

БИЗНЕС-РАЗВЕДКА

№ 55

Оглавление

Деловая разведка – цели и задачи

Конкурентная разведка - игра в шпионов или рыночные исследования?

Конкурентная разведка для фандрайзинга

10 важнейших результатов, которые вы должны получить от программы КР

Организация и методы деловой разведки

Пять стратегий конкурентного мониторинга и как они связаны с доходностью бизнеса

Почему инновации конкурента превосходят ваши?

Зачем нужна КР новому бизнесу

Как докладывать немногочисленной аудитории

Дискуссионная трибуна

Причины негативизма в отношении конкурентной разведки

Информационные ресурсы

Объявления о вакансиях как источник информации о намерениях конкурентов

Технологии деловой разведки

Технологии мониторинга социальных сетей

Поисковые машины на службе КР

Советы профессионалов деловой разведки

Как максимально эффективно использовать обратную связь с клиентами КР?

Исследования

Точность прогнозов в стратегической разведке

Рецензии. Обзоры литературы

Competitive Intelligence, Analysis and Strategy

Организации деловой разведки за рубежом

Некоторые особенности конкурентной разведки в Латинской Америке

Конкурентная разведка - игра в шпионов или рыночные исследования?

Под таким заголовком на сайте fusiontech-financial.com (October 17, 2014) опубликован просторранный материал, автор которого рассматривает две ипостаси КР - ее «наступательное» и «защитное» кредо.

Наступательное кредо

Крупные корпорации в условиях высокой конкуренции осуществляют агрессивную конкурентную разведку, имея в наличии собственные специальные службы. Для небольших компаний, утверждается в статье, характерно меньшее внимание к КР, обычно они обходятся одним - двумя аналитиками, которые полагаются в основном на изучение отраслевых изданий.

В принципе несложно обнаружить прямые угрозы. Намного труднее идентифицировать непрямые угрозы, тем более, если они не исходят непосредственно из той же отрасли, в которой развивается бизнес. Но и такая задача не является непреодолимой.

Для ее решения лучше всего начать с формирования списка всех без исключения компаний, которые находятся между вашим бизнесом и клиентами, либо где-то рядом. Это можно сделать путем опроса клиентов, к какой иной фирме (кроме вашей) они могли бы обратиться за продуктом или услугой. Подобный опрос можно было бы объяснить желанием совершенствовать услуги. Ключевая задача - сравнить себя и конкурентов с точки зрения слабостей и преимуществ (возможностей).

Необходимо обучить персонал навыкам сбора и передачи информации, прежде всего менеджеров, находящихся на «передовой», т.е. имеющих дело непосредственно с клиентами, партнерами, поставщиками. При этом не забывать напоминать об этических и легальных ограничениях.

Помимо этого пути, имеются и другие возможности поиска информации. Например, объявления о найме. Процесс приема на работу предоставляет хорошую возможность для разведывательного исследования. Автор также упоминает бумажные отходы, признавая такой способ крайне неэтичным, хотя формально и не противозаконным. Для подобной «грязной» работы советует нанимать «специалистов» со стороны.

Ни в коем случае нельзя полагаться на один источник. Золотое правило всех разведчиков: информация из одного источника может считаться достоверной, только если подтверждается другим источником.

Защитное кредо

Речь идет о защите от разведки конкурентов. Начинать надо с укрепления корпоративной культуры внутри компании. Человеческий фактор всегда наиболее уязвимое звено. Большая часть утечек информации вызвана действиями, умышленными или нет, собственных сотрудников. По разным причинам. В том числе, из-за внутреннего конфликта.

Следует обязывать персонал воздерживаться от оглашения внутренней служебной информации, в частности, пользуясь социальными медиа. Нередко в поисках более выгодного места сотрудники фирмы не стесняются раскрывать финансовые или оперативные детали нынешней (или прежней) работы.

Следует также опасаться т.н. «социологических опросов» (нередко с неопределенных телефонных номеров), которыми нередко маскируются службы КР конкурентов. Только хорошо подготовленные и обученные сотрудники смогут избежать ловушек. Также

рекомендуется предусмотреть, чтобы на корпоративном сайте не проскользнула важная (для конкурентов) информация. Короче говоря, надо поддерживать чистоту и порядок в своем информационном доме.

Конкурентная разведка для фандрайзинга

На сайте charitychannel.com (September 2, 2014) опубликован материал, посвященный вопросам использования конкурентной разведки применительно к такой форме деятельности как фандрайзинг (сбор средств для некоммерческих и благотворительных организаций).

