

БИЗНЕС-РАЗВЕДКА

№ 58

Оглавление

Деловая разведка – цели и задачи

Маркетинг и конкурентная разведка. В чем различия?

Киберразведка и бизнес

Четыре причины, по которым стартап нуждается в конкурентной разведке

Компании плохо используют информацию КР

Организация и методы деловой разведки

Как обнаружить слабые сигналы в своем сегменте бизнеса

Как ускорить реализацию результатов конкурентной разведки

Информируем инвесторов о конкуренции

Технологии деловой разведки

Анализ новостей и социальных медиа – технологические вызовы

Этика деловой разведки

О чем надо подумать и что сделать, прежде чем брать на работу специалиста из конкурентной фирмы

Советы профессионалов деловой разведки

Кризисный менеджмент: следите за сигналами раннего предупреждения

Мониторинг веб-сайтов конкурентов

Как проводить конкурентную разведку на отраслевых выставках и конференциях

Исследования

Принятие решений: почему недооцениваются т.н. «редкие события»?

Рецензии. Обзоры литературы

Competitive Intelligence for Information Professionals, 1st Edition

Маркетинг и конкурентная разведка. В чем различия?

Об этом размышляет блогер на сайте upfrontanalytics.com.

Маркетинговые исследования, пишет блогер, представляют собой « первую линию обороны » для любой организации. Но они обычно оставляют за скобками некоторые важные детали. Например, каковы будут следующие шаги конкурентов. Конкурентная разведка продвигает маркетинговое исследование на шаг вперед, позволяя взглянуть на тенденции, на действия конкурентов, на поведение клиентов с высоты птичьего полета, тем самым помогает более точно прогнозировать, в каком направлении движется рынок. Конкурентная разведка не заменяет собой маркетинг, но дает больше шансов предсказать, чем закончится битва за рынок.

Маркетинговые исследования

Маркетинг можно характеризовать как тактический инструмент в конкурентной борьбе. Изучается поведение потребителей в прошлом и настоящем, с опорой на исторический бэкграунд планируется бизнес. Другими словами, маркетинг эксплуатирует прошлое для выстраивания наилучшего плана развития бизнеса. Маркетинг является средством обороны, дающим организации возможность сверить свои цифры и скорректировать стратегию. Коротко говоря, маркетинг дает бизнесу информацию, необходимую для немедленных действий, для успеха в кратком бою, основываясь на знании истории и настоящего состояния рынка.

Конкурентная разведка

В отличие от маркетинга, методологии тактической, конкурентная разведка представляет собой оружие стратегическое. КР занимается сбором и анализом данных по широкому спектру конкуренции, включая персоналии – топ-менеджмент, акционеры, вообще влиятельные фигуры, воздействующие тем или иным образом на рыночный ландшафт. Главная цель КР – прогноз развития рынка: когда и какие новые игроки могут появиться на горизонте, какие инновационные технологии на подходе, каковы намерения и планы конкурентов и насколько они реальны....

Разумеется, важно знать, что происходило в прошлом, для мозгового штурма, для штабных учений. Но далеко не достаточно. Заглядывая в будущее, конкурентная разведка может охватывать сравнительно небольшой спектр вопросов и тем, но от этого ее значение не обесценивается, тем более, если речь идет о попытке спрогнозировать конкретное событие, движение на рынке, действие конкретного конкурента. В более широком смысле конкурентная разведка служит инструментом, с помощью которого выигрывают не только отдельные сражения, но и продолжительные конкурентные войны.

Для аналитиков, формулирующих победную стратегию, одно не исключает другого. Они должны опираться и использовать оба инструмента. Маркетинговое исследование рисует картину прошлого и настоящего, в то время как конкурентная разведка позволяет заглянуть в будущее рынка. Правильное сочетание и того, и другого увеличивает шансы на окончательный успех.

Киберразведка и бизнес

Интернет технологии кардинально изменили информационный ландшафт мирового бизнеса. Вместе с тем, далеко не все компании уделяют достаточное внимание киберразведке. Почему? На этот вопрос отвечает Дж. Поланчик на сайте securityweek.com (September 4, 2915).

Компании, пишет он, зачастую не имеют в штате квалифицированных специалистов по ИТ. Они не обладают хорошо разработанными процессами, эффективными инструментами, наконец, финансовыми возможностями. Их бездействие не в последнюю очередь обусловлено заурядной ленью, инерционным отношением к возможностям киберразведки.

