

БИЗНЕС-РАЗВЕДКА

№2 (49), 2013

Оглавление

Деловая разведка – цели и задачи

Конкурентная разведка как фундамент принятия бизнес решений

Пять наиболее распространенных мифов о конкурентной разведке

От чего зависит качество конкурентной информации

Организация и методы деловой разведки

Как технологии КР помогают отслеживать кадровую политику конкурентов

Как брать интервью в процессе сбора первичной информации

Конкурентный анализ в социальных сетях

Что можно найти в социальных сетях для составления портрета конкурента

Дискуссионная трибуна

Дискуссии вокруг новой инициативы Евросоюза в области защиты частной жизни и персональных данных

Советы профессионалам деловой разведки

Что надо и что не надо делать в отчетах КР для совета директоров

Четыре «не», чтобы избежать ошибок, часто встречающихся в практике КР

Информационные ресурсы

Как использовать Большие Данные для принятия быстрых и верных бизнес решений

Технологии деловой разведки

Пять вопросов, которые надо иметь в виду, решая проблемы сбора информации

Технологии конкурентной разведки для стратегических решений

Исследования

Тенденции последних лет в сфере конкурентной разведки

© 2001 Светозаров В.Б. svb@amulet-group.ru

Конкурентная разведка как фундамент принятия бизнес решений

В февральском номере онлайнового издания международной организации профессионалов конкурентной разведки (SCIP) *scip.insight* опубликована обширная статья Б. Бенсусан и Г. Флейшера, посвященная некоторым теоретическим аспектам конкурентного анализа, как необходимой предпосылки и основы для принятия решений в компании.

Решения, которые приходится принимать бизнесменам, авторы подразделяют на три типа: стратегические, тактические и оперативные.

Стратегические решения требуют существенной ресурсной поддержки, принимаются в единичный случаях, часто носят необратимый характер, в значительной мере определяют долгосрочную конкурентоспособность компании на рынках.

Тактические решения не такие всеохватывающие как стратегические, обычно затрагивают отдельные функции и направления деятельности компании: маркетинг, производство, ведение бухгалтерии и т.п.

Оперативные решения призваны обеспечивать повседневную работу на разных участках, их действия ограничиваются неделями, днями. Главное отличие от стратегических и тактических решений в том, что они зачастую принимаются «на ходу».

В условиях нынешней сложной, хаотичной, глобально конкурентной рыночной среды значение аналитики для поддержания и повышения конкурентоспособности многократно возросло. По самому минимуму хорошая аналитика должна обеспечивать компании:

- раннее предупреждение о возникающих новых возможностях и угрозах;
- объективную оценку конкурентной позиции компании на рынках;
- быструю и легкую адаптацию к изменениям среды;
- надежную и своевременную разведку как основу планирования стратегии, маркетинга, ценовой политики и т.п.
- уверенность, что принимаемые решения основываются на ясном, недвусмысленном и доходчивом понимании ситуации и перспектив.

Главное, чтобы аналитика была единственной, т.е. ориентирована на перспективу, на будущее, реально помогала выбирать оптимальные варианты решений, обеспечивала лучшее понимание среды по сравнению с конкурентами, держала в фокусе внимания настоящих и потенциальных конкурентов, их планы и намерения. В конечном счете, оценка аналитики определяется конкретными результатами работы компании.

По мнению авторов публикации, возрастающее значение аналитики для бизнеса обусловлено следующими факторами:

- * Обострение конкуренции в глобальном масштабе.
- * Мощное развитие экономики знаний.
- * Возросшие возможности имитации и копирования продуктов.
- * Сокращение по времени производственного цикла.

Подробнее об этих факторах см. следующий выпуск журнала.

Пять наиболее распространенных мифов о конкурентной разведке

Автор блога на сайте clearci.com (15 марта 2013) развенчивает наиболее часто встречающиеся ошибочные представления о КР.

«Конкурентная разведка предполагает промышленный шпионаж»

Подобные утверждения давно и убедительно опровергнуты. Но все еще бытуют среди тех, кто знает о конкурентной разведке понаслышке, либо впервые с ней сталкивается. Во всех документах, уставах, этических кодексах профессионалов КР зафиксировано, что приятые ими на вооружение методы сбора информации не имеют ничего общего с нелегальной практикой промышленного шпионажа. Это положение четко отражено в лаконичном определении конкурентной разведки, предложенном Леонардом Фулдом: «Конкурентная разведка представляет собой процесс сбора и работы с информацией с соблюдением норм этики для использования в разработке стратегических деловых решений».