Дав предварительно краткое описание, что собой представляет конкурентная разведка в принципе, автор публикации утверждает, что применительно к некоммерческим организациям конкурентная разведка необходима как инструмент изучения конкурентного ландшафта, а именно – для сбора и анализа информации о других некоммерческих организациях, конкурирующих за гранты и спонсорские средства.

Далее автор перечисляет пути и способы осуществления эффективной КР с целью выработки наилучшей стратегии фандрайзинга.

- Изучайте своих конкурентов по фандрайзингу в секторе своей специализации путем солидной организации сбора информации. Определите, какие фонды, агентства и компании их поддерживают финансово. Тем самым вы можете лучше понять собственную позицию в сфере фандрайзинга, выработать новые идеи о потенциальных источниках финансирования.
- Для внутреннего использования сформируйте профили (портреты) своих конкурентов.
- Изучайте их вебсайты, бюллетени, пресс-релизы, ежегодные отчеты, практики. Попробуйте понять, что у них работает, а что нет.
- Проанализируйте, какие программы и услуги предлагают конкуренты, сравните со своими программами – чем те лучше, а где у вас перспективные возможности.
- Постарайтесь изучить операционные и фандрайзинговые модели конкурентов. Чем они схожи и отличаются от вашей модели. Как можно использовать полученную информацию для улучшения дел в своей организации.
- Проведите сравнительный анализ своей организации с другими в данном сегменте деятельности. Что вы делаете одинаково, а что нет.
- Попытайтесь понять, какие место занимает ваша организация с точки зрения привлечения средств на свою деятельность. Какое место среди других некоммерческих организаций вы занимаете, к чему стремитесь, как далеко хотите развиваться.
- Проанализируйте собранную информацию с целью определить, что надо вам делать для того, чтобы опередить конкурентов, повысить эффективность работы, добиться наилучших показателей фандрайзинга.

В качестве информационных ресурсов автор статьи рекомендует: филантропические издания, разделы газет, посвященные общественным проблемам, вебсайты некоммерческих организаций, отраслевые издания, новостные издания общего характера, социальные медиа, специализированный вебсайты по вопросам некоммерческой, благотворительной деятельности, правительственные документы и тому подобное.

10 важнейших результатов, которые вы должны получить от программы КР

Блогер Джеспер Мартелл опубликовал на сайте comintelli.blogspot.ru (2014/19/10) список важнейших, по его мнению, результатов, которые сулит успешно проведенный проект конкурентной разведки.

1. Раннее обнаружение новых возможностей для бизнеса
2. Улучшение продукта и условий развития бизнеса
3. Усвоение лучших практик
4. Своевременная реакция на рыночные изменения
5. Близкое ознакомление с основными игроками (клиентами, поставщиками, политиками, партнерами и т.д.), позволяющее вступать с ними в тесный контакт и получать ценную информацию
6. Разработка возможных сценариев развития для стратегического планирования
7. Точные оценки измерения (например, ценовой ситуации) для тактических решений
8. Раннее предупреждение о конкурентных угрозах
9. Идентификация т.н. «слепых зон» бизнеса (ранее не замечаемых слабостей и уязвимостей)
10. Наконец, эффективная, результативная конкурентная разведка обеспечивает рост доходности организации!

Пять стратегий конкурентного мониторинга и как они связаны с доходностью бизнеса

К. Мур на сайте blog.rivalfox.com опубликовала статью, посвященную значению мониторинга по вопросам КР для успешного бизнеса. Автор выделяет пять основных стратегий мониторинга.

1. Мониторинг ценовой стратегии конкурентов

Цифры сами по себе ничего не представляют. Они интересны во временном аспекте. Отслеживая деятельность конкурентов на протяжении определенного периода времени, вы получаете ценный материал для сравнения с собственной работой, в том числе относительно производственного цикла, эффективности PR, трат на рекламу и т.п. Тем самым можно понять, что получается у конкурентов, а что нет. Особенно важно отслеживать конкурентные вебсайты: кто их посещает, как часто. Известны исследования на этот счет. Например, эксперты указывают, что примерно 10% посетителей сайтов, связанных с едой, делают заказы.

2. Мониторинг стратегии слияний и присоединений

Не стесняйтесь завязывать контакты со своими конкурентами в социальных сетях, например, в LinkedIn. Огромное большинство пользователей LinkedIn не скрывают свои

социальные контакты. А это означает, что у вас есть возможность отследить связи и контакты топ менеджера вашего главного конкурента, понять стратегию его отношений с клиентами.

С другой стороны, имеется возможность определить круг клиентов конкурента с помощью следующих каналов и ресурсов:

- Они мелькают в рекламных роликах и примерах (case study) на веб-сайтах конкурента.
- Упоминаются нередко в профилях LinkedIn.
- Представлены в специализированных группах LinkedIn.
- Обладают сертификатом поставщика.
- Упоминаются в чатах о продуктах.
- Часто мелькают на форумах в Facebook.

