

БИЗНЕС-РАЗВЕДКА

№ 53

Оглавление

Деловая разведка – цели и задачи

Какой будет конкурентная разведка в будущем?

Конкурентная разведка против корпоративной амнезии

Конкурентная разведка и маркетинговое исследование: общее и отличия

Организация и методы деловой разведки

Десять компонентов эффективной системы конкурентной разведки

Что дает визуализация данных

Пять признаков, когда надо вкладываться в конкурентную разведку

Восемь последовательных шагов по созданию собственной службы КР

Дискуссионная трибуна

Как анализировать «черных лебедей»

Этика деловой разведки

Кодексы этики трех информационных ассоциаций

Советы профессионалам деловой разведки

Как выстраивать блоговую стратегию в конкурентной борьбе

Несколько советов по осуществлению агрессивного мониторинга конкурентов и их клиентов в социальных сетях

Как представлять аналитический отчет руководителям компании

Как изучать коммуникационную стратегию конкурента

Рецензии. Обзоры литературы

Игры и конкурентная разведка

Организации деловой разведки за рубежом

Успешное освоение азиатского рынка с помощью конкурентной разведки

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

Какой будет конкурентная разведка в будущем?

Что собой будет представлять КР через десятилетие? Или через сто лет? На эти вопросы пытаются дать ответ блогер на сайте clearci.com (March 21, 2014).

Сначала бросим взгляд в прошлое, вспомним, как зарождалась конкурентная разведка почти 30 лет назад, в восьмидесятые годы. Эллен Нейлор, профессионал КР с богатым опытом, вспоминает, как в первые годы своей работы на этом поприще она, не имея компьютера, контакты и прочую информацию хранила в каталоге на карточках, презентации вела с помощью проектора, читала газеты и специализированные издания, прямые контакты являли собой единственный источник информации в реальном времени.

Сегодня такие условия работы профессионала КР выглядят архаичными. Будут ли выглядеть столь же архаичными сегодняшние возможности лет через 10-20? Блогер предлагает поразмышлять и немного пофантазировать на эту тему.

Искусственный интеллект

Сегодня вплотную к искусственному интеллекту приблизился суперкомпьютер Watson компании IBM. В будущем подобные машины, соперничающие с человеческим разумом, могут использоваться профессионалами для анализа рыночных тенденций и конкурентов на основе сбора данных из разных источников, а также «участвовать» в обсуждениях и переговорах, фиксируя и храня фрагменты полезной информации. Тем не менее, как бы совершенен искусственный интеллект ни был, его функциональность и производительность всегда будут иметь свои границы. Человеческий мозг плюс интуиция еще надолго останутся незаменимым инструментом конкурентной разведки.

Предпочтение вторичным источникам

Чем дальше, тем больше возрастает значение Интернета в сборе конкурентной информации, постепенно тесня роль первичных источников. Но это палка о двух концах. Несмотря на развитие информационных технологий, всякого рода автоматизированных систем, умножающийся вал информации все острее ставит вопрос о релевантности данных. А это, в свою очередь, обусловливает опережающее развитие технологий, предназначенных для работы с Большими Данными. Такие технологии облегчают труд профессионалов КР, делают его более эффективным. Но означает ли данный тренд, что в будущем вся работа будет строиться исключительно на вторичной информации? Конечно, нет, подчеркивает блогер, хотя использование технологий Больших Данных станет обычной, повседневной практикой профессионала КР.

Рост онлайновых коммуникаций при более строгом контроле за информацией

Распространение «умных девайсов» и онлайновых подключений гарантировано в обозримом будущем. Уже сегодня ряд технологий позволяют в постоянном режиме принимать и обмениваться информацией в онлайне. По мере развития подобных технологий собирать и обрабатывать данные для конкурентной разведки будет все легче. Но эти процессы имеют и свою обратную сторону – риски утечек корпоративной, конфиденциальной информации. Особенно опасны с этой точки зрения социальные сети. Поэтому профессионалы КР должны строго регламентировать то, что могут сотрудники говорить публично о компании, где они работают, усиливать контроль над использованием персональных мобильных девайсов в служебных целях, контролировать в той или иной форме участие в социальных сетях.

Конкурентная разведка против

корпоративной амнезии

В сегодняшнем конкурентном ландшафте пространство для фатальных просчетов и ошибок сужается, пишет Дж. Исмаил в своем блоге на сайте 2telligence.com. Бизнесы нуждаются в инструментах, таких как конкурентная разведка, чтобы без потерь пройти минное поле конкуренции на пути к вершине успеха. В то же время, отмечает блогер, еще большое количество компаний в разных отраслях экономики и бизнеса непоследовательно, весьма робко используют конкурентную разведку. Опросы показали значительный процент организаций, где КР взята на вооружение лишь в последние несколько лет. Многими до сих пор конкурентная разведка не рассматривается в качестве отдельной, самостоятельной дисциплины бизнеса. И это, несмотря на то, что конкурентная разведка возникла в 60-е годы прошлого года и получила бурное развитие в последние три десятилетия.