«Только большие корпорации испытывают необходимость в КР»

Большинство корпораций из списка Fortune 500 имеют специальные отделы или группы специалистов КР. Но это не значит, что КР чужда среднему и малому бизнесу. Ведь она предназначена для планирования стратегии и тактики бизнеса, для принятия важных решений, а это в той или иной степени касается практически всех коммерческих организаций.

«Конкурентная разведка востребована только во время кризисов или на период планирования»

КР больше чем поддержка в стратегических решениях. Она незаменима, если бизнесмен хочет знать, что происходит сегодня и каждый день на рынке, что делают конкуренты, если хочет избежать неприятных сюрпризов, быть в курсе всех новых тенденций и изменений. КР является частью повседневной рутинны.

«Конкурентная разведка не требует долгосрочных инвестиций»

Самое свежее исследование 400 глобальных корпораций, проведенное в 2013 году фирмой Fuld & Company, показало, что за последние пять лет число крупных североамериканских компаний, которые тратят ежегодно на КР более миллиона долларов, возросло с 5% до 10%. Все больше компаний рассматривают КР как важную и неотъемлемую функцию бизнеса, требующую финансирования и персонала, проведения мониторинга и исследований на постоянной основе.

«Конкурентная разведка осуществляется исключительно экспертами КР и только в некоторых отраслях экономики»

Конечно, привлечение опытного профессионала КР - всегда удача. Но в то же время проведение исследования КР по вторичным источникам (пресса, интернет) может быть вполне по силам специалистам в области маркетинга, развития бизнеса, других направлений. Так же неверно полагать, что сфера КР ограничивается фармацевтикой и технологиями. Она применима и востребована практически во всех сферах бизнеса.

От чего зависит качество конкурентной информации

В одном из блогов на сайте clearci.com, датированном 12 февраля 2013 года, идет речь о

качественных характеристиках данных, собираемых о конкурентах. Автор блога упоминает относительно новый информационный онлайновый ресурс InfoArmy, который появился летом прошлого года и привлек к себе внимание заявкой на «инновационный подход» к сбору конкурентной информации. Ресурс с помощью многочисленных экспертов и исследователей создает и концентрирует в одном месте массу отчетов о компаниях (доходы, менеджмент, другая информация из легальных, открытых источников). Заявляется, что бизнесу сегодня нужна быстрая, объемная и доступная информация о конкурентах, которую готов предоставить ресурс InfoArmy «всего за 99 долларов США».

Между тем, вскоре после запуска проекта в Интернете заговорили о проблемах качества отчетов данного ресурса. Руководитель проекта, Джим Фоулер, отнес проблемы на счет составителей отчетов, работающих на ресурсе. Однако с этим не согласен автор блога. Он отмечает, что эксперимент InfoArmy позволяет сделать три важных вывода об обязательных условиях качественности информации.

Качество обеспечивается, если информация создается внутри компании. Профессионалы КР едва ли заинтересуются отчетами, которые составляются людьми «со стороны», имеющими слабое представление о бизнесе компаний, о которых они пишут. Лучший способ создать действительно качественный документ о конкуренте – организовать внутри компании обмен информацией между разными менеджерами и подразделениями. К примеру, региональный директор по продажам, как правило, в курсе изменения ценовой политики конкурентов, работник отдела кадров обязан знать, где конкурент открывает новый офис, и так далее. Нельзя ограничивать исследование исключительно рамками службы КР в компании. Работа по сбору данных должна вестись сквозным методом, по всей структуре компании.

Прозрачность источников информации. Очень важная предпосылка качества. В случае с InfoArmy прозрачность отсутствовала, ресурс скрывал источники, и это снижало доверие к отчетам. Доверие обеспечивается открытием данных как об источниках, так и об авторах отчета.

Обновление и пополнение данных. Информация только тогда ценна, когда она постоянно дополняется и обновляется. Даже если речь идет о малозаметных изменениях в отдельных, пусть даже второстепенных, аспектах, они заслуживают внимания и включения в отчет. Нельзя сводить обновление к периодическим – квартальным или месячным – выпускам. Рыночный ландшафт сегодня меняется так быстро, что счет часто идет буквально на дни.

Как технологии КР помогают отслеживать кадровую политику конкурентов

Эта тема затронута в одном из блогов на сайте clearci.com (February 21, 2013). Автор блога пишет, что информация, кого конкурент берет на работу, может навести на размышления о его намерениях, следующих шагах. Собираются открыть новый офис? Или новый отдел? Или планируют кампанию по продвижению нового продукта?