Когда компания стоит перед необходимостью расширять рынок, выводить новый продукт, составляется определенный план, успех или неуспех реализации которого во многом зависит от информационной основы, от данных, которые собираются и анализируются. Продуманный план действий, опирающийся на солидную фактологическую базу, на обширный объем обработанных данных, не только высвечивает перспективу бизнеса, но и является инструментом повседневных операций. План позволяет избежать таких проблем как:

- Благодущие и самоуспокоенность, чреватые риском не заметить подступающие угрозы
- Дезорганизация и неэффективность
- Застой и деградация бизнеса
- Потеря части клиентов
- Ущерб от злоупотреблений и воровства

Все эти опасности и угрозы вполне осуществимы, если компания игнорирует киберразведку. И особенно конкурентную разведку. Изучение реальных и потенциальных конкурентов с помощью информационных кибертехнологий охватывает такие сферы как:

- Клиенты и партнеры конкурентов
- Используемые конкурентами технологии
- Внутренняя организация бизнеса
- Производимые и продаваемые конкурентами продукты/услуги
- Бренд и репутация

Киберразведка есть по существу конкурентная разведка. До тех пор, пока компании не будут воспринимать киберразведку как критически важную сферу бизнеса, не будут серьезно относиться к сбору разведанных, их систематизации и анализу с целью принятия выверенных решений, они будут нести убытки в итоговой строке баланса, потери клиентов, утрату репутации и бренда.

Четыре причины, по которым стартап нуждается в конкурентной разведке

Повсеместное внедрение информационных технологий, развитие интернета сделали функцию конкурентной разведки доступной и сравнительно дешевой для бизнеса, в том числе и малого предпринимательства, подчеркивает автор статьи на сайте rivalfox.com (July 16, 2015). Но далеко не все пользуются новыми возможностями. Многие предприниматели, приступая к новому бизнесу, все свое внимание сосредоточивают на выпуске продукции, на формировании клиентской базы, что может дать желаемый результат в данный конкретный период времени, но деструктивно на длительную перспективу развития бизнеса, особенно если речь идет о долгосрочных инвестициях в будущем.

Опасность представляют не только (и не столько) действующие игроки, сколько другие стартапы.

Стартап обычно выходит на уже сложившийся рынок с традиционными игроками. Но его подстерегает риск, что не сегодня-завтра на рынке появится еще один игрок, новый конкурент, о котором пока никто не подозревает. По словам известного венчурного предпринимателя Поля Грэхема, «надо бояться не тех, кто уже конкурирует, а тех, кто затаился в тени и ждет своего момента для броска на рынок».

Необходимость убедить потенциальных инвесторов вложить деньги в ваш стартап

Любой инвестор, прежде чем принять решение, спросит о конкуренции. Если вы скажете, что конкурентов не видите, то, значит, плохо подготовились к бизнесу. Важно провести исследование на предмет изучения реальных и потенциальных конкурентов. Опытный инвестор и помимо вас проведет такую же работу, сам или через внешних консультантов. Поэтому надо заранее подготовиться, собрать необходимый материал о конкурентах, проанализировать его, предложить решения, которые бы прозвучали для инвестора достаточно убедительно.

Изучение конкурентов помогает понять тенденции развития рынка

Отлаженный мониторинг конкурентов поможет развернуть более широкую картину рыночных трендов, возможно, ключевых для вашего бизнеса. Например, вы заметили, что почти все конкуренты добавили новое качество выпускаемой продукции. Видимо, надо исследовать, в каком направлении эволюционируют потребительские предпочтения. Или, к примеру, вы отмечаете смещение контентного фокуса в блогах конкурента. Основание задуматься о возможности изменений в тактике и стратегии конкурента.

Разведка стала легче, доступнее и дешевле

В эпоху до интернета конкурентная разведка сводилась к просмотру газет и журналов, рекламы, пресс-релизов, инвестиционных обзоров и отчетов, при этом никогда не было уверенности, что ни одна важная информация не упущена. Сейчас процесс КР осуществляется программными продуктами, всеохватывающе, в режиме реального времени, обеспечивая на выходе удобный для анализа автоматически отфильтрованный и уже систематизированный материал.