Однако, многие компании не избавились от болезни, которая называется «корпоративная амнезия», объясняющее поведение бизнесменов, которые формально имеют в своем распоряжении инструментарий КР, получают результаты, но «забывают» принимать их во внимание, разрабатывая стратегические и тактические решения. Короче говоря, конкурентная разведка влечет существование «золушки», не входит в число приоритетов.

Порочна практика, когда в компанию приходят новые люди, аналитики КР, лишенные возможности ознакомиться с накопленным багажом конкурентных исследований, особенно внутри разных, в том числе профильных, подразделений. В результате им приходится начинать работу с нуля. Причина – пренебрежительное отношение к плодам конкурентной разведки, отсутствие системы сбора, накопления и, главное, хранения данных.

Исследование, проведенное несколько лет назад Fuld & Company, показало, что «корпоративной амнезией» страдает большое число компаний. Многие респонденты в ходе опроса отмечали, что они только-только приступают к налаживанию конкурентной разведки. Одновременно обнаружилось, что число корпоративных служб КР не растет, что, впрочем, не касается транснациональных, крупных корпораций, уделяющих КР вполне адекватное внимание.

С учетом вышесказанного, автор блога настоятельно рекомендует предпринимателям приложить усилия (и средства) для повышения эффективности в работе по изучению новых рыночных возможностей и обнаружению угроз. Поскольку сегодня деловой ландшафт меняется с возрастающей скоростью, требуется решительно порвать с традиционными моделями его изучения, смелее брать на вооружение современные решения и системы КР, способные осуществлять постоянное и глубокое информационно-аналитическое «прочесывание» рынков, выявлять существующие тенденции, проводить бенчмаркинг во всех аспектах конкуренции, выстраивать с большой степенью вероятности прогнозы.

В наше время практически все имеют доступ к источникам и ресурсам конкурентной информации, отмечает блогер. Те, кто пользуется такими возможностями, всегда будут «на коне».

Конкурентная разведка и маркетинговое исследование: общее и отличия

На веб-сайте tweetganic.com (April 12, 2014) размещена статья владельца фирмы Market Alert Дэвида Литуика, где анализируются и сопоставляются конкурентная разведка и маркетинговое исследование.

Автор отмечает характеристики, объединяющие оба вида информационно-исследовательской работы:

1. Требуют аналитических способностей, умения интерпретировать факты.
2. Предполагают наличие знаний, навыков брать интервью, вести опросы.
3. Зачастую имеют одних и тех же заказчиков.

Их различия:

1. Маркетинговое исследование использует статистику для достижения точности. Конкурентная разведка полагается на триангуляцию (последовательность аналитических процедур, выполняемых в целях повышения обоснованности полученных эмпирических данных. Эта процедура предусматривает сравнительный анализ данных из разных источников).
2. В маркетинговом исследовании размер выборки может исчисляться сотнями примеров. В конкурентной разведке – обычно менее 50.
3. Целевая аудитория для маркетингового исследования – потребители продуктов/услуг. В конкурентной разведке используется формула B2B.
4. Маркетинговое исследование покрывает массу тем и проблем. Конкурентная разведка ориентирована на более ограниченный круг вопросов, обычно связанных непосредственно с конкурентами.
5. Маркетинговое исследование проводит опросы, делает обозрения, а конкурентная разведка занимается расследованиями.

В рамках одной организации оба вида информационной деятельности прекрасно дополняют друг друга, подчеркивает автор статьи.

В развитии новых продуктов: маркетинговое исследование разрабатывает концепции по заполнению рыночных ниш. Конкурентная разведка помогает понять стратегию конкурента в развитии продуктов, прогнозировать время их запуска.

В ценовой политике: маркетинговое исследование выясняет, какой ценовой уровень комфорtablen для потребителей. Конкурентная разведка выявляет ценовую стратегию конкурента.

Оба вида деятельности необходимы. Для повышения их эффективности

Десять компонентов эффективной системы конкурентной разведки

Десять компонентов эффективной системы конкурентной разведки

Часть 2

В предыдущем, 52-ом выпуске журнала, мы начали публикацию изложения статьи на сайте marketplan.net, посвященную главным компонентам успешной системы конкурентной разведки. Перечислены и прокомментированы первые пять позиций:

- наличие самостоятельной профессиональной службы КР
- постоянный, работающий в режиме реального времени радар
- обзор на 360 градусов
- своевременность
- автоматизация

В заключительной части речь идет об остальных пяти позициях.

Человеческий фактор анализа

Несмотря на фантастические успехи программно-аналитических технологий, решающим фактором, как и прежде, остается человек. К примеру, автоматическая система выдает информацию, что ваш конкурент «закрывает дело», и инвесторы требуют «возмещения» (refund). Вдумчивый аналитик, просмотрев материалы, придет к противоположному выводу: на самом деле конкурент отхватил часть нового рынка и инвесторы готовы вновь вкладывать средства. Оптимальный вариант - автоматический мониторинг как первый необходимый шаг, и работа аналитика как второй и заключительный этап проекта.