Технологии КР по автоматическому мониторингу способны находить, отбирать полезные разведывательные данные о конкурентах на их сайтах, в LinkedIn и других соцсетях. Здесь важно обратить внимание на некоторые тематические аспекты.

Поиск кого и для чего ведут конкуренты в своей кадровой политике? Заполнить вакансии в отделе маркетинга или опытно-конструкторском департаменте? Если первый вариант, то, скорее всего, планируют запустить крупную маркетинговую кампанию, требующую специалистов, которых у них в данный момент нет. При втором варианте речь может идти о разработке нового продукта. Компании не всегда лихорадочно заполняют имеющиеся вакансии, особенно если дело касается редких специалистов, очень высокой квалификации. Нередко компании просто теряют ценных работников и ищут им замену, что

не всегда получается легко и быстро. Если вам удается определить кадровые тенденции у конкурентов, то, собрав и другую доступную информацию, можно прийти к определенным выводам о их стратегии и тактике.

Кого набирают? Это тоже важно знать. Анализируя через LinkedIn служебный бэкграунд новых сотрудников, можно понять многое о направлении, которым конкурент собирается двигаться. Идет ли речь о точечном приглашении или, быть может, о массовом приеме на работу в конкретный департамент? Люди часто любят хвастаться своим новым положением, новой работой. Следите за их выступлениями в социальных сетях. Служебные функции и обязанности являются ключевым фактором разгадки действительных намерений и планов конкурентов.

Кого уволили? Ответ на такой вопрос может дать многое. Если сотрудник ушел без скандала и был быстро заменен на другого специалиста, не исключено, что это связано с намечающимися изменениями. С другой стороны, потеря ценного работника может означать возникновение проблем - качества, запуска нового продукта...

Каков уровень знаний и квалификации новых работников? В случае, если речь идет сразу о нескольких назначениях разного уровня в один и тот же департамент, есть, о чем поразмыслить. В зависимости от того, чем занимается данный департамент, можно предположить намерение начать освоение нового рынка, сосредоточить усилия на конкретном стратегическом проекте, разработать новый продукт....

География. Если, к примеру, штаб-квартира компании находится в Нью-Йорке, а поиск, прием на работу осуществляется с какого-то времени в Калифорнии, то это может служить сигналом начала экспансии компании в западные регионы страны.

Самый ценный капитал в любой компании – таланты и способности персонала. Знать, кто работает у вашего конкурента, чем занимается, какова его квалификация, значит, иметь критически важную для успешной конкуренции информацию.

Как брать интервью в процессе сбора первичной информации

Интервью для получения информации «из первых рук» - неотъемлемая и часто важнейшая часть конкурентной разведки. Э. Нейлор, обладая 20-летним опытом интервью с носителями первичной информации, публикует на сайте cooperative intelligenceblog.com (2013/03/01) рекомендации, как улучшить этот метод в сфере КР.

Автор замечает, что когда звонит в организацию без предварительной договоренности («cold call»), то обычно не раскрывает себя полностью. В этом нет необходимости, да и в большинстве случаев собеседников не интересует, где вы работаете и чем занимаетесь. Достаточно сказать, что проводите исследование. В отличие от маркетологов, которые обзванивают население с одной и той же целью, задавая примерно одни и те же вопросы, профессионал КР подходит к каждому звонку индивидуально, заранее продумывая тему беседы и вопросы. Для него, в отличие от маркетолога, важно не только что говорить, но и каким тоном, всегда спокойным и дружественным. Именно от этого зависит в первую очередь успех интервью.

Автор блога обычно берет интервью без предварительной договоренности. Просто звонит в компанию и просит соединить с отделом, где лучше всего могут помочь в проводимом исследовании. Телефонные операторы, как правило, охотно идут навстречу такой просьбе. Но если нарвешься на отказ, есть смысл дождаться обеденного перерыва и позвонить еще раз в надежде, что недружелюбного оператора подменят на время, либо включат автоматику. В большинстве случаев неизвестно, с кем придется вести разговор, но операторы обычно сами называют имя того, на кого переключают канал.

Если речь идет не о внезапном звонке, а заранее согласованном интервью, то в этом случае

принято кратко изложить просьбу, предложить дату и время для беседы. Это лучше сделать по электронной почте, а потом еще и перезвонить, так как многие не любят отвечать по e-mail на подобные запросы.