3. Содержательный мониторинг стратегии конкурентов

Прежде всего, определите собственную целевую клиентскую аудиторию. Кто эти люди, которые будут покупать вашу продукцию/услуги? Какое содержание вашего сайта, блога их по настоящему заинтересует? Что ценнего они откроют в ваших материалах?

Затем следует проанализировать блог посты каждого из ваших конкурентов. Ориентируются ли они на ту же аудиторию? Ограничивают ли они свои предложения некой замкнутой группой потенциальных клиентов или их предложение носит широкий, общий характер? Что лучше всего работает на конкурентов с точки зрения числа откликов и комментариев?

4. Используйте стратегию «A/B тестирование» для изучения конкурентов

Метод A/B тестирования позволяет измерять предпочтения аудитории, влиять на ключевые показатели эффективности сайта, включая конверсии, время пребывания пользователей на странице, среднюю сумму заказа, показатель отказов и другие метрики (подробнее см. <http://texterra.ru/blog/kak-provodit-a-b-testirovanie.html>). Данный метод помогает улавливать детали, малейшие изменения в содержании конкурентных сайтов.

5. Черпайте информацию о кадровой стратегии конкурентов

Внимательно отслеживая объявления о найме, относящиеся к деятельности конкурентов, вы можете определить, на какие позиции и в каких регионах они осуществляют кадровый набор. А на основе этой информации понять их стратегические намерения.

Почему инновации конкурента превосходят ваши?

Блогер Майк Браун обратил внимание на необходимость «учиться у конкурентов» инновационным успехам. Он предлагает 7 вопросов - ответов, которые, по его мнению, помогают лучше понять, как обстоит дело с инновациями у конкурентов, чему можно у них поучиться и как добиться конкурентного преимущества в этой сфере (brainzooming.com).

1. Где конкуренты традиционно превосходят нас с точки зрения инновационных идей?

Отвечая на этот вопрос, следует изучить причины, по которым бренд конкурентов опережает в популярности наш собственный. В чем дело? В игнорировании инновационных возможностей? В пренебрежительном отношении к стратегическим изменениям конкурентной среды? В опоздании с имплементацией инновационных решений? Что нужно, чтобы переломить ситуацию к лучшему?

2. Какие инновации генерируются традиционными конкурентами, а какие - новичками рынка?

Составьте список заметных, существенных инноваций, которыми отметилась ваша отрасль за последние несколько лет. Можно прибегнуть к опросу экспертов, журналистов, различных наблюдателей. Изучите полученный перечень, чтобы понять, кто из конкурентов следует своей стратегии на основе инноваций, воздействующих на изменения в данной отрасли экономики/бизнеса.

3. Что сигнализировало о предстоящих инновациях?

Важно проследить, по каким признакам, сигналам можно было бы догадаться, что конкуренты готовятся выйти с инновациями. Что конкуренты говорили и делали перед запуском новых проектов? В принципе можно «просечь» знаковые слова и «телодвижения», знаменующие скорый выход на рынок тех или иных инноваций.

4. Насколько инновационные стратегии конкурентов отличаются от вашей стратегии?

Если вы находите существенные отличия, то их можно трактовать по-разному. С одной стороны, хорошо, что ваш бренд уникален. С другой, не исключено, это может свидетельствовать, что вы просто упускаете (в отличие от конкурентов) какие-то стратегические возможности.

5. Как долго конкуренты продолжают держаться за инновации, которые перестают работать?

Необходимо идентифицировать время, в течение которого конкуренты позволяют своим инновациям процветать, выживать и умирать.

6. Внедряют ли конкуренты инновации, с которыми вы не можете соревноваться по ценовым или иным параметрам?

Жизненно важно определить, почему ваш продукт уступает конкурентной инновации – разница в структуре цен, демпинг, стратегическое превосходство конкурента, упущения и т.п. Одна из этих или несколько причин одновременно составляет вашу проблему конкурентной стратегии, которую необходимо решать.

7. Почему инновации конкурентов более успешны при том, что они уступают вашим по ряду позиций?

Возможно, причина кроется в том, что конкурент уловил желание потребителей получать нечто иное по сравнению с тем, что предлагаете вы. Это «нечто» может быть предпочтением более простого, дешевого и легкого в использовании продукта.