Определение приоритета (приоритетов)

Для любой системы КР информационные перегрузки представляют опасность. Людей изматывает множество ложных сигналов, их внимание притупляется, что чревато угрозой пропустить нечто важное. Бывают ситуации, когда в течение ограниченного времени требуется вся информация, а в остальное время - только небольшая ее часть. Нет необходимости постоянно получать и обрабатывать всю доступную информацию. С правильно настроенными фильтрами, отстроенными механизмами приоритетов можно многократно уменьшать поток данных, ограничиваясь только действительно полезной и нужной информацией.

Раскрутка информации (spin control)

К примеру, конкурент выпускает пресс-релиз с объявлением нового, революционного продукта. Простое воспроизведение этой новости во внутреннем бюллетене произведет замешательство среди менеджеров по продажам. Наилучший путь: дополнить информацию фактами, анализом и рекомендациями, которые бы помогли правильно, адекватно оценить новость и своевременно на нее реагировать. То же самое касается и сообщений о кадровых изменениях, новых вакансиях у конкурентов.

Облегченный обмен информацией и взаимодействие внутри компании

Для достижения этой цели требуется определенная централизация (организационная структура) всех процессов, связанных с обменом данными, их обсуждением, принятием решений.

«Облачные» платформы

Сегодня использование «облачных исчислений» представляет собой самый быстрый и простой путь доступа и обмена данными, работы с ними. Главное - легкость доступа к данным для всех в компании, кому они необходимы: топ-менеджменту, отделам продаж и маркетинга, в первую очередь. Использование «облачной платформы» позволяет экономить массу времени на создание и поддержку системы КР, уделяя больше внимания анализу информации

Что дает визуализация данных

Аналитикам конкурентной разведки чрезвычайно важно транслировать результаты исследований выразительно и креативно, в то же время в доступной и привлекательной форме для тех, кто является потребителем КР, кто принимает решения. Визуализация данных приобрела значение важнейшего инструмента представления отчетов КР, пишет Карен Ротуэлл в онлайновом журнале международной организации профессионалов конкурентной разведки (SCIP) scip.insight.

Назначение визуализации данных (ВД) - облегчить понимание контента исследования, отраженного в отчете. Контент может включать цифры, описание процессов, концепции, взаимосвязи и т.п. В сыром виде такая информация плохо переваривается ее потребителями.

ВД предполагает использование карт, диаграмм, схем, анимации и иных средств визуальной презентации. Эксперты отмечают, что сегодня на рынке немало программных

решений, которые облегчают включение наших глаз в процесс поглощения информации. Визуализированная информация позволяет легче понять сложность взаимосвязей. Она может представлять собой по форме увлекательный рассказ. Или концентрировать внимание аудитории на особо важных моментах исследования.

Одна из проблем конкурентной разведки, по мнению автора статьи, заключается в том, что она конкурирует со средствами массовой информации за внимание клиентов, в их числе руководителей организации, принимающих решения. Поэтому так важно, чтобы отчет о работе службы КР завладел вниманием и временем топ-менеджмента.

Еще одно значение инструментария ВД обусловлено воздействием на анализ, осмысление развивающихся тенденций. Возможность визуально увидеть тенденции зачастую более продуктивно, чем ознакомление с длинным отчетом, письменным или устным.

Карен Ротуэлл отмечает, что сегодня рынок предлагает так много инструментов визуализации данных, что их невозможно просто перечислить в рамках одной публикации. Автор обращает внимание на веб-сайт Gapminder, где для анализа мировых тенденций используются анимационные возможности визуализации, которые по своей эффективности превосходят традиционную статистику и статичные диаграммы. В частности, Gapminder с помощью визуальной технологии показывает, как долго люди живут в разных странах, как много денег и на что они тратят последние 200 лет. Посетитель сайта, нажав на ссылку, может визуально проследить, как развивались страны мира, начиная с 1800 года. Анимационные графики покажут, как менялось их богатство, благосостояние на протяжении всего этого периода.

Помимо анализа тенденций визуализация данных может применяться практически в любых отчетах профессионала КР. Она незаменима, когда требуется сложное множество данных перевести на понятный и доступный не специалисту язык. Визуализация превратилась в необходимое условие привлечь внимание клиента к результатам работы профессионала КР, вовлечь его в процесс осмысления результатов исследования, что не так просто сделать в нынешний век информационных перегрузок. Оценка работы аналитика тогда может считаться положительной, пишет в заключение автор, когда она воспринимается и используется для принятия решений.

Пять признаков, когда надо вкладываться в конкурентную разведку

Веб-сайт rivalfox.com, специализирующийся на исследовании проблем конкурентной разведки, опубликовал материал, разъясняющий, когда и почему надо вкладывать средства в КР.