Случается, что человек, с кем вы планировали беседовать, уже не работает в компании. Администратор может вам сказать, кто его заменил и даже предложить немедленно соединить. Здесь два варианта поведения. Можно отложить разговор на более позднее время, собрав информацию о новой для вас персоне через LinkedIn и другие источники. А можно согласиться на интервью без отлагательств. Автор блога предпочитает второй вариант, так как достаточно уже собранной информации о компании, о должностных функциях собеседника. Преимущество в том, что человек, первыми впечатлениями о новой работе. Тем более, если он/она недавно в данной компании, в новой для себя обстановке. Нейлор советует как можно меньше говорить, а в основном внимательно слушать.

Конкурентный анализ в социальных сетях

Один из верных путей проверить вес, влияние бренда своей компании в онлайне – проанализировать, как представлены ваши конкуренты в социальных сетях, пишет на сайте socialmediatoday.com (March 3, 2013) блогер Джон Кейд.

С чего начинать? В первую очередь, надо определить, кто конкуренты. Этот вопрос требует отдельного рассмотрения. Во всяком случае, необходимо сформировать небольшой список компаний, которые, как вы полагаете, борются за ваших реальных и потенциальных клиентов.

Далее важно сформулировать задачи, которым вы будете неукоснительно следовать в ходе исследования. Это могут быть задачи: понять, как ваш бренд и бренды конкурентов представлены в соцсетях; найти возможности продвижения, которые не замечены конкурентами; и так далее.

Определить, что анализировать (и в какие сроки). Существуют разные пути и методы конкурентного анализа. Например, сравнивать контент (посты) по видам: картинки, видео, линки, только текст и так далее. Можно взять за основу ключевые характеристики (key performance indicators): сколько просмотрели данный пост, сколько прокомментировали, количество линков к коммерческим, корпоративным веб-сайтам...

Важно установить период времени, в течение которого вы собираетесь отслеживать конкурентов в соцсетях (месяц, два, три).

Составить таблицу, в которой представлен каждый изучаемый конкурент и каждый сравниваемый аспект. Сведение данных в единую таблицу поможет воссоздать общую картину, а также дать реальный портрет конкурента в социальных медиа.

Далее дело за анализом. Выводы могут быть разными, неожиданными. Например, вы обнаруживаете, что конкуренты игнорируют тот или иной сегмент соцсетей, а, следовательно, вам надо активно его осваивать. Или, к примеру, по мизерному числу откликов на конкретные посты (темы, проблемы, аспекты) конкурентов, вы делаете заключение, что нет смысла ввязываться здесь в конкуренцию, поскольку интерес пользователей соцсетей к данной теме крайне низок.

Конечно, конкурентный анализ требует немало времени и сил. Но конечный результат стоит того. Благодаря этой работе вы можете разработать стратегию и тактику более активного своего присутствия в онлайне, в социальных сетях.

Что можно найти в социальных сетях для составления портрета конкурента

Есть много простых и вполне легальных путей использования социальных медиа для конкурентной разведки, отмечает Ана Изабел (Ana Isabel) в статье, опубликованной в онлайновом издании scip.insight (February, 2013). Автор конкретизирует свое мнение, апеллируя к ряду интернет ресурсов.

Первое место среди них занимает LinkedIn. Кардинальные изменения в бизнесе, как правило, требуют привлечения свежих сил и талантов. LinkedIn дает возможность довольно легко, по мнению автора, проследить карьерный путь множества профессионалов в своем деле. Если сопоставить профессиональный опыт нанимаемых компанией новых сотрудников с ее деловой активностью на рынках, можно определить, куда она движется, каковы намерения и планы. Так, например, запуск компанией Storyboard блогового хостинга платформы Tumblr в прошлом году можно было предсказать заранее, обнаружив через LinkedIn, что компания набирает редакторов.

Автор рекомендует не пренебрегать такими интернет ресурсами как Triplt, Foursquare, Geo Tagged Posts. Они помогают заметить, к примеру, что ключевые фигуры компании X зачастали в последнее время в определенный регион. Судя по всему, компания собирается осваивать новый рынок. Дальнейшее, более глубокое исследование, скорее всего, эту догадку подтвердит.

Многие профессионалы открыли в социальных сетях свои персональные страницы. Внимательное изучение аккаунтов, затрагиваемых в них тем, проблем и вопросов, может пролить свет на проекты, над которыми пользователи соцсетей работают.

Некоторые компании, будучи в восторге от успешной сделки, спешат оповестить об этом на своих веб-сайтах, в блогах или персональных страничках. Даже в том случае, когда они прибегают к общим словам, без конкретизации, можно путем сопоставления этой информации с другими данными, которые оставляют в интернете служащие компаний, понять, о чем идет речь.

