый компонент планирования на месяц, квартал, год...

Подыщите подходящего сотрудника для докладов и отчетов. Не каждый хороший аналитик одновременно и прекрасный коммуникатор. Он должен представлять всю службу КР и обладать соответствующими качествами: четко и доходчиво докладывать результаты, взаимодействовать с другими структурами, быстро отвечать на запросы.

Предлагайте развединформацию, когда в ней особенно нуждаются подразделения компании. Речь идет, в частности, о квартальных и годовых отчетах, которые готовят все отделы. К примеру, когда группа продаж собирается отчитываться о результатах работы за определенный период времени, группа КР должна предложить коллегам свой анализ на основе данных, полученных от клиентов, поставщиков, конкурентов. Другими словами, конкурентная разведка должна выполнять функцию аналитического центра для всех без исключений подразделений.

Обеспечьте ключевым игрокам доступ к информации. Для разных служб требуется не вся информация, а определенные данные. Поэтому важно иметь внутри компании структурированный, регулярно обновляемый и пополняемый портал, куда могут обращаться в поисках нужной информации руководители компании и подразделений.

Не пренебрегайте функцией «справочного стола». Команда КР должна незамедлительно откликаться на запросы провести то или иное исследование для других служб компании. Это может быть помощь в подготовке отчетов, в планировании, в разработке игровых сценариев. Надо вести статистику таких запросов и ответов, регулярно информировать об этом руководство и коллег.

Социальные сети как неисчерпаемый ресурс конкурентной информации

Билли Крайп пишет на сайте socialbusinessnews.com о возрастающей роли социальных сетей в конкурентной разведке. Сегодня социальные медиа уже не воспринимаются как технологическая забава. По большому счету это гигантский резервуар межчеловеческого общения, который с каждым годом все интенсивнее приспосабливается к потребностям бизнеса. Согласно статистике, в 2008 году 23% бизнес организаций использовали социальные сети (и соответствующие технологии). А в 2012 году число таких организаций перевалило за половину.

В расчет принимаются следующие факторы. Пользователи соцсетей охотно рассказывают о своих потребительских предпочтениях. Они ищут в интернете горячие новости и с удовольствием ими делятся. Они любят высказываться по разным поводам и следить, кто и как реагирует на их мнения. Многие делают это в рабочее время, поэтому граница между деловым и персональным, личным участием в соцсетях постепенно стирается. Все эти моменты складываются в определенную экосистему, где пользователи стремятся получать информацию о новых продуктах от компаний, а когда получают, то охотно обсуждают.

Бесценный материал для конкурентной разведки:

Вы узнаете из Facebook и LinkedIn, что представляют собой клиенты и служащие конкурентных фирм.

Отслеживая по интернету выставки и конференции, посещаемые и анонсируемые конкурентами, вы можете заключить, какие проблемы и темы их интересуют.

Вы можете узнать, кто из сотрудников конкурентных фирм играет особенно важную роль.

Вы можете увидеть ключевые слова и темы, используемые конкурентами в социальных сетях.

Самые простые инструменты семантического, лингвистического анализа выступлений конкурентов в интернете, на конференциях, даже посредством пресс-релизов помогут понять, в каком направлении развивается их деятельность.

Вы можете выявить волнующие конкурентов проблемы по анализу вопросов, которые они поднимают и задают в чатах и форумах, по тому, на что жалуются или чем гордятся их сотрудники.

Большой ценности материал содержат также онлайн-презентации и выступления на конференциях.

Опытные профессионалы, овладевшие умелыми навыками разведки в соцсетях, составляют портреты (profiles) особо значимых для них пользователей. Поскольку не всегда удобно обратиться напрямую к носителю важной информации (по этическим или каким иным соображениям), некоторые новостные интернет компании организуют на своих сайтах специальные разделы, где любой пользователь может анонимно поделиться пикантной новостью, лакомым фактом.

Особенности разведывательной работы по мелким частным компаниям

Найти информацию по мелким частным компаниям нелегко. Они зачастую не заметны в большой прессе, о них редко упоминают в специализированных отраслевых изданиях. Даже имеющиеся в социальных сетях данные о них ничтожны по сравнению с информацией о средних и крупных компаниях.