Ваш конкурент опережает вас в продажах аналогичного продукта/услуги

В чем причины успеха конкурента: в лучшем маркетинге, более лояльной клиентской базе, хорошей рекламе или в чем-то другом? Критически важно узнать, почему конкурент зарабатывает больше вас на продаже одного и того же продукта/услуги. Но как это выяснить? Прежде всего, контактируя с его клиентами. Речь в данном случае идет не о попытке переманить клиентуру, а о возможности получить информацию, что нравится покупателю в продуктах конкурента, что не нравится, что бы ему хотелось иметь. Вас должна интересовать маркетинговая стратегия конкурента. Важно выяснить, какие источники рекламы, коммерческой информации клиенты конкурента используют больше всего, как они их находят, почему доверяют. Конкурентная разведка поможет вам определить, что имеет приоритетное значение для клиентов конкурента, и тем самым понять, в чем заключается его маркетинговая и ценовая политика.

Новый продукт конкурента стал настоящим хитом (либо провалился)

Мониторинг конкурентной среды открывает доступ к пониманию рыночных тенденций, в

первую очередь, тех, какие имеют для вас важнейшее значение. Исследование, проведенное в связи с запуском нового конкурентного продукта, позволит понять, почему этот продукт произвел впечатление (хорошее или плохое) на потребителей, а в соответствии с результатами исследования можно выстраивать собственную стратегию. Исследование КР также, возможно, обнаружит падение спроса, а, следовательно, необходимость сокращения своего присутствия, а то и ухода в другой сегмент рынка.

Число поклонников продуктов конкурента растет

Вы заметили эту тревожную тенденцию в ходе мониторинга социальных сетей. Самое время провести исследование КР с целью понять, почему это происходит, какие усилия следует предпринять, чтобы ваш продукт пользовался популярностью в соцсетях. Для небольших компаний наиболее ценным источником информации и собственного продвижения является Твиттер. Основные вопросы для исследования:

- Как часто упоминается ваш конкурент?
- Сколько и какие ответы, комментарии, реплики на выступления конкурента?
- Как часто конкурент отвечает на запросы потребителей?
- В какое время суток конкурент выходит в Твиттер?

Вы не знаете, откуда берутся клиенты конкурента

Выше уже говорилось о необходимости выходить на контакт с клиентами конкурента. Но что делать, если вы не знаете, где они и как с ними связаться? Опять на помощь придет мониторинг социальных сетей. Поиските реакцию пользователей соцсетей на продукты/услуги конкурента. В этом смысле особую ценность представляет LinkedIn. Точнее, линки представителей конкурентной фирмы, например, менеджера по продажам. Проследите его коммуникации в LinkedIn и получите важную информацию о реальных и потенциальных клиентах конкурента.

Конкурент увеличивает присутствие в прессе и интернете

Публичные выступления конкурента, прежде всего в СМИ и соцсетях, важнейший источник информации о стратегии и намерениях. Если замечаете усиление этого направления (реклама, пиар) в его деятельности, значит, следует ожидать либо появления нового продукта, экспансии на новый рынок, либо каких то других значимых перемен. Отслеживайте, в каких изданиях (сайтах) он предпочитает публиковаться, кто из журналистов прикармливается, на что делает упор в своих выступлениях. Вся эта информация пригодится, чтобы выстроить собственную линию промоции, в целом бизнес стратегию.

Восемь последовательных шагов по созданию собственной службы КР

На сайте консалтинговой компании Cipher (cipher-sys.com) 15 марта 2014 года размещена статья, содержащая рекомендации, своего рода краткое руководство, по созданию в компании собственной службы КР.

Во вступлении подчеркивается, что, как свидетельствует 20-летний опыт исследования сферы конкурентной разведки, компании, имеющие собственную службу КР, намного быстрее и эффективнее отвечают на вызовы рынка по сравнению с компаниями, не имеющими такой службы в своей структуре.

«Дорожная карта» включает 8 последовательных шагов.

1. Определить цели КР и изучить имеющиеся в компании возможности. Идентифицировать и документировать ключевые вызовы, с которыми сталкивается компания. Затем сформулировать задачи, которые должны соответственно каждому из вызовов решать компания. Таким путем определяется обоснование (и затраты) для формирования службы

КР.

2. Установить конкретные задачи и роли для команды КР. Необходимо найти и пригласить на работу квалифицированных специалистов, способных умело решать задачи КР, не забывая о правильном распределении функции и организационной структуре службы КР.
3. Отрегулировать баланс между внутренними и внешними источниками конкурентной разведки. Это важно для оптимального соотношения между затратами и результатами.
4. Сформулировать и внедрить правила сбора информации, которые бы соответствовали кодексу этики, принятому в компании, минимизировали риски в ходе сбора разведданных.
5. Решить вопрос доступа внутри компании к информационному сырью. Для этого необходимо создать продуманную систему управления знаниями, которая бы обеспечила свободный доступ к данным для акционеров и топ-менеджмента, всех, кто использует информацию для принятия решений, тактических или стратегических.
6. Обеспечить конвертацию собираемых данных в выверенные выводы и продуманные рекомендации с помощью автоматизированных систем поиска и обработки информации, квалифицированного анализа, с использованием штабных игр и сценарных разработок.
7. Разработать систему замеров эффективности КР. Это необходимо, чтобы с помощью точных метрик демонстрировать реальный вклад службы КР в развитие бизнеса компании.
8. Улучшать корпоративную культуру с целью обеспечить службе КР организационную поддержку внутри компании со стороны руководства и коллег.