Компании обычно любят общаться со своими клиентами – через корпоративные сайты, персональные блоги. То, что открыто для клиентов, открыто и для других, в том числе для профессионалов КР.

В интернете имеется масса маркетинговых материалов относительно работы компаний, включая их собственные отчеты, рекламные кампании по продвижению новых продуктов. Внимательное изучение, как менялись цены на протяжении известного периода времени (по материалам веб-сайтов и пресс-релизов) позволяет понять многое о ценовой стратегии. Точно так же мониторинг передвижения транспортных средств (и не только конкурентов, но, например, нефтяных танкеров) – далеко не лишний в расшифровке рыночной динамики, равно как и намерений конкурентов.

Дискуссии вокруг новой инициативы Евросоюза в области защиты частной жизни и персональных данных

Еще в начале 2012 года Евросоюз принял проект пакета предложений по усилению защиты частной жизни, дополняющих Директиву о защите данных 1995 года. Окончательный документ должен быть выработан в 2014 году и вступить в силу двумя годами позднее. В разных странах пакет подвергается серьезной критике.

Сравнительно недавно к голосу протестующих присоединились Министерство юстиции Великобритании и одна из структур Евросоюза: European Network and Information Security Agency (Агентство по вопросам защиты информации и безопасности сетей). Они обрушились с резкой критикой на одно из положений проекта, которое часто называют «правом быть забытым». Этот пункт разрешает любому в Евросоюзе требовать от компаний уничтожения его/ее персональных данных после разрешенного использования по прямому назначению.

Критики полагают, что это абсолютно не реалистично в эпоху интернета. Сегодня каждый может скопировать в интернете и хранить у себя любую информацию. Практически невозможно это проконтролировать. А если два и более человек имеют одни и те же данные, например, фото – это обстоятельство может провоцировать конфликты, считают в ENISA. То же самое можно сказать и в том случае, если, например, блогер использует (затмствует) данные у кого-то другого в твиттере.

Министерство юстиции Великобритании также высказалось неудовольствие «правом быть забытым», назвав это предложение сомнительным, нереалистичным. Министерство призвало Евросоюз вернуться к обсуждению, разработать менее категоричное, более гибкое предложение.

У документа, вокруг которого развернулись споры, имеются и немаловажные финансовые аспекты. По замыслу авторов новых предложений, «гармонизация законодательства стран Евросоюза в этой области» приведет к ежегодной экономии в размере 2.3 миллиарда евро за счет сокращения административных, правовых и прочих расходов. На британских островах придерживаются противоположного мнения. Там подсчитали, что введение новых правил, напротив, резко увеличит государственные расходы. «Правительство Великобритании серьезно озабочено потенциальными экономическими последствиями в результате принятия новых норм (регулирования) защиты данных, - отмечает в письменном послании министр юстиции Элен Грант. - В то время, когда еврозона, похоже, вновь сползает в рецессию, ограничение расходов на регулирование во имя экономического роста должно стать главным приоритетом всех членов сообщества. В этом свете трудно согласиться с бюрократическим предложением закручивания гаек» (securitymagazine.com).

В пакете предложений, в частности, предусмотрен штраф в размере до 2% годовой выручки компаний, пойманых на нарушении правил защиты персональных данных. При этом Комиссия Евросоюза, разработавшая новый проект, исходила из того, что ежегодно будут фиксироваться около 1 000 таких нарушений. На самом деле, утверждают в Минюсте Великобритании, эта цифра будет существенно выше.

Еще один пункт, вызвавший неоднозначную реакцию, гласит, что компании будут обязаны сообщать об утечках персональной информации в течение 24 часов. Для сравнения, в США компаниям для этого даётся от 46 до 60 дней. Эксперты считают, что провести первичное расследование и установить факт утечки в течение суток далеко не всегда возможно.

Что надо и что не надо делать в отчетах КР для совета директоров

Эксперты отмечают, что первые лица компании не любят получать доклады с пометкой «важно» без объяснения, почему «важно» и почему «срочно». Это может стать одной из причин проблемных отношений между профессионалом КР и советом директоров. В наше время информационных перегрузок конкурентная разведка тогда эффективна, когда она способна быстро отвечать на вопросы «что из этого следует?» и «что делать?», пишет блогер на сайте clearci.com (28 февраля 2013). Он предлагает ряд рекомендаций, как готовить доклады КР руководству компании.