Компании плохо используют информацию КР

Один из ведущих в мире специалистов в области конкурентной разведки Б. Джилад, ссылаясь на собственный опыт, пишет, что многие предприниматели, принимая важные решения, оцениваемые в огромные деньги, пренебрежительно относятся к таким ключевым вопросам как возможная реакция конкурентов, изменения, вносимые стартапами, влияние долгосрочных отраслевых тенденций. Их в первую очередь интересует реакция клиентов, потребителей товаров и услуг, но не других игроков рынка.

Парадокс в том, что корпорации при этом тратят миллионы долларов на «рыночные исследования» и информационные технологии. Некоторые оценивают этот рынок в 20 миллиардов долларов ежегодно по всему миру. Специализированная информация о конкурентах добавляет еще 2 миллиарда. Но, с другой стороны, менеджмент особо не затрудняется вопросом, а как собираемая информация используется персоналом компании для поддержания и продвижения бренда, развития продуктов, в маркетинге, для расширения и наращивания производства и продаж... Вместо этого, менеджмент удовлетворяется формулой: «данные подкрепляют предложения и проекты». Тем более, когда презентация сопровождается множеством слайдов, графиков, тезисов.

При этом никто не задает вопрос, а какая часть информации, приобретаемая извне за немалые деньги, просто проигнорирована, упущена из виду, отфильтрована или ошибочно использована?

Джилад подчеркивает, что воздействие конкурентной разведки на решения организации довольно сложно измерить. Поэтому не всегда возможно связать успех или неуспех напрямую с результатами КР. Невозможность более-менее точного измерения приводит к интересной дилемме: даже когда очевидно, что компания упустила возможность или не заметила во время угрозу из-за пренебрежительного отношения к работе с данными, менеджеры не понимают, что надо делать для улучшения ситуации. А надо делать следующее, резюмирует автор, - фокусировать внимание на реализацию результатов

конкурентной разведки, а не только на сбор и анализ.

Для этого необходимо осуществлять своего рода аудит (на уровне корпоративной функции) использования информации до того, как решения на ее основе будут приняты. Будет ли менеджер подписываться на такой аудит добровольно? Не исключено. Многие прибегают к методам жесткой проверки проектов и планов. Особенно популярны т.н. «штабные игры» - наиболее продвинутый и совершенный способ аналитического штурма. Не все компании владеют этим инструментом. Предлагаемый аудит - более дешевый и легкий метод. Обзор того, как используется информация для проработки инициатив, ведущих к новым возможностям, позволяет рациональнее относиться к затратным информационным ресурсам.

Конечно, компания не может заставить своих сотрудников оптимально использовать информацию. Но обратить их внимание важно. Корпорации практикуют аудиты по разным вопросам: финансы, юридическая служба, безопасность и т.д. Но не в сфере конкурентной информации, с сожалением отмечает Джилад. Несмотря даже на потенциально большие убытки, обусловленные пренебрежением к этому виду деятельности.

(по страницам веб-сайта *hbr.org*)

Как обнаружить слабые сигналы в своем сегменте бизнеса

У компаний сегодня масса возможностей получать информацию о рынке, где они присутствуют. К их услугам маркетологи, профессионалы конкурентной разведки, внешние консультанты, собственные аналитики. Тем не менее, остро стоит вопрос о раннем обнаружении слабых сигналов, указывающих на возможные изменения, на появление новых конкурентов. Ромуальд Мессина, отмечая в публикации на сайте *decisionintel.org*, что простого рецепта не существует, приводит такой пример: Tesla Motors относится к сфере автоиндустрии, но весной 2015 года компания начала выпуск аккумуляторов для использования в строительстве и домашнем хозяйстве, вступив в конкуренцию с признанными лидерами на рынке энергосбережения, такими как Siemens, Schneider Electric.

Методы мониторинга слабых сигналов разные. Их можно сравнить с радарами разных типов, отмечает автор. Один из способов - отслеживание социальных медиа. Производители программных продуктов предлагают инструменты, способные фильтровать искомые данные на фоне информационного шума.

Прежде чем заняться вопросом слабых сигналов, необходимо выяснить, что собой представляют сильные сигналы - очевидные, происходящие на глазах технологические тренды, изменения в составе основных игроков. А затем уже переходить к поиску слабых сигналов.

Мессина перечисляет и комментирует некоторые такие «радары».