Зачем нужна КР новому бизнесу

Зачем нужна КР новому бизнесу

М. Фертик на сайте [linkedin.com](https://www.linkedin.com/pulse/what-is-the-value-of-competitive-research-for-new-businesses-mat-fertik) (July 28, 2014) размышляет на тему о значении конкурентной разведки для новых бизнесов (стартапов). Автор упоминает исследование, охватившее почти 2 миллиона фирм, которые возникли в Великобритании за период 1995 – 2005 гг. Один из существенных выводов: компании, появляющиеся на высоко конкурентных рынках, имеют меньше шансов по сравнению с другими фирмами выжить в первый год, но если им удается благополучно пережить начальный этап бизнеса, то у них больше возможностей закрепиться на рынке надолго. Все дело в «иммунной прививке», которую получают компании, с головой погружающиеся в острую конкуренцию с самого начала своего бизнеса, вынужденные брать на вооружение инструментарий конкурентной борьбы, в том числе и конкурентную разведку.

Фертик предлагает новым предприятиям такие рекомендации:

Относиться с долей скептицизма к содержанию веб-сайтов конкурентов, но анализировать изменения контента

Совсем не обязательно, что контент корпоративных сайтов отражает реальные планы и намерения владельцев. Скорее, наоборот. Вместе с тем, имеет смысл отслеживать изменения, происходящие на протяжении определенного периода времени, которые могут подсказать направления развития конкурентного бизнеса. Появление новых терминов может означать попытку привлечь внимание более широкой или другой аудитории. Увеличение размера шрифта номеров телефона на домашней странице можно расценить как желание конкурента более полагаться на прямые продажи.

Идентифицировать инвесторов и членов правления директоров

Профили (портреты) инвесторов и первых лиц служат довольно надежным индикатором, в каком направлении развивается бизнес, каков размер капиталовложений. Если в составе правления появляются новые лица, то изучение последних дает возможность с большой степенью вероятности предположить о намерениях и стратегических планах.

Внимательно отслеживать кадровые изменения

Прием на работу дополнительного бухгалтера может означать, что фирма готовится к выпуску нового продукта. Размещение объявлений о вакансиях в новом городе определенно указывает на экспансию бизнеса. Внимательный анализ, на какие должности производится кадровый набор, а на какие нет, дает пищу для размышлений о потенциальных направлениях движения конкурентного бизнеса.

Изучать стратегию конкурентов в социальных медиа

Здесь следует исследовать, как часто выступает конкурент в блогах, чатах, на форумах, в каких именно социальных сетях, на какую аудиторию ориентируется.

Не забывать и о традиционных медиа

Изучать топ менеджмент

Как долго работают топ менеджеры вместе? Есть ли у них опыт развития новых бизнесов? Важно как можно больше узнать о степени их профессионализма, компетенциях, личностных характеристиках. Вся эта информация поможет выстроить предположения о потенциале топ менеджмента, его способности к инновационным изменениям, к выпуску новых продуктов.

Как докладывать немногочисленной аудитории

Устный отчет о результатах конкурентной разведки обычно проходит в небольших аудиториях, в присутствии не более десятка слушателей. Камерная презентация требует отличной от большой аудитории подготовки. Об этом идет речь в блоге Дж.Шрамма, опубликованном на сайте blogs.hbr.org (August 20, 2014). Автор заметки излагает следующие рекомендации:

Письменные материалы для себя

Не следует выкладывать перед собой ворох бумаг. Лучше ограничиться от руки набросанными тезисами, чтобы у слушателей не возникло ощущение формального доклада. Одна из коллег автора блога призналась, что однажды забыла захватить с собой подготовленный текст, но это оказалось и к лучшему: отчет звучал неформально, искренне и убедительно, вместо доклада получилось заинтересованное, живое обсуждение поставленных проблем. Если в комнате нет диапроектора, то для нескольких слушателей вполне достаточно принести с собой ноутбук и флешку USB.

Материалы для аудитории

Визуализация в виде слайдов и прочих картинок – необходимый атрибут доходчивых, понятных непрофессионалу разъяснений.

Стоять или сидеть?

Любой эксперт скажет, что когда докладчик стоит, а внимавшая ему аудитория сидит, то проще контролировать, владеть вниманием слушателей. В небольшой аудитории могут быть разные, смешанные варианты. Например, основные тезисы отчеты вы докладываете стоя, а, отвечая на вопросы, в ходе обсуждения, сидите в кресле. Другой вариант: вставать, чтобы что-то показать или начертить на демонстрационной доске, и стоя же прокомментировать показанное.

Где и как сидеть за общим столом

Это важный момент. Если вы главный докладчик, то лучше всего вам занять позицию рядом с первым лицом (можно с угла стола, но опять же рядом). Как показывают исследования, нахождение рядом способствует лучшему взаимопониманию. Другой вариант – друг против друга через стол (как у шахматистов). В любом случае важен прямой зрительный контакт. Если слушатели сидят вдоль длинного стола, то докладчику желательно занять место в торце, чтобы во время обсуждения не крутить головой налево и направо, как во время теннисного матча. Главное, чтобы между докладчиком и слушателями не было бы барьера.