Умение внимательно слушать и запоминать необходимо в школе. Это тем более важно для бизнеса. Тем не менее, нельзя пренебрегать устными докладами. По мнению ученых, люди способны запоминать 25%-50% того, что они слышат.

При подготовке письменного отчета уже в первых строках надо объяснить, почему отчет важен и что полезного компания может почерпнуть из него.

Если отчет насчитывает несколько страниц, нет ничего хуже, если пользователь должен будет его весь прочитать и при этом не обнаружить ничего, что побуждало бы к конкретным действиям, шагам.

Своевременно направляйте дополнения в развитие основного отчета, отражающие новые тенденции и изменения. Отстаивайте свою точку зрения. Страйтесь упредить вопросы, предлагая свои разъяснения и ответы.

Желательно заблаговременно «подготовить» пользователя к ознакомлению с отчетом. Для этого можно по электронной почте или другим путем коротко проинформировать, о чем собираетесь докладывать и почему это важно.

Главное же заключается в том, чтобы ваш отчет в полной мере отвечал на вопросы «что из этого следует?» и «что делать?».

Четыре «не», чтобы избежать ошибок, часто встречающихся в практике КР

Веб сайт clearci.com публикует советы, как не повторять некоторые ошибки, наиболее распространенные в работе профессионалов КР.

Не увлекайтесь слишком сбором информации. Не забываете, что в рамках отведенного на проект срока вам надо уделить много времени на обработку данных и анализ. Период сбора информации очень часто неоправданно затягивается, лишая возможности без спешки, на высоком качественном уровне завершить исследование. По этой причине весьма желательно для поиска и сбора данных активно использовать соответствующие программные продукты, онлайновые базы данных.

Не прислушивайтесь к мнению других людей, прежде чем не закончите собственное исследование. Особую осторожность надо проявлять в работе с информационными ресурсами. Не полагайтесь на один из них, но стремитесь изучить разные источники, перепроверяя, сравнивая позиции, находя не только общее, но и различия в изложении фактов, в оценках и подходах. Чтобы избежать тенденциозности, шире используйте местные издания и новостные каналы, а также интернет.

Не подавайтесь самоуспокоению и самоуверенности. Каких бы успехов ваша компания (или клиент) ни добилась, недооценка конкурентов чревата серьезными негативными последствиями. И по завершении конкретного проекта КР продолжайте отслеживать действия конкурентов через веб сайты, социальные сети, отраслевые издания... Держите ухо востро, прежде всего, с вновь возникающими конкурентами, которые обычно отличаются особой агрессивностью и напористостью.

Не допускайте небрежностей в отчетах. Избегайте профессиональных терминов и модных жаргонных словечек. Текст должен быть понятен и доходчив клиенту. Главное, он должен содержать ответы на вопросы «что из этого следует» и «что делать».

Как использовать Большие Данные для принятия быстрых и верных бизнес

решений

Согласно опросу, который провела консалтинговая компания NewVantage Partners, крупные компании, особенно в кредитно-финансовой сфере, более успешно, чем ожидалось, используют Большие Данные для принятия производственных, деловых решений. Опрос проводился в 50 корпорациях с численностью персонала в десятки тысяч людей – среди руководителей информационных служб, ИТ отделов, ведущих аналитиков. Половина компаний - финансовые, остальные работают в страховании и иных сферах бизнеса.

Подавляющее большинство респондентов видят пользу в БД, тратят немалые средства на информационные технологии: более 75% инвестируют в Большие Данные свыше миллиона долларов, 25% - свыше 10 миллионов (онлайновое издание Chief Information Officer, January 11, 2013). Программы, столь высоко оплачиваемые, рассчитаны на работу с БД.

В чем главное преимущество Больших Данных? Ответы разные, но основной мотив таков: они позволяют принимать бизнес решения быстрее и лучше, чем в прошлом. Главное - быстрота принимаемых решений. «Если вы в одном случае принимаете решение за 30 секунд, а в другом - за 30 минут, то эта разница существенна для бизнес процессов, - говорит Пол Бард, учредитель и Партнер NewVantage Partners, - скорость во многом определяет эффективность аналитика» (там же). Он утверждает, что в эпоху Больших Данных появились возможности принимать решения в считанные секунды, а не в дни, как прежде.