Технологическим радаром могут служить патенты. Конечно, никто не мешает вам отслеживать патенты своих прямых конкурентов. Но этого недостаточно. Надо также не лениться заглядывать в патенты организаций, которые не присутствуют на вашем рынке, но имеют схожие компетенции и в принципе могут возникнуть в одно прекрасное утро в качестве нового конкурента. Также нельзя забывать и об инновационных компаниях, чьи продукты могут использоваться вашими конкурентами.

Другим, организационным, радаром являются объявления о вакансиях. Автор рекомендует держать в поле зрения все кадровые объявления конкурентов. Если их отслеживать и анализировать на протяжении определенного периода времени, то можно обнаружить

закономерности и тренды. Например, узнать, что конкурент ищет новые компетенции, в которых ранее не нуждался. За этим фактом, возможно, скрывается пересмотр стратегии.

Еще один способ - следить за наименованиями доменов. Опять обратимся к компании Tesla Motors, которая зарегистрировала в 2003 году teslamotors.com. А затем еще несколько новых доменных имен. В ноябре 2014 года - teslaenergy.com, с которого пользователь попадает на страницы основного домена (teslamotors.com): Tesla Home Battery, Powerwall. Таким образом, внимательный аналитик еще осенью прошлого года, т.е. за полгода до вступления компании на рынок энергосбережения, мог бы получить информацию о намерениях и планах компании.

Обнаружив тот или иной сигнал, необходимо проверить его достоверность, потенциальное влияние на бизнес вашей компании. Насколько верно сигнал отражает реальность? Каковы последствия в случае, если слабый сигнал со временем превратится в мощный тренд? Как это скажется на вашей рыночной позиции?

В заключение автор статьи пишет: слабые сигналы очень важны для аналитиков, разрабатывающих стратегию бизнеса. Они совершенно необходимы для сценарного анализа, для прогнозирования вероятных действий конкурентов. Это существенная часть работы профессионала конкурентной разведки.

Как ускорить реализацию результатов конкурентной разведки

На эту тему высказывается Анна Радер, старший консультант компании m-Brain Toronto (сайт m-brain.com, August 18, 2015).

Возможно, Вам как профессиональному КР приходилось сталкиваться со следующей ситуацией. Вы подготовили и презентовали руководству компании хороший продукт конкурентной разведки, получили одобрение, но спустя недели, а то и месяцы, не видите никаких последствий, ноль результатов. А в это время ваши конкуренты спешно предпринимают действия согласно тем изменениям и новым тенденциям, которые вы отмечали в своем отчете.

Анна Радер рекомендует держать в поле зрения некоторые шаги, которые бы способствовали ускорению имплементации ваших идей и предложений.

1. Глубоко изучайте культуру и сложившиеся в компании традиции принятия решений на всех уровнях. Всякий раз, презентуя отчет КР, добивайтесь, чтобы вас информировали о том, какие решения будут приняты и в какие сроки.

2. Изучайте персоналии топ-менеджмента в своей компании (или клиентской организации), их роль в процессах принятия решений. Определите, кто из руководства компании лучше разбирается в вопросах, отраженных в вашем отчете, кто может повлиять на принятие решений, а также на кого в той или иной степени будут иметь влияние произведенные изменения.

3. С самого начала старайтесь привлечь акционеров к обсуждению проекта на разных этапах подготовки. Их следует приглашать к участию в мозговом штурме, к другим мероприятиям в процессе работы над проектом, регулярно информировать о получаемых результатах, спрашивать их мнения и оценки, обкатывать идеи до официальной презентации.

4. Используйте технологии «облачных вычислений» для ознакомления заинтересованных лиц с ходом работы над проектом, его результатами. Поощряйте участие коллег в обсуждении первых результатов.

5. Еще до презентации организуйте неформальный семинар для топ-менеджмента, чтобы быть уверенными, что реализация проекта начнется сразу же после его презентации.

Пригласите как можно больше тех, кто участвует в принятии решения, заранее разошлите им релиз, отражающий результаты исследования. Итогом такого семинара должны стать конкретные решения, задокументированные и разосланные всем участникам и заинтересованным сторонам.

6. Уже после того, как отчет официально представлен и одобрен, не забудьте подготовить для себя памятку, как и в каких формах следить за реализацией проекта, напоминать о нем руководству и коллегам.