Как анализировать «черных лебедей»

Прижившийся у профессионалов конкурентной разведки термин «черные лебеди», как правило, означает вещи, явления, события, факты, которые НЕВОЗМОЖНО предсказать, спрогнозировать. Кристиан Витон не согласен с таким подходом. В блоге на сайте Sourcesandmethods.blogspot.ru/2014/04 он предлагает собственную методологию анализа т.н. «черных лебедей».

Его метод носит название «песчаной пирамиды» (sandpile). Кладем на стол песчинку. На нее другую и так далее, пока не получим некое архитектурное сооружение из песка. Песчинка к песчинке, горка растет в размерах, сохраняя первоначально заданную форму (скажем, пирамиды), до тех пор, пока не хватает еще одной только песчинки для обрушения всей конструкции.

Аналогия «песчаной пирамиды» или «замка на песке», отмечает автор, - классическая в науке о сложных системах. Но она вполне применима и для конкурентной разведки, для аналитиков, пытающихся обнаружить «черных лебедей».

Мы тратим массу времени и денег, собирая и анализируя каждый факт, каждый кусок информации, каждую деталь, стараясь предугадать кризис, час Х. Прогнозируем современные тенденции, большие и малые обвалы в политике и экономике, и часто события подтверждают нашу правоту. Но, между прочим, никто не смог предсказать «арабскую весну».

Что мы реально можем делать – это перенести фокус внимания с бесчисленных фактов и чередующихся событий (т.е. песчинок) на «песчаную пирамиду» как единое целое. Главное - понять, какая из песчинок, почему именно она и когда обрушит пирамиду. В природе действует закон силы. Он лучше всего проявляется в землетрясениях. Каждодневно происходит много мелких подземных толчков. Мы их, за исключением специалистов, не замечаем. Реагируем лишь тогда, когда непосредственно чувствуем колебания почвы. Сейсмический прогноз возможен лишь при условии изучения природных явлений в комплексе, а не каждого в отдельности.

Тот же вывод автор делает применительно к информационно-аналитической работе.

Возможно, мы не в состоянии предсказать точное время обрушения песчаной пирамиды, но способны показать тем, кто принимает решения, что строение настолько хрупко сбалансировано, что достаточно еще одной песчинки для ее обвала.

Кодексы этики трех информационных ассоциаций

Веб-сайт aqute.com опубликовал кодексы этики трех информационных ассоциаций, имеющих прямое отношение к конкурентной разведке.

Кодекс этики международной организации конкурентной разведки (SCIP)

1. Постоянно стремиться повышать уважение к профессии и способствовать расширению знаний о ней.
2. Соблюдать все законы, применимые к имеющейся ситуации, как местные, так и международные.
3. Прежде чем начинать обращаться к людям как носителям информации, необходимо проверять всю относящуюся к проблеме информацию — как о конкретных людях, так и об организации.
4. Полностью выполнять все требования, связанные с обеспечением конфиденциальности информации.
5. Избегать конфликта интересов при выполнении работы.
6. По завершении исследования давать честные и реалистичные заключения и рекомендации.
7. Пропагандировать этический кодекс в своей компании, в других компаниях, соблюдать его в своей работе.
8. Честно работать в интересах своей компании, обеспечивая проведение в жизнь ее политики и выполняя ее инструкции.

Ассоциация независимых информационных работников (Association of Independent Information Professionals)

- Поддерживать профессиональную репутацию честности, компетенции и конфиденциальности.
- Предоставлять клиентам самую актуальную и точную информацию в пределах бюджета и времени, отведенных клиентами.
- Разъяснять клиентам, какие информационные ресурсы и насколько надежные источники используются в ходе исследования.
- Работать только по тем проектам, которые легальны и не наносят ущерба нашей профессии.
- Соблюдать конфиденциальность клиентов.
- Уважать права на интеллектуальную собственность.
- Соблюдать лицензированные соглашения и другие контракты. Объяснять клиентам их обязанности в отношении права на интеллектуальную собственность и лицензионные соглашения и контракты.
- Поддерживать профессиональные контакты с библиотеками, соблюдать установленные ими правила доступа к ресурсам.
- Обеспечить ответственность за соблюдение сотрудниками норм данного кодекса.

Ассоциация специальных библиотек (Special Libraries Association)

1. Действовать честно, справедливо, лояльно по отношению к работодателям, клиентам, заказчикам.
2. Предоставить работодателю, организации или клиенту высочайший уровень услуги путем использования наилучших ресурсов и источников, находящихся в распоряжении организации, обеспечения высокого качества работы, обогащая информацию и знания, содержащиеся в ресурсах.