В то же время традиционные аналитические инструменты и технологии не утратили актуальность. Они по-прежнему на вооружении крупного бизнеса, не говоря о средних и мелких предприятиях. Исследование NewVantage Partners показывает, что граница между традиционной аналитикой и Большиими Данными стирается, равно как происходит интеграция между отделами ИТ и другими, в том числе, профильными, направлениями компаний. «Управление данными и аналитическая служба обычно представляли собой разные подразделения в организации, - пишут авторы исследования, - что полностью противоречит принципам работы с Большиими Данными. Компании осознают пагубность такого положения и предпринимают меры по интеграции. 65% респондентов заявили, что Большие Данные должны стать компонентом системы управления данными, частью аналитического инструментария» (там же). В свою очередь, полная интеграция аналитических возможностей компаний в бизнес процессы позволяет быстро и адекватно реагировать на возникающие перед бизнесом проблемы и вызовы, а, следовательно, успешно бороться за конкурентные преимущества, говорится в докладе.

Важное отличие технологий Больших Данных от традиционных (*relational*) баз данных состоит в том, что благодаря платформе Больших Данных аналитики могут организовывать, чистить, интегрировать данные выборочно, оставляя в стороне данные, не относящиеся к избранной теме или проблеме. Ранее приходилось массу времени тратить на то, чтобы вычленить из хранилищ те данные, которые необходимы для конкретного анализа.

Суть в том, отмечает Бард, что платформы Больших Данных представляет собой единый компонент экосистемы данных, призванный постоянно отслеживать все новое, что возникает в рыночной среде, но в то же время держать в поле зрения и то, что уже известно о рынке. Такая модель предполагает поиск нового, оперируя тем, что известно.

(окончание в следующем выпуске)

Пять вопросов, которые надо иметь в

виду, решая проблемы сбора информации

Новейшие технологии поиска и сбора информации имеют огромное значение для КР, так как экономят время, повышают эффективность работы аналитиков, в конечном счете, влияют на статью доходов в бюджете компании.

Блогер сайта clearci.com (6 марта 2013) рекомендует профессионалам КР внимательно изучить, как имеющиеся в его распоряжении технологии поиска и сбора данных (или отсутствие таковых) отражаются на результатах работы, какие проблемы здесь есть, как их решать. Для этого, по мнению блогера, необходимо поставить и ответить на следующие вопросы:

1. Насколько активно вы используете интернет для подготовки рекомендаций тем, кто принимает решения?
2. В каких сегментах интернет пространства вы проводите больше всего времени в поисках нужной информации?
3. Какого рода онлайновая информация наиболее востребована руководством, вашими клиентами?
4. Какая информация не востребована руководством, вашими клиентами?
5. Какие важные интернет ресурсы остаются за рамками мониторинга?

Если вы сможете ответить на эти вопросы, то получите более-менее ясное представление, как улучшить ситуацию с поиском и обработкой информации с помощью специальных технологий. Каких именно?

Технологии мониторинга СМИ, включая интернет. Предназначены для отслеживания публикаций конкурентов в прессе, социальных сетях, изменений и тенденций в отрасли бизнеса, поправок в правовой, нормативной сфере.

Обычно мониторинг проводится по таким источникам и ресурсам как:

- ТВ и радио новости, комментарии;
- газетные рубрики и колонки;
- журнальные статьи;
- отраслевые издания;
- блоги.

Технологии рыночных исследований. Используются для изучения различных факторов, влияющих на конкретные рынки: потребительские тенденции, новые технологии, политические изменения... Программные продукты нацелены на мониторинг и сбор данных в автоматическом режиме следующих ресурсов:

- пресс-релизы, «Белые книги», публикации блогеров, прочие маркетинговые материалы;
- цены на отраслевых интернет страницах;
- новости на отраслевых сайтах;
- интернет страницы, где публикуются отраслевые исследования и статистика;
- выступления конкурентов, клиентов, деловых партнеров в твиттере и других социальных сетях.

Технологии конкурентной разведки для стратегических решений

В одном из блогов на сайте clearci.com (15 февраля 2013) выделяются сферы бизнеса, где стратегические решения наиболее чувствительно зависят от использования инструментария и технологий конкурентной разведки. Это:

Запуск нового продукта. Регулярное обновление продукта позволяет компаниям поддерживать уровень доходов, проникать на новые, малоосвоенные рынки, успешно бороться с конкурентами. Но прежние успехи отнюдь не гарантируют безоблачное будущее. Неудачные попытки выйти на рынок с новым продуктом встречаются сплошь и рядом. Они сказываются на прибылях, на имидже компании, даже на психологическом состоянии сотрудников. Зачастую причина провалов кроется в отсутствии критически важной информации на этапах планирования и подготовки. Исследования могут показать, насколько объемен рынок, как быстро он развивается. Но если в отчетах нет анализа реального спроса, малозаметных для поверхностного взгляда проблем и скрытых угроз, то грош цена таким исследованиям. Программные продукты конкурентной разведки способны отследить, отобрать в социальных сетях и блогах ценные данные, позволяющие достаточно ясно понять, насколько задумка с новым продуктом действительно отвечает запросу потребителей. Вручную, без использования специальных поисковых машин, такую работу проделать в разумные сроки немыслимо.