Автор блога на сайте cascadeinsights.com рекомендует в таких случаях искать информацию не по компаниям, а по личностям. Начать можно с попыток персонально идентифицировать учредителей, руководителей и ключевых игроков искомых организаций. Обычно такие люди охотно рассказывают о себе и своем бизнесе в социальных сетях, чтобы привлечь внимание потенциальных клиентов и партнеров. Поэтому имеет смысл поискать их следы в Twitter, в профилях LinkedIn, на страничках Facebook. Полезными (в англоязычном интернете) могут быть сайты Knowem, Slideshare, Scribd, а также сайты, презентующие участников конференций. Публичные архивы могут предоставить данные о прежней работе искомых личностей, о их патентах, торговых марках, об участии в судебных тяжбах. Наконец, важно просмотреть местную деловую прессу, публикации и пресс-релизы ярмарок, выставок и конференций.

По мнению автора блога, изучение местной прессы по мелким фирмам может дать замечательные результаты. Местные СМИ пишут много и часто о небольших компаниях, дают информацию, которую не встретишь ни в Google, ни в крупных отраслевых изданиях.

Другой важный метод изучения местного конкурента – поиск его физического присутствия, мест его деятельности. Если вам удалось узнать официальный адрес фирмы, то с помощью Google Maps вы сможете понять, что собой представляет помещение, в котором располагается офис (или производство), – его размеры, характеристики. Например, это небольшое здание на периферии города, или современный офис в самом центре.

Точно так же полезным может оказаться обращение к инструменту Geofeedia, позволяющему отслеживать социальные медиа в конкретном районе или городе. К примеру, вы можете просмотреть блоги и сообщения Twitter, которые приходят из района расположения интересующей вас фирмы.

Технологии и процессы координации КР внутри компании

Многие службы конкурентной разведки сталкиваются с проблемой налаживания тесного взаимодействия с другими подразделениями внутри компаниями – потребителями информационной продукции. Эта проблема выглядит стократ сложнее, когда речь идет о крупной децентрализованной корпорации с множеством филиалов, отделений и дочерних фирм в разных концах страны или мира. К их числу относится и Principal Financial Group, где работают около 15 тысяч сотрудников по всему миру.

Отвечая на вопрос корреспондента онлайн-издания Scip.Insight (веб сайт scip.org), что важнее для кооперации и взаимодействия между службой КР и профильным бизнесом – технологии или процессы – Келси Хэа, в прошлом руководитель группы конкурентной разведки Principal Financial Group, не задумываясь, ответил: «Конечно, процессы. Без вопроса». Все имеет значение – и интранет, и электронная почта, и сетевые серверы. Однако, подчеркивает Хэа, именно налаженные в компании процессы кооперации диктуют, какие технологии наиболее подходят для их поддержки, а не наоборот. Технологии совершенствуются, обновляются, а налаженные процессы взаимодействия между разными частями компании относительно стабильны и неизменны.

В корпорации Principal Financial Group начали с того, что в каждом бизнес подразделении, в каждом территориальном отделении выделили по сотруднику, который бы отвечал за вопросы, связанные с работой службы конкурентной разведки. И каждого из них попросили сказать, какие технологии необходимы для успешной координации в этой сфере. На основе полученных ответов определены ключевые требования к технологии:

- централизованное хранение данных;
- возможности для запросов и обмена материалами;
- автоматизированная индексация контента;
- высокая скорость поиска и нахождения корпоративных данных;
- продвинутые поисковые машины для внешних информационных ресурсов;
- совместная платформа для планирования, сбора данных, анализа, представления результатов КР.

Учитывая разнообразие предлагаемых рынком технологий, не всегда легко сделать правильный выбор. Келси Хэа советует в этом деле опираться на согласованный список требований и условий, вытекающих из особенностей информационно-аналитических процессов в компании. Это поможет свести число потенциальных продавцов к минимуму.

Окончательный выбор зависит от того, насколько предлагаемые технические параметры и финансовые аспекты отвечают возможностям и ожиданиям компании, а также от того, готов ли поставщик быть партнером в подгонке закупаемого продукта к конкретным требованиям компании.

Сколько вы платите за сбор «открытых» веб данных?

Этот вопрос ставит и отвечает на него И. Шенкер, вице-президент компании Product Marketing Connotate (scip.insight, January 2013).

Как показывают исследования, сегодня треть компаний (в США) тратят в год более 50 000 долларов на мониторинг и сбор информации в интернете. Прежде всего, отмечает автор, необходимо определить, какие именно данные вам нужны.

Имеются разные методы сбора информации в интернете.

Ручной метод. Обычно он применяется в тех случаях, когда требуются небольшие по объему данные и не регулярно по времени. Но если бизнес проект развивается, расширяется, то потребуется дополнительный штат людей. А, кроме того, высок риск ошибок (человеческий фактор).