Раздаточные материалы

Лучше всего не торопиться с вручением письменных материалов, их можно раздать после отчета, во время обсуждения или по завершении совещания.

Еще несколько советов. Как и в больших аудиториях, важно убедиться, что вас все слышат. Даже сидя в немногочисленном окружении слушателей, нужно говорить четко и достаточно громко. Когда все сидят, атмосфера более раскрепощенная, но не надо ее доводить до крайности, чтобы не утратить контроль над аудиторией.

Причины негативизма в отношении конкурентной разведки

Некий блогер на сайте diy-ci.com (2014/10/10) обнаружил «подводное течение негативизма» относительно конкурентной разведки. С одной стороны, высказывается мнение, что КР – занятие пустяковое, т.к. приносит и без нее очевидные результаты. С другой стороны, имеет место точка зрения, что КР не нужна, поскольку не дает желаемых результатов.

Блогер обращает внимание, что подобные мысли высказываются, как правило, теми, кто не имеет прямого отношения к данной дисциплине. Вместе с тем, нельзя не замечать, что скептицизм имеет некоторые основания, которые вырастают из новых реалий, возникших под влиянием развития Интернета и информационных технологий. Непрерывно развиваясь и расширяясь, Интернет обеспечил поступление в сравнительно короткое время колossalной массы данных, информационного сырья. А это, в свою очередь, обернулось рядом важных последствий.

Во-первых, время, которое мы тратим на решение задач, в том числе и конкурентной разведки, не увеличилось. Оно осталось прежним, как и в до-интернетовскую эпоху. Но поскольку массив поступающих и требующих хотя бы первичной обработки данных многократно увеличился, все меньше времени остается на их анализ. И это проблема, от которой нельзя отворачиваться. Тем более, что все исследования однозначно утверждают приоритет анализа как главного фактора эффективности КР.

Во-вторых, все, кто так или иначе работает с информацией, ощущают необходимость

использовать в своих отчетах как можно больше данных. В результате отчеты профессионалов КР грозят превратиться в ежедневные объемные «газеты новостей» в формате интранета. Какой толк от выбрасываемого на пользователя огромного числа фактов и данных, поспешно и поверхностно обработанных? Если и есть толк, то только в том, чтобы привлечь внимание пользователей к тем или иным остройм, важным для них проблемам, требующим обстоятельного и глубокого анализа профессионалами КР. Но не более того.

В-третьих, В умах, по крайней мере, некоторых пользователей КР, возникает иллюзия, что собираемой информации вполне достаточно, чтобы «знать все». Такой подход блогер сравнивает со сбором фруктов, когда срывается все, что висит на нижних ветках, все, что можно легко, не прикладывая усилий, достать рукой.

Блогер замечает: независимо от того, какое вы имеете отношение к КР – занимаетесь конкурентной разведкой, пользуетесь ее результатами или просто изучаете эту дисциплину – важно помнить, что чем больше данных, тем меньше возможностей для ее анализа. Быстрота обработки данных чревата потерей глубины.

По словам одного преподавателя колледжа, наблюдающего, как студенты проводят интернет исследования, базирующиеся на интернет технологиях, исследование зачастую выглядит как телевизионное кулинарное шоу – приготовленное блюдо с точки зрения телезрителя лишено вкуса и запаха, оно не насыщает, хотя и выглядит достаточно аппетитно.

Объявления о вакансиях как источник информации о намерениях конкурентов

В одном из блогов на сайте rivalfox.com (October 22, 2014) довольно подробно разъясняется, как следует интерпретировать объявления о найме, размещаемые конкурентами в Интернете и в СМИ.

Отслеживание и анализ объявлений о вакансиях позволяет предугадывать появление и развитие не только новых рынков, но и новых продуктов, и новых стратегий, пишет блогер Джозеф Мурот. К примеру, если конкурент ищет работника, владеющего пером, то, скорее всего, речь идет о стремлении изменить/улучшить рекламно-маркетинговую стратегию.

К определенным выводам подталкивают объявления о найме технически подготовленных специалистов. В зависимости от специализации, требуемых компетенций, можно сделать вывод, что конкурент готовится к запуску нового продукта, производство которого требует определенных навыков и знаний.

Если конкуренту, который до настоящего времени пользуется исключительно веб-софтом, требуются специалисты по операционным системам iOS или Android, значит, он собирается переходить на мобильные технологии.