Слияния и присоединения. Это часто весьма заманчивые, но рискованные операции. Бывает так, что непреодолимое желание поскорее получить кажущиеся очевидными выгоды заслоняет тревожные сигналы системы раннего предупреждения. В результате – неприятные сюрпризы. Технологии КР для изучения компании – потенциального объекта поглощения – имеют огромное значение. Мониторинг и анализ данных о компании на веб страницах, в социальных сетях, в финансовых отчетах и публичных онлайновых библиотеках, равно как в статьях и блог постах, позволяют открыть глаза на теневые стороны деятельности искомой компании, например, на допускаемые ею нарушения законодательства, сомнительных поставщиков и партнеров, прочие моменты, способные поставить бизнес под угрозу.

Маркетинговые кампании. В ходе подготовки маркетологи должны получить исчерпывающие ответы на специфические вопросы о рынках, маркетинговой деятельности конкурентов. Технологии КР помогут узнать, что пользователи социальных сетей думают о конкретных продуктах или услугах, а также получить ценную информацию о планах и намерениях конкурентов.

Ценовая политика. Ценовая стратегия особенно необходима в условиях низких цен и острой конкуренции. Ответственные за ценовую политику должны быть уверены, что их стратегия отвечает реалиям рынка и способна переиграть конкурентов. Программные продукты КР нацелены на мониторинг интернет страниц, региональных и местных веб сайтов конкурентов. Они также необходимы для поиска важных данных в социальных сетях (потребительские интересы), в отраслевых онлайновых изданиях, иных СМИ.

Тенденции последних лет в сфере конкурентной разведки

Исследовательская и консалтинговая фирма Fuld & Company, непререкаемый лидер в сфере конкурентной разведки, опубликовала данные опроса сотен компаний на предмет изучения тенденций в области КР за те пять лет, которые прошли после предыдущего такого исследования. Среди главных выводов:

* В Северной Америке процент крупных компаний, тратящих ежегодно более 1 миллиона долларов на КР, возрос вдвое - с 5% до 10%.

* В Европе и Азии пять лет назад не было ни одной компании, которая бы тратила на КР более 2 миллионов долларов в год. Сегодня таких 3% от числа компаний, занимающихся этим направлением деятельности.

* В Европе, Северной Америке и Азии на 5% возросло число компаний, где результаты КР напрямую докладываются первым лицам. Здесь лидируют компании, оказывающие профессиональные услуги (число таких компаний возросло на 28%), на втором и третьем местах - компании, занимающиеся продажами, и телекоммуникационные/технологические компании.

Кроме этих выводов, в исследовании поднимались сложные вопросы, не имеющие однозначных ответов.

КР – это инвестиции или безвозвратные расходы? В сфере КР, считают эксперты, граница между этими двумя понятиями стерта. Невозможно точно подсчитать в деньгах ROI (рентабельность вложений). На счет успешной программы КР можно записать расширение рыночной доли, рост прибылей, увеличение клиентской базы, но как это влияние выразить в цифрах? Вопрос остается открытым.

Что важнее: допуск к первым лицам или бюджет службы КР? Согласно исследованию Fuld & Company, если профессионалы КР имеют возможность напрямую обращаться, докладывать первым лицам компании, т.е. тем, кто принимает решения, то это всегда положительно отражается на размерах средств, выделяемых на КР. Но вопрос: всегда ли больший бюджет гарантирует более эффективную КР?

Управление данными становится приоритетом КР? Проведенный в прошлом, 2012 году, опрос той же компанией (Fuld & Company) показал, что 43% денег, выделяемых бизнесом на задачи КР, предназначены для закупки технологий в области поиска данных по ключевым словам, мониторинга СМИ и интернета, автоматизации сбора данных. Это касается, в первую очередь, работы по вторичным источникам и ресурсам. Похоже, подчеркивают эксперты, что меньше внимания уделяется технологиям хранения, организации и обмена данными.

(по материалам веб сайтов fuld.com, clearci.com)