Информируем инвесторов о конкуренции

Инвесторы, вкладывая свои деньги в бизнес, рискуют. Естественно, их интересуют вопросы о конкуренции. Джанис Крумс на сайте inc.com публикует тезисы, которые могут пригодиться для разговора с инвестором, пока еще не решившим, стоит ли вкладывать средства в ваш бизнес.

- Определите свои возможности для успешной конкуренции, где и каким образом сможете потеснить других игроков на рынке.
- Объясните, почему целесообразно основное внимание сфокусировать на выпуске и продвижении продукта, который бы нашел спрос у потребителя, а не копировать слепо продукты конкурентов. Тем более, если вы находитесь на этапе стартапа, когда основные игроки не обращают на вас особого внимания. К тому времени, когда ваш бизнес вырастет, это уже будет компания, отличающаяся от других.
- Продемонстрируйте инвестору рост прибылей. Если инвестор убедится, что уровень доходности компании год от года, месяц от месяца увеличивается, ваши шансы на инвестиции станут реальнее.
- Не оборачивайтесь назад, т.е. не концентрируйте внимание на том, что делали и продолжают делать ваши конкуренты. Инновационная компания тогда является лидером рынка, когда заставляет конкурентов следовать за вами, а не наоборот.
- Подчеркивайте вашу уникальность, отличительность от конкурентов, не зацикливаясь на деталях. В конце концов, не так важно знать, чем занимаются конкуренты. Важнее полностью сосредоточиться на своем бизнесе. Поэтому на вопрос инвестора «В чем ваше отличие от конкурентов?», отвечайте коротко: «Во всем!».
- С другой стороны, надо быть готовым ответить на конкретные вопросы, касающиеся бизнеса конкурентов. Поэтому, планируя разговор с инвестором, приготовьте факты и цифры, характеризующие состояние конкуренции на рынке.
- Используйте методологию SWOT анализа, позволяющую достаточно точно измерить, оценить в сравнении с конкурентами ваши сильные стороны и слабости, возможности и угрозы (риски). SWOT анализ нужен для того, чтобы исчерпывающе ответить на волнующие инвестора вопросы, на его озабоченности.
- Разъясните, каким образом вы планируете преодолеть имеющиеся в вашем проекте уязвимости и в конечном счете достичь прописанных целей.

Зная сильные и слабые стороны конкурентов, вы легко объясните инвестору, в чем ваши собственные преимущества перед ними, каким образом вы рассчитываете на успех. Здесь главное подчеркнуть, в чем отличие ваших продуктов, вашей стратегии от конкурентов.

В то же время не скрывайте, в чем уступаете конкурентам. Знать свои слабости лучше, чем пребывать в мире иллюзий. Не надо ничего скрывать от инвестора. Правдивость и искренность, прозрачность вашего бизнеса, намерений и планов – именно то, что ждет от вас инвестор.

Анализ новостей и социальных медиа – технологические вызовы

На последней Международной конференции SCIP в числе обсуждаемых тем была и такая: с какими вызовами сталкиваются профессионалы конкурентной разведки во время мониторинга и анализа новостных сообщений и социальных сетей? Участники форума выделили 8 важнейших проблем:

1. Несмотря на огромное значение интернет данных, весьма сложно отыскать именно то, что нужно для аналитической работы, особенно если речь идет об узкоспециализированной информации.
2. Вал информации постоянно сбивает прицел с наиболее важных, критически необходимых данных о конкурентах и отрасли бизнеса.
3. Многообразие категорий и источников информации мешает выявлять тенденции.
4. Исследование чрезвычайно сложно, когда за необходимые для исследования данные надо платить немалые деньги.
5. Использование информации из Интернета сопряжено с проблемой авторских прав.
6. Анализ информации и превращение сырья в визуальную презентацию занимает много времени и зачастую осуществляется вручную.
7. Поиск необходимых для конкретного проекта блог-постов в социальных сетях требует больших временных затрат.
8. «Невидимый интернет» (dark web), недостижимый методами обычного поиска, содержит зачастую важную информацию, но за нее надо либо хорошо платить, либо использовать специализированные программные продукты.

В публикации на сайте компании Lexis-Nexis, где эти проблемы озвучены, отмечается, что многие обращаются к Google Alerts, но без уверенности, что поиск охватывает всю полноту имеющихся данных. Поэтому есть смысл взять на вооружение инновационные технологии, подходящие для проектов конкурентной разведки.