Открытие сразу нескольких вакансий в рамках одного управления/отдела компании можно интерпретировать по-разному. Скорее всего, конкурент собирается делать ставку на развитие данного направления как приоритетного, а это может рассматриваться как возможная корректировка стратегии. Если речь идет о расширении отдела продаж, то данный факт, возможно, отражает готовность к выпуску нового продукта и расширенного его предложения. Т.е. конкурент планирует расширить продажи и тем самым покрыть затраты на разработку производство нового продукта.

Расширение службы маркетинга также можно расценивать как подготовку к широкой продажной кампании новой продукции.

С другой стороны, появление нескольких вакансий в одном и том же корпоративном подразделении, не исключено, отражает проблемы менеджмента, связанные с попытками

удержать у себя квалифицированные кадры. Кадровая текучка свидетельствует либо о недовольстве персонала условиями работы и компенсациями, либо о желании руководителей компании повысить уровень квалификации, эффективность работы персонала.

Налаживание постоянного мониторинга объявлений о вакансиях, анализ изменений кадровой политики конкурентов позволяет создавать объемные профили их трудовых ресурсов. Информация, почерпнутая из LinkedIn, дает представление об уровне образования, профессиональных компетенциях, опыте и навыках работы в данной индустрии, наконец, о географии кадровой стратегии конкурентов. Общая картина складывается из фрагментов, получаемых благодаря налаженному мониторингу различных ресурсов и источников.

Технологии мониторинга социальных сетей

Известный специалист в области КР Бонни Хоххоф опубликовала на сайте LinkedIn (October 7, 2014) ряд рекомендаций по выбору и использованию технологий мониторинга применительно к социальным сетям для решения задач конкурентной разведки.

Социальные сети ознаменовали прорыв в сфере сбора полезной информации. Сегодня компании обладают лучшими, чем прежде, возможностями доступа к клиентским предпочтениям, слабым сигналам.

Вместе с тем, остается нерешенной острая проблема борьбы с информационным шумом. Он обусловлен отчасти нестандартной лексикой, широко используемой пользователями соцсетей, отчасти наличием разных языков. Среди других проблем – фрагментарность данных, с трудом преодолеваемая на пути выстраивания определенного контекста, неоднородность смыслов, вкладываемых в те или иные определения, термины, понятия, наконец, противоречивость данных, мешающая докопаться до истины.

Хотя сегодня на рынке представлены разные программные продукты, предназначенные для мониторинга социальных сетей, выбрать именно то, что нужно конкретному практику в области КР, очень непросто. Помимо того, что необходимо учитывать индивидуальные потребности пользователя, имеется ряд иных соображений, которые недопустимо игнорировать при выборе продукта. К примеру, программа должна отвечать не только требованиями собственно конкурентных исследований, но также отслеживать бренд компании, репутацию менеджмента, признаки кризиса и угроз, различать сегментацию клиентской базы, помогать в маркетинговых исследованиях, в развитии продукта и услуг.

В зависимости от каждой конкретной ситуации, при выборе программы мониторинга социальных медиа следует иметь в виду:

- Возможность интеграции с приложениями партнеров, любой другой третьей стороны, тесно связанной с компанией
- Способность отбирать информацию в режиме реального времени одновременно из разных ресурсов, по разным каналам и в разных формах (блоги, картинки, видео), плюс с учетом разных языков и стран
- Функцию обнаружения и отсеивания ненужного информационного мусора, в том числе спама и повторов
- Развитый процессинг информации, включая анализ мета данных, характеристику аудитории, знакомящейся с постами
- Реагирование на новые темы, новые корреляции, отклонения интенсивности и других показателей от исторических норм

- Анализ информации, в том числе учет таких характеристик, как предубежденность
- Использование набора инструментов визуализации, включая dashboards

Поисковые машины на службе КР

Джекоб Хейгманн, эксперт по технологиям автоматического поиска, ответил на вопросы журналиста относительно влияния Больших Данных и поисковых программных продуктов на эффективность конкурентной разведки. Эксперт выделил несколько ключевых, по его мнению, аспектов.

Собирать онлайновые данные систематически

Необходимо собирать и обрабатывать данные методологически. Трансформация Больших Данных в руководство к действию представляет собой конечный результат, зависящий от того, насколько хорошо организована конкурентная разведка. Отсюда мостик к следующему тезису.

Выбрать правильный инструмент

Безуокружненная конкурентная разведка предполагает охват всех каналов информации, на все 100%. Такого инструмента пока не изобрели, поэтому целесообразно сосредоточиться на четко очерченном, ограниченном круге вопросов, нежели безрезультатно пытаться охватить все возможные ресурсы, рассеивая попусту внимание и силы.