3. Содействовать успехам работодателя, работая во имя миссии, целей, политик и стратегий организации.
4. Соблюдать права на интеллектуальную собственность работодателей, клиентов или конкурентов в рамках легальных и этических ограничений, принятых в организации, информировать клиентов или работодателей о потенциальных нарушениях норм этики в работе с источниками и обеспечении услуг.
5. Уважать прайваси, права и репутацию индивидуумов и организаций при использовании информационного контента независимо от его формата и медиума, следуя наилучшим практикам соблюдения конфиденциальности.
6. Стремиться к профессиональному совершенству, повышая уровень знаний и компетенций в сфере интеллектуальных и информационных технологий у себя, своих коллег, своей организации и других профессионалов, включая обучение информационной грамотности.
7. Представлять себя работодателям, клиентам, коллегам и другим профессионалам в точном соответствии со своим образованием, компетенцией и опытом.
8. Избегать конфликта интересов.

Как выстраивать блоговую стратегию в конкурентной борьбе

В наше время блоги становятся грозным инструментом борьбы за клиентов, за удержание и расширение рыночных позиций. Но прежде чем создавать собственный блоговый веб-сайт, вы должны самым внимательным образом изучить, что и как делают конкуренты в этом сегменте информации. Эксперт в области конкурентной и разведки К. Мур публикует рекомендации по конкурентному анализу блогов (rivalfox.com, March 10, 2014).

В качестве первого шага следует определить целевую аудиторию ваших блог-постов. Кто эти люди, которых могут заинтересовать ваши продукты? Какой контекст им будет интересен? Что из содержания блогов будет наиболее полезным для них?

Для начала просмотрим блоги конкурентов. Ориентируются ли они на ту же самую целевую аудиторию? Какие отзывы (количественно и оценочно) получают их блоги?

Важно изучить содержание и размеры блогов. Успех блоговой стратегии во многом зависит от частоты появления новых постов. Компания Hubspot выяснила, что компании, которые выдают новый материал в блоге еженедельно, получают вдвое больше подписчиков, чем компании, публикующие новый блог раз в месяц. Если блог имеет больше 50 постов, трафик на сайте на 53% интенсивнее, чем на сайте, где блог располагает 20-50 постами. Блог с более чем 100 постами получает трафик уже втрое выше, а блог с 200 постами – 4.5 раз выше.

Итак, надо проверить, как часто блог конкурента обновляется – раз в неделю или в месяц? Полученный результат подскажет пределы, до которых конкурент готов инвестировать в блоговую политику.

Временной аспект нельзя недооценивать. Эксперты выяснили, что 70% людей знакомятся с блогами в первой половине дня. Впрочем, мужчины предпочитают читать блоги по вечерам. Самый большой трафик в блогах отмечен по понедельникам в районе 11 часов местного времени. Конечно, это усредненные данные, которые могут не совпадать с особенностями вашего бизнеса. Путем эксперимента вы определяете наилучшее время появления нового поста в своем блоге. При этом не забывайте следить за частотой и временем появления материалов на блогах соперников. Если комментарии их блогов по количеству и оценочно превосходят отклики на ваши блоги, попробуйте поменять время.

Важно понять, в каких сегментах социальных сетей концентрируются ваши потенциальные читатели (и клиенты в будущем). Какие форумы в Интернете наиболее популярны? Где больше всего комментариев и дискуссий? Не мешкая, включайтесь в чаты и форумы, пишите собственные отзывы и комментарии, обсуждайте с другими пользователями.

Именно этим путем вы можете обнаружить и отслеживать распространение конкурентного контента, узнать о группах пользователей LinkedIn, которые могли бы стать вашей целевой аудиторией. Ищите, где особенно многолюдно и смело распространяйте собственные материалы.

Изучение аудитории через блоги – выверенный путь выстраивания взаимоотношений с вашими потенциальными клиентами.

Несколько советов по осуществлению агрессивного мониторинга конкурентов и их клиентов в социальных сетях

Рекомендации опубликованы на сайте rivalfox.com 16 апреля 2014 года.

Ищите и отслеживайте потенциальных клиентов ваших конкурентов

Не стесняйтесь выходить на прямой контакт с конкурентами в соцсетях, в частности, в LinkedIn. Только так вы сможете зафиксировать тех, с кем менеджер конкурентной фирмы в свою очередь завязал и поддерживает контакты. Конечно, мало радости обнаружить, что конкурент активно обрабатывает вашего клиента. Но зато и вы можете пойти тем же путем, отбирая клиентов у конкурента.

Ищите и отслеживайте нынешних клиентов ваших конкурентов

- Их можно обнаружить в материалах сайтов конкурента, например, в отзывах о продукции, в описании позитивных историй
- Они упоминают конкурента в своем профиле LinkedIn
- Они входят в группу поддержки конкурента в соцсетях
- Они пишут в Твиттере о продуктах/услугах.

Изучение клиентской базы конкурентов поможет вам с выходом на новые рынки. Проводя всесторонний мониторинг конкурента, вы обнаруживаете, что ваш продукт или услуга вполне могут конкурировать на новом рынке.

Исследуйте их слабости

Войдите в контакт с клиентами конкурентов. Попытайтесь выведать, что в продуктах/услугах конкурента нравится клиентам, что нет, а что бы им хотелось получить. Какие его рекламные публикации наиболее эффективны, как удается убедить и завоевать клиентов.