Crowdsourcing (метод ручного поиска одновременно группой лиц). Хорош для решения сложных задач в рамках кратковременных проектов, но не годится для крупных, протяженных во времени проектов с точки зрения затрат.

Собственные поисковые машины. Более быстрые и эффективные по сравнению с ручным методом, но не очень надежные. Часто подводят при изменении языка HTML веб-страниц, поскольку требуют перепрограммирования.

Мощные автоматизированные машины в офисе пользователя. Меньше скрытых расходов. Высокий уровень контроля и адаптации к изменениям интернете. Однако требуется, в зависимости от сложности проекта, постоянно следить, чтобы не пропустить новые источники и вновь возникающие ресурсы.

Автор публикации считает использование мощных автоматов в рамках аутсорсинга

наилучшим вариантом для больших проектов. Не требуются капитальные вложения в оборудование, а также дополнительные, непредвиденные затраты. Мониторинг осуществляется круглосуточно.

Конечно, согласен автор, первоначальные расходы на мощные автоматы немалые. Но они полностью оправдываются при осуществлении долгосрочных и сложных проектов.

Великобритания: на пульсе конкурентной разведки

В 2010 году британская организация UK Competitive Intelligence Forum провела опрос среди профессионалов КР. Опубликованные тогда же результаты призваны помочь новичкам в этой профессии понять, чем им предстоит заниматься, какие проблемы и трудности их ожидают на этом пути.

В конце 2012 года был проведен второй аналогичный опрос с целью выявить тенденции в этой сфере деятельности. Итоги исследования опубликованы в онлайн-издании Scip.insight. Итак, что меняется, а что нет?

Изменения:

Спрос на КР увеличивается, равно как увеличивается и число занятых в этой сфере. Новые специалисты КР приходят из сфер маркетинга (на уровне тактического применения инструментария КР) и долгосрочного планирования (для использования КР в проработке стратегических решений).

Все больше профессионалов стремятся измерить эффективность КР, ее практическое воздействие на результаты бизнеса. Сегодня чаще, чем двумя годами ранее, бизнесмены отмечают позитивное значение КР для работы всей компании.

Возросло понимание, что умение доходчиво и ясно докладывать результаты проведенной работы не менее важно, чем обладать профессиональными знаниями и навыками.

Не отмечено изменений:

Приход в профессию КР скорее по случаю, нежели по образованию. Хотя число аналитиков КР, находящихся работу по этой дисциплине благодаря осознанному выбору и целенаправленному поиску, увеличилось, подавляющее большинство респондентов на вопрос о том, каким образом они узнали о КР как возможной профессиональной карьере, ответили, что прочитали (услышали) об инструментарии КР и решили попробовать новые подходы.

По-прежнему, первое место в отчетах КР занимают данные о конкурентах – профили компаний, фигурантов рынка.

Как и ранее, отмечается острая необходимость разъяснения роли и места КР в компаниях, своего рода «обучения» менеджмента, бизнесменов применительно к задачам, которые может успешно решать конкурентная разведка.

White Paper 2013: The Year Companies Speed to Intelligence

В последнее время много пишут об информационном взрыве как о проблеме, с которой все труднее справляться всем, кто работает с данными. Идут дискуссии на тему о том, как структурировать, систематизировать данные, как их хранить и использовать.

Авторы Белой книги 2013: The Year Companies Speed to Intelligence обращают внимание на другой аспект проблемы – как профессионалы КР могут использовать растущий информационный вал для успешной работы, какие преимущества могут извлечь.

Многие специалисты КР сумели приспособиться к информационному взрыву, изменив к лучшему стратегию и методы сбора данных. Однако скорость, с которой информация отыскивается, обрабатывается и используется, еще отстает от ежедневного прироста данных. Конкурентная разведка требует ускорения. Именно этот тезис положен в основу представленного издания.

В ускорении разведки (speed to intelligence) кровно заинтересованы не только профессионалы КР, но и топ менеджмент:

Руководители компаний – узнавать больше и раньше конкурентов о новых перспективах, возможностях, угрозах и рынках.

Финансовые директора – принимать правильные инвестиционные решения, опираясь на актуальные и точные рыночные прогнозы.

Руководители маркетинговых служб – лучше понимать потребительские тренды, равно как и маркетинговую стратегию конкурентов.

Руководители информационных служб – увеличить производительность, зависящую от качества и количества ежедневной информации.

Читатели смогут узнать, прочитав Белую книгу:

- о том, как улучшить поиск и сбор действенной развединформации;
- о новейших информационных технологиях;
- о преимуществах, которые вытекают из ускорения работы с информацией.

(по материалам сайта clearci.com)