Постоянно отслеживать конкурентный ландшафт

Чтобы предупредить вызовы и не упустить благоприятные возможности, прежде чем ими воспользуются конкуренты, необходимо проводить непрерывный мониторинг рыночной среды. Ясное представление о рыночных тенденциях, о стратегии конкурентов убережет от «пальбы» впустую, на авось, позволит сформировать собственную, выигрышную стратегию.

Стремиться к целостному восприятию конкурентной среды

Только полная и целостная картина конкурентного ландшафта покажет ваше место и место конкурентов на рынке. Она должна включать детальный анализ онлайновых данных о конкуренции.

Работать со свежими данными

Долой традиционные отчеты! Решения, принимаемые на основе устаревшей информации ничего, кроме вреда, не принесут. Современная платформа для осуществления интернет поиска данных обеспечит точность анализа, свежесть и релевантность данных.

Как максимально эффективно использовать обратную связь с клиентами КР?

Б.Круиджер - Директор консалтинга корпорации GIA по странам Центральной Европы (Global Intelligence Alliance (GIA) – международная группа, занимающаяся стратегическими маркетинговыми исследованиями и консалтингом. Офисы GIA расположены на всех ключевых рынках планеты). На сайте intelligenceplaza.com он опубликовал соображения, как использовать реакцию пользователей продуктов КР для повышения ее эффективности.

Оптимизируйте систему рассылки и распространения отчетов КР

Конечные пользователи результатов конкурентной разведки, так или иначе, оставляют следы, когда отчеты размещаются в интранете. Важно подобрать такую систему внутреннего обмена информацией, чтобы авторам отчетов было понятно, кто, что и как часто читают пользователи. К примеру, если определенные темы просматриваются в три раза чаще, чем другие, то это сигнал, чтобы больше усилий уделять именно наиболее интересным для пользователей аспектам. И, напротив, если те или иные проблемы не вызывают интереса, то встает вопрос об их реальной значимости для бизнеса.

Ориентируйтесь на общие интересы!

Анализируя наиболее острые, вызывающие всеобщий интерес темы и вопросы, разделяя результаты анализа с потребителями КР, вы тем самым помогаете им открыть глаза на вещи, о которых бы они сами вряд ли бы додумались. Получая от вас полезную для дела информацию, пользователи КР более склонны передавать вам собственные наблюдения, факты и прочие данные, которые могут иметь важнейшее значение для конкурентного анализа.

Используйте обратную связь в качестве ключевых показателей эффективности (KPI - Key Performance Indicators)

Часто поднимается вопрос об эффективности КР с точки зрения ее реального воздействия на чистую прибыль (bottom line). Важно использовать логины, число заходов на страницы интранета, факты информационной подпитки со стороны пользователей КР в качестве понятных и убедительных показателей реальной эффективности службы КР.

Оптимизируйте время, которое уходит на поиск и сбор данных

Собирая, анализируя и рассылая информацию, следует опираться на те вопросы, которые более всего интересуют потребителей продукции КР. К примеру, вы тратите 50% на проблему X и всего 5% на проблему Y, в то время как пользователи наиболее часто обращаются к последней. В этом случае необходимо переформатировать баланс вашего времени соответственно запросам пользователей.

Точность прогнозов в стратегической разведке

Бывший сотрудник ЦРУ Шерман Кент, которого иногда считают «отцом современного разведывательного анализа», еще полвека назад утверждал, что результаты разведки в большей степени зависят от человеческого фактора, нежели от холодных фактов. Ему также принадлежит мысль, что для тех, кто принимает решения, главное в прогнозе – указание на будущие изменения в среде, благодаря которому можно избежать неожиданных сюрпризов в развитии событий.

Об этих постулатах напоминает автор блога на сайте policyoptions.irpp.org (2014/09/25) Дэвид Мандел, который совместно с другим экспертом, Алланом Барнсом, попытался ответить на вопрос: насколько точны прогнозы аналитиков стратегической разведки? Оба на протяжении ряда лет изучали и оценивали прогностические исследования с точки зрения их соответствия реальной действительности. Итоги этой работы отражены в докладе «Точность прогнозов в стратегической разведке».

Авторы подошли к проблеме с учетом сущностного различия их компетенций и опыта. Мандел – специалист по поведенческим характеристикам, изучающий процессы принятия решений в условиях неопределенности. Барнс руководил группой стратегического анализа проблем Ближнего Востока и Африки в Privy Council Office, консультативном органе при правительстве Канады. Разрабатывая методологию исследования, они сформулировали ряд понятийных определений и терминов. Например, определение «маловероятно» означает

10% попадания прогноза в точку, а «почти несомненно» - 90% реализации сценария.