Анализируйте ценовую стратегию конкурентов

Программные продукты, имеющиеся сегодня на рынке, помогут вам понять, на каких рынках и на какие должностные позиции нанимает конкурент новых сотрудников. Мониторинг объявлений о вакансиях позволяет выяснить, что конкурент, например, планирует экспансию на другие рынки. А если вы обнаружили объявление о найме в другой стране, скорее всего, конкурент готовится к выходу в глобальное рыночное пространство. Другой пример: конкурент нанимает специалистов в области онлайнового маркетинга. Это может означать, что он расширяет рекламный бюджет, имея в виду усилить промоцию в Интернете.

Изучайте связи

Важный компонент развития бизнеса – расширение связей, как в Интернете, так и в офлайне. Изучая стратегию связей конкурента, что в этой стратегии работает, а что нет,

вы получаете неоценимно важный материал для правильной корректировки и выстраивания собственной стратегии.

Как представлять аналитический отчет руководителям компании

Фил Кемелор – один из ведущих аналитиков корпорации Ernst&Young. На сайте cmswire.com (February 11, 2014) он публикует статью, посвященную такой важной составляющей конкурентной разведки как отчетность.

Автор отмечает, что ему не часто приходится сталкиваться с такими методами устного доклада как визуализация или трансляция историй («storeytelling» - особый жанр ораторского искусства). Ни в коей мере не отрицая значение этих форм, он предлагает свои рекомендации для аналитиков, готовящихся представить результаты исследования первым лицам компании.

Понимать разницу между тактическими и стратегическими данными

Многие аналитики исповедуют шаблонный путь осуществления проекта: задействовать инструментарий, подготовить отчет по итогам, разослать или устно дожлжить руководству. Тратя почти все время на исследование и отчет, они, как правило, не уделяют должного внимания попыткам осмыслить результаты. Выстраивая схемы и графики, используя различные метрики, они мало задумываются над тем, как слушатели воспринимают поток цифр и прочих данных, обрушающихся на их мозги. Детали, подробности исследования – это обычно тактическая информация, которая не интересует тех, кто принимает важные решения. Поэтому так важно из всего огромного объема собранной и обработанной информации выделить ключевые, обобщающие данные, доступные пониманию первых лиц, способные их заинтересовать.

Знать приоритетные, стратегические цели бизнеса

Автора удивляет, как мало иной раз аналитики знают о стратегических целях, которые ставит компания. Но даже если и знают, то нередко не умеют связать их со своим исследованием, с теми данными, которые получают в ходе проекта. Что такое стратегическая цель? В двух словах, это предназначение организации – заработать деньги, предоставить людям услуги или изменить мир. Всегда следует связывать исследование, выводы с ключевой задачей компании.

Быть в курсе главных забот, беспокойств топ-менеджмента

Автор перечисляет три сферы, которые больше всего беспокоят руководство:

- конкуренция
- клиентские предпочтения
- риски

Разбираться в личностных особенностях слушателей

Одно дело – представлять результаты анализа (часто в форме письменного отчета) коллегам по маркетингу, развитию продукта, старшим менеджерам. Другое – докладывать первым лицам организации. Зачастую это одно лицо, и ваш доклад должен учитывать индивидуальность слушателя. В какой форме презентацию он/она предпочитает? Хочет ли выслушать ваши обоснования и выводы или привык сам делать умозаключения и формулировать те или иные напрашивающиеся из доклада решения? Конечно, вам не должно быть безразличным, как практически используются результаты аналитической работы.

Как изучать коммуникационную стратегию конкурента

Продвижение торговой марки – вопрос жизни и смерти для любой новой компании, отмечает К. Мур на сайте blog.rivalfox.com (March 24, 2014). Вы обязаны заявить о себе, о своих продуктах/услугах, что хорошего они несут потребителям. Надо заранее продумать, как заставить потребителей обратить на себя внимание, используя язык, визуальный ряд, все доступные средства рекламы и пиара.

Если вам не удастся объяснить смысл и назначение проекта, т.е. чем он отличается от тысяч других бизнесов, неудача подстерегает вас, пишет эксперт Гловски в Твиттере @Technori. В основе каждого успешного бизнеса – уникальность продукта или услуги.

Первым шагом на пути разработки стратегии продвижения торговой марки является организация мониторинга конкурентов на предмет изучения их сильных и слабых сторон. К.Мур предлагает ряд рекомендаций по анализу коммуникационной стратегии конкурентов.

Общий тон

Важно не только то, что вы говорите, но и каким тоном. От этого в определяющей степени зависит, удастся ли вам привлечь внимание и убедить потенциальных потребителей. Относительно конкурентов следует поставить ряд вопросов:

- Что конкурент говорит о своих продуктах/услугах и в каком тоне?
- Что собой представляет целевая аудитория?
- Достигает ли конкурент этой аудитории?
- Используются ли для рекламы, пиар кампании максимально возможные каналы и средства (веб-сайт, социальные сети, блоги и т.п.)?
- В каком тоне проводится кампания – дружественном или скорее авторитарно-профессиональном?