1. Надежные, хорошо отлаженные инструменты рассылки новостей по заданной тематике, что не только снимает вопрос об авторских правах, но и способствует быстрому распространению важных сообщений среди клиентов и коллег.
2. Инструменты анализа и визуализации, помогающие быстрее выявлять тенденции и аномалии.
3. Инструменты типа Tor, позволяющие заглянуть в «невидимый интернет».
4. Чтобы выйти на влиятельных блогеров в социальных сетях, следует воспользоваться специальными фильтрами для мониторинга сайтов и трафика (Klout, MOZ)
5. Системы управления знаниями могут дополнить внутренние ресурсы информации, интегрированные с релевантными внешними источниками данных на единой всеобъемлющей исследовательской и аналитической платформе.

О чем надо подумать и что сделать,

прежде чем брать на работу специалиста из конкурентной фирмы

Не так давно американская компания Jawbone подала в суд иск против Fitbit, утверждая, что последняя переманила у Jawbone сотрудника с целью кражи корпоративных секретов. Этот случай показывает, что попытки нанять специалиста, работавшего ранее у конкурента, могут закончиться весьма плачевно.

Комментируя эту историю, Сьюзан Лукас указывает на 5 аспектов, которые важно иметь в виду, прежде чем принять на работу человека, работавшего на конкурента (сайт inc.com).

1. Чем кандидат на вакансию занимается по своей специальности? В принципе, не столь уж важно, откуда он приходит. Намного существеннее, чем конкретно он занимался в компании конкурента. Если исполнял технические функции, скажем, завхоза, то особой проблемы нет. Но если он (она) участвовал(а) в разработке нового продукта, напрямую конкурирующим с вашим продуктом, то есть риск, что конкурент обратится в суд.
2. Проверить соискателя на честность, на осознание значения профессиональной этики. Некоторые полагают, что вы будете рады, если они, прия в вашу контору, выложат все, что знают по месту прежней работы. Иногда даже не подозревают, что переступают не только кодекс этики, но и законы. Надо быть готовым доказать, если придется, то и в суде, что ваши идеи и разработки – плоды собственной деятельности компании и не украдены у соседа за углом.
3. Выяснить, связан ли кандидат обязательствами не разглашать конфиденциальную информацию по месту прежней службы. Если пренебречь этим аспектом, то можно нажить крупные правовые неприятности.
4. Приглашение специалиста из другой отрасли индустрии снижает риски быть обвиненными в краже коммерческих секретов. Обычно раскрытие секретов носит добровольный характер. Однако, принимая на работу человека от прямого конкурента, рискуете возбудить подозрения о намеренном переманивании с целью шпионажа. Если кандидат переходит из одной отрасли в другую, подобные риски минимальны.
5. Надо стремиться не к копированию чужих идей, а к генерации собственных новых и лучших задумок. Вместо того, чтобы рассуждать: «у конкурента это хорошо получается, давайте переманим инженера, чтобы делать то же самое», автор публикации советует придумать что-то свое, отличное от того, чем располагает конкурент.

Кризисный менеджмент: следите за сигналами раннего предупреждения

Постоянный мониторинг социальных сетей позволяет измерять эффективность бизнеса компании в таких метриках как степень и характер освещения ее деятельности, сравнение с тем, как отражается в социальных медиа бизнес конкурентов, а также влиятельность блогеров и участников интернет форумов (где обсуждается данная сфера бизнеса), частота упоминаний. Как подчеркивается в публикации на сайте socialmediatoday.com (June 2, 2015), мониторинг предполагает оперативное вмешательство, когда продукты/услуги компании подвергаются критике. Чем быстрее вы ответите на критику, тем лучше для бренда и репутации компании.

Для минимизации подобных рисков автор статьи рекомендует на основе откликов, особенно негативных, в социальных сетях составить список объектов мониторинга.

Топ-менеджеры

Журналисты, аналитики и зачастую потребители обращают внимание на то, что говорят и как поступают руководители бизнеса, корпораций. То же самое надо делать и профессиональному КР. Держать под пристальным вниманием их выступления, видео и блоги в Твиттере и Фейсбуке, а также отслеживать реакцию пользователей сетей.

Конкуренты

Обращайте на бренды конкурентов такое же внимание, как на свои собственные. И если конкурент попытается дискредитировать вашу компанию, немедленно вмешивайтесь и реагируйте соответствующим образом, пока компромат еще не разошелся широко в Интернете.