Опираясь на материалы работы возглавляемой Барнсом группы стратегического анализа, исследователи проанализировали практические результаты более полутора тысяч прогнозов по формуле «случились – не случились». Также принимались во внимание возраст и опыт авторов прогнозов, степень их трудности и важности.

Итоги исследования можно свести к двум ключевым выводам.

Во-первых, бросается в глаза высокая точность. За исключением нескольких случаев, прогнозы в целом подтверждались. В 94% случаев аналитики шли в правильном направлении. Это означает, что когда вероятность события оценивалась менее 50%, оно, как правило, не происходило. Когда оценка превышала 50%, как правило, событие случалось.

Во-вторых, обращает на себя внимание оправданный уровень погрешностей (calibrated accuracy). Т.е. если, например, набор прогнозов предполагает 75% вероятности, то обычно 75% спрогнозированных событий на деле осуществляются. Другими словами, предполагаемая аналитиками степень вероятности пропорциональна сравнительной частоте совпадений с реальными событиями.

Любопытны и некоторые другие моменты. Например, старшие аналитики оказываются более точными в своих предположениях, чем младшие их коллеги, т.е. опыт играет важную роль. Также установлено, что чем сложнее и важнее прогноз, тем его авторы более осторожны и менее уверены в осуществимости. Здесь включается человеческий фактор – зависимость уверенности от значимости.

Competitive Intelligence, Analysis and Strategy

Competitive Intelligence, Analysis and Strategy
Edited by Sheila Wright

Концепция конкурентного преимущества на основе разведки (Intelligence-Based Competitive Advantage) представляет собой инновацию, которая рано или поздно затмит собой модные в начале нынешнего века идеи снижения затрат и себестоимости. Уже завтра организации почувствуют острую необходимость в налаживании практики КР, формировании уникальных аналитических процессов, формулировании опережающей конкурентной стратегии, если они хотят двигаться вперед и добиваться успехов.

В книге глубоко проанализированы практики конкурентной разведки на уровне страны и отдельной организации, процессы конкурентного анализа внутри компании, в рамках бизнес индустрии (отрасли экономики), общей рыночной среды, а также способы и пути формирования конкурентной стратегии в бизнес компаниях, некоммерческих организациях, как в реальном, так и виртуальном контексте.

Содержание книги полезно для каждого, желающего понять практические и интеллектуальные вызовы, с которыми столкнутся организации уже в скором будущем.

Первоначально текст книги был опубликован в специальных выпусках Journal of Strategic Marketing.

Некоторые особенности конкурентной

разведки в Латинской Америке

Последние несколько лет конкурентный ландшафт в Латинской Америке прирастает довольно бурно. Блумберг поместил 5 стран этого региона (Бразилию, Чили, Мексику, Колумбию, Перу) в двадцатку наиболее перспективных развивающихся рынков в мире.

На одном из мероприятий международной организации профессионалов конкурентной разведки (SCIP) презентованы доклады специалистов из Бразилии Александра дел Рейя и Фелипе Буццерио. Тезисы их выступлений опубликованы на сайте clearci.com/blog.

В числе отмеченных бразильцами особенностей ведения конкурентной разведки в Латинской Америке:

Спонтанность

Культура латиноамериканцев весьма восприимчива к спонтанным решениям (в отличие от американцев-северян). Эту особенность их характера можно выразить расхожей там фразой «жизнь есть потемки». Многие из тех, кто занимается мелким, семейным бизнесом, понятия не имеют о политических и экономических условиях, в которых развивается их дело, о конкурентной среде. Поэтому, считают бразильские эксперты, конкурентная разведка в данном регионе должна фокусироваться на уменьшении фактора неопределенности, на разработке структурированного плана КР, поддерживающего стратегию.

Инстинктивный коллективизм

Культура Латинской Америки располагает к личным контактам, что называется, «лицом к лицу», к неконфронтационному взаимодействию. Профессионалы КР предпочитают не спорить до хрипоты, доказывая свою правоту, но скорее склонны к поиску компромисса, совместного решения. Поэтому здесь имеются благоприятные условия для формирования команды, работы «бригадным методом».

Приоритет краткосрочного планирования

Латинская культура отличается концентрацией на ближайших планах. Многие компании настолько озабочены повседневными проблемами, что все их планирование носит краткосрочный характер. Заботы сегодняшнего и завтрашнего дня мешают им различать долгосрочные перспективы развития. Вместе с тем, достаточно быстрое развитие экономики заставляет местных бизнесменов все чаще задумываться о стратегии конкурентной борьбы, что знаменует возрастающее значение конкурентной стратегической разведки.