Обещания

Что обещает конкурент? Можете ли вы выступить с предложением, которое лучше и дешевле?

Блоги

- Адресуется ли конкурент в своих блогах к той же самой аудитории?
- Кому предназначается блоговый контент – группе в определенной рыночной нише или более широкой аудитории?
- Отслеживая комментарии и реакцию на посты конкурента, старайтесь понять, где и в чем они преуспевают.

Стратегия

Хорошая пресса много значит. Это наиболее эффективный путь завоевать клиентскую базу, а также привлечь внимание инвесторов. Следует ее внимательно изучить:

- Какие компании в вашем сегменте рынка получают хорошую прессу и почему?
- Готовы ли вы сами выступить в прессе с материалом, демонстрирующим и разъясняющим ваши отличия от конкурентов?

Исследование стратегии продвижения продукта конкурентами совершенно необходимо для выстраивания собственной стратегии. Изучая их эффективность, вы корректируете и улучшаете собственную стратегию.

Игры и конкурентная разведка

На протяжении десятилетий « военные игры» («штабные игры», «штабные учения») являлись одним из методов разработки конкурентных стратегий. В последние годы этот метод приобрел важнейшее значение и влияние на многие стороны бизнеса, будь то выпуск нового продукта или подготовка к освоению новых рынков. По существу он стал незаменимым средством выявления намерений конкурентов, прогноза рыночных тенденций, анализа вероятных сценариев развития рыночной среды, по праву вошел в арсенал наиболее эффективных инструментов конкурентной разведки.

Вниманию профессионалов КР предлагается серия книг, посвященных использованию методологии «штабных учений» в бизнесе.

The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition, Gabe Zichermann and Joselin Linder

Авторы книги концентрируют внимание на способах и путях использования игр для корпоративной стратегии, инновационной составляющей бизнеса, работы с клиентами.

Simulating War: Studying Conflict Through Simulation Games, Philip Sabin

Автор книги – профессор по разделу стратегических наук в колледже King's College London, специализируется на моделировании конфликтов, адресуясь, в частности, к опыту прошлых войн. Разработанная им методология может успешно применяться для моделирования конкурентной борьбы.

Simulation & Gaming (S&G): An International Journal of Theory, Practice, and Research

Выходящий 6 раз в год журнал целиком посвящен вопросам моделирования, включая развитие бизнеса и экономики. Основное внимание уделяется моделированию реальных бизнес ситуаций, таких как присоединения и поглощения.

Освоение азиатского рынка

Конкурентному ландшафту азиатского континента, роли КР в бизнесе этого региона мира, посвящена заметка на сайте davidcliverprice.com. Владелец сайта и одновременно блогер Д.К. Прайс пишет, что экспансии на новые рынки предшествует тщательное изучение тамошней среды, культуры и особенностей стран, намеченных для расширения бизнеса. Что характерно для этих стран в смысле возможного влияния на бизнес? Чем они привлекательны? Каков менталитет потенциальных партнеров и клиентов?

Ставить и прорабатывать эти и другие вопросы, связанные с исследованием возможностей и угроз намеченных для экспансии стран, особенно важно относительно Азии, где страны и народы отличаются друг от друга, часто радикально. Малайзия – не Индонезия, Гонконг – не Сингапур. Токио – не Сеул.

Если вы намерены добиваться там успехов, то не обойтись без конкурентной разведки. Важнейший ее компонент – сбор и изучение местной информации. По мнению автора, в Азии главными конкурентами выступают не транснациональные корпорации, а местные, региональные игроки, которые активно используют такие инструменты конкурентной борьбы как знание психологии населения, менталитет потребителей, национальные привычки, вкусы и предпочтения. Это характерно для таких рынков, каковыми являются Китай, Малайзия, Япония, Филиппины....

Как получить доступ к такой информации? Через сеть своих связей на местах, исследования и опросы, через собственное присутствие на этих рынках. Необходимо тщательно изучать все данные, которые попадают в фокус внимания. Найти партнера, у

которого масса региональных связей и собственных партнеров в средних и мелких городах, с помощью которых можно отслеживать различия в потребительских предпочтениях и вкусах. В том же Китае, например, различия между отдельными регионами с точки зрения специфики рынка, разительны.

Блогер рекомендует искать в Азии такого партнера, который бы в свою очередь был заинтересован в продвижении собственных продуктов/услуг на рынки развитых стран. Такие «реверсные» тенденции можно сегодня наблюдать в Великобритании, США, Западной Европе, где азиатский бизнес активно расширяется и инвестирует.

Понятно, что в наше время складывается глобальный рынок. Он взаимосвязан и в то же время изначально разнородный. Бизнесмены (в том числе представляющие малый бизнес) должны начинать глобальный бизнес с локальной отметки. Автор заметки пускает в оборот термин «глокализация» (glocalization), означающий разработку глобального проекта, полностью приспособленного к локальному рынку или рынкам, избранным для экспансии.