Отраслевые новости

Внимательно наблюдая за всеми изменениями в отрасли, включая правовые вопросы, вы всегда во всеоружии готовы встретить те или иные кризисные ситуации.

География

Следите за новостями и тенденциями в районе своего бизнеса

Мероприятия

Готовясь принять участие в выставке, конференции, любом ином важном отраслевом или общественном мероприятии, отслеживайте все, что касается этого события.

Дискуссии, разногласии, споры и скандалы

С помощью ключевых слов собираите деловую и политическую информацию, имеющую то или иное отношение к вашему бизнесу, особенно по тем проблемам, которые напрямую затрагивают вашу репутацию. Тем самым не будет сюрпризом возникновение таких проблем, и вы будете готовы разъяснить свою позицию, уменьшая риски.

Жалобы клиентов

Составьте список жалоб, с которыми обращаются клиенты, и следите, чтобы они не получили распространение в интернете. Если, не дай Бог, такая критика попадет в выступление влиятельного пользователя соцсетей, то она надолго будет «зацементирована» как «мнение эксперта» во вред вашей долгосрочной репутации

Мониторинг веб-сайтов конкурентов

На сайте kompyte.com 24 июля с.г. опубликована статья С. Мэкина с практическими советами, как отслеживать информацию на сайтах конкурентов.

Автор предлагает следовать перечню страниц, обязательных для просмотра на веб-сайтах компаний, занятых в разных секторах экономики и бизнеса.

Услуги и продажи (в том числе программного обеспечения)

- Домашняя страничка
- Цены и рассылка
- Описание товаров (услуг)

- Условия продаж
- Пресса
- Блоги

Интернет торговля в онлайне

- Домашняя страничка: изменения в ассортименте представленных продуктов
- Страницы по отдельным видам продуктов: новые продукты, изменения цен
- Продвижение новых товаров: что пользуется спросом, а что – нет
- Новостная страница: тенденции и прогнозы
- Условия продажи и поставки
- Блоги

Медиа компаний

- Домашняя страница
- Пресса
- Основные разделы по услугам (продуктам)
- Пресс-релизы
- Реклама

Мониторинг эффективен при условии непрерывности. Важно отмечать в первую очередь то новое, что появляется на сайтах, любые изменения в контенте. Для этого следует предусмотреть в программе функцию актуализации (updating). Автор советует начинать утром работу со сканирования изменений. Обычно такой просмотр занимает несколько минут. Необходимо особое внимание уделять актуализации разделов, относящихся к кадровым перестановкам в топ-менеджменте, к публикации статей, блогов и пресс-релизов.

Нелишне также настроить программу на мониторинг упоминаний конкурентных фирм в интернете. Но это уже, впрочем, другая история.

Как проводить конкурентную разведку на отраслевых выставках и конференциях

Свои рекомендации предлагает глава компании Cascade Insights С.Кэмпбелл (cascadeinsights.com, 11 May 2015).

Подробное изучение собранных на выставке материалов оставьте на потом

В большинстве случаев не стоит тратить время работы на мероприятия для исследования релизов, брошюр и прочей литературы, которую вы собираете о своих конкурентах. Изучить такие материалы можно и по завершении выставки. А пока она еще не закрыта,

лучше сосредоточиться на презентациях, выступлениях, обсуждениях, встречах и новых деловых знакомствах.

Обратите внимание на пропорции (выставочных стендов конкурентных фирм)

Каковы размеры стенда? Каков объем представленных экспонатов? Какова посещаемость?

Сколько людей занято на стенде?

Кто они? Инженеры (если речь идет о технологической выставке)? Или маркетологи? На бэджиках стендистов не всегда указаны должность, вид деятельности, поэтому надо проявлять определенную осторожность. Никому не покажется странным посетитель, что-то рассматривающий в своем смартфоне неподалеку от стенда. А между тем, это вы стоите рядом и ищете в интернете информацию по именам, указанным на бэджиках стендистов. Информация поможет вам лучше подготовиться к разговору с ними. Важно заранее узнать, кто работает на стенде – собственные сотрудники фирмы или наемные работники.

Обратите внимание, какие продукты представлены, а какие нет

В ходе предстоящего разговора поинтересуйтесь, почему те или иные продукты не представлены?

Готовясь к выставке и во время ее работы не забывайте просматривать отклики в социальных медиа

Можно использовать технологические инструменты, архивирующие информацию в социальных сетях по тематическим меткам (хэштегам). Сегодня на рынке богатый выбор таких технологий.

Пропускайте первый и последний день мероприятия

Совсем не обязательно торчать на выставке все дни ее работы. Наименее продуктивны с точки зрения конкурентной разведки – день открытия и заключительный день. Всё зависит от продолжительности. Если выставка или конференция запланирована всего на три дня, данная рекомендация теряет смысл.

Какие стратегии малоэффективны? Автор ознакомился со множеством статей, посвященных КР на выставках. Некоторые содержащиеся там идеи он считает, по меньшей мере, странными. Например, советы заниматься подслушиванием, о чем представители конкурентов говорят между собой за ланчем, в гостиничном холле, в лифте и т.д. Кэмпбелл считает такие занятия пустой тратой времени. Конечно, можно рассчитывать, что случайно услышите что-то интересное. Но все же лучше сосредоточить внимание на тех рекомендациях, которые изложены выше.

Принятие решений: почему недооцениваются т.н. «редкие события»?

Любой процесс индивидуальных или коллективных решений сопровождается определенным уровнем неопределенности. Сталкиваясь с неизвестными вероятностями, люди принимают решения на основе предыдущего своего опыта. Такой путь чреват ошибками, так как игнорирует возможность предсказать редко встречаемые события. Именно подобным подходом объясняется тот факт, что огромный материальный ущерб, нанесенный в 2005 году мощными смерчами на Северо-Атлантическом побережье США, был покрыт страховками едва наполовину. Данный феномен попытался исследовать эксперт в области математической экономики и эконометрик Мохаммед Абдельяуи из Парижа. Вот некоторые цифры и выводы, опубликованные им на сайте hec.edu.

Ученый пришел к заключению, что люди в своем большинстве, когда сталкиваются с неопределенностями, имеют склонность переоценивать малые вероятности, но

недооценивать вероятности среднего и высокого уровней. Они придают меньшее значение шансам потерпеть убытки, когда такие шансы оцениваются как 50% на 50%, нежели при минимальном риске (5%) или при почти вероятном риске (95%). Такое же примерно отношение наблюдается применительно к вероятностям успеха.

С другой стороны, в контексте неопределенностей политики и бизнесмены формируют точку зрения на слишком малом числе фактов. Принимая решения, прежде всего, опираются на опыт последних или текущих событий. К примеру, жители пострадавших от природной стихии районов дружно идут страховать свои жизни и имущество. Но спустя несколько лет, если ничего драматического не происходит, прекращают покупать страховки.

Наконец, исследователь обратил внимание, что форма подачи информации воздействует на восприятие и мнение людей. Утомительные цифры, демонстрирующие степень вероятности того или иного события, действуют значительно слабее, чем примеры из конкретного опыта, из жизни. Так, например, предупреждения о необходимости соблюдать безопасность на дорогах, иллюстрируемые общими цифрами жертв автокатастроф, слабо воздействуют на водителей по сравнению с конкретной информацией о происшествиях на данном отрезке автострады. Помимо того, что статистика редко вызывает ощущение неопределенности, она зачастую превратно истолковывается и игнорируются даже наиболее подготовленными и опытными людьми, привыкшими принимать ответственные решения.

Отмеченные в исследовании факторы могут привести к противоречивым решениям, чреватым негативными, дорогостоящими экономическими последствиями.

Competitive Intelligence for Information Professionals, 1st Edition

Imprint: Chandos Publishing; Print Book ISBN : 9780081002063; Pages: 152

Книга раскрывает роль стратегической информации и разведки в организации работы компании. Она может служить путеводителем по вопросам конкурентной разведки, методов мониторинга, анализа, осуществления всех основных процессов разведки. Монография рисует перспективу новых тенденций применительно к корпоративным библиотекам и хранилищам данных, к работе информационной службы.

Книга отражает различные аспекты конкурентной разведки:

- задачи и цели КР;
- организация и управление этой функцией;
- методология - с нуля до завершения проекта;
- организационные аспекты;
- человеческий фактор;
- управление знаниями – важный компонент конкурентной разведки;
- как сотрудники службы информации должны взаимодействовать со службой КР