

БИЗНЕС-РАЗВЕДКА

№ 61

Оглавление

Деловая разведка – цели и задачи

Действительная цель конкурентной разведки: реклама или стратегия?

Три важнейшие предпосылки действенности конкурентной разведки

Программа конкурентной контрразведки

10 причин, по которым каждый менеджер должен обучаться КР

Нужна ли конкурентная разведка стартапам?

Когда же профессионал КР сядет за один стол с теми, кто принимает решения?

Организация и методы деловой разведки

Интеграция КР и маркетинга на основе win-loss анализа

КР на выставках

КР в сфере страхования

Разнообразие подходов и оценок как конкурентное преимущество

Прямые контакты - самое эффективное средство улучшить конкурентную разведку

Технологии деловой разведки

Технология анонимного мониторинга

Советы профессионалам деловой разведки

Конкурентная разведка: недооцененные возможности для бизнеса

Бойтесь конкуренции? Самое время для анализа

Рецензии

Handbook of Social Media Intelligence

Действительная цель конкурентной разведки: реклама или стратегия?

Не понимают цели КР если не 99%, то, во всяком случае, очень многие, пишет блогер на сайте blog.ispionage.com.

Самая распространенная ошибка - стремление копировать конкурента. В этом усматривают предназначение КР. Порочность такого подхода заключается в обреченности всегда отставать на один - два шага. Поэтому нельзя рассматривать КР как инструмент слежения и копирования конкурентов. Реальная и главная цель КР – опережать конкурентов.

Другая крупная ошибка – считать, что КР годится исключительно для решения тактических задач бизнеса. Многие полагают, что КР необходима для того, чтобы написать лучшую, чем у конкурента, рекламу, или найти более результативные ключевые слова для выхода на сайт. Это в корне неверно, подчеркивает блогер. По его мнению, конкурентная разведка должна начинаться и развиваться на стратегическом уровне, и лишь потом выходить на тактические задачи.

Вам надо сравнить собственный бизнес с бизнесом конкурентов и затем определить, в чем заключаются ваши преимущества, ваше превосходство и как воплотить это превосходство в реальное опережение конкурентов. Может быть, преимущество в том, что можете предложить товар за самую низкую на рынке цену? В этом случае надо педалировать на это преимущество в рекламной кампании. Или ваше преимущество в высочайшем уровне сервиса, в самом продолжительном в отрасли гарантийном сроке? Опять же этот момент надо сделать центральным в рекламе.

Это все вещи, имеющие прямое отношение к стратегии бизнеса. Именно на этом, стратегическом уровне необходимо определить свое место на рынке, выявить свои преимущества и недостатки по сравнению с конкурентами. Стратегия включает дорожную карту развития продукта, уникальность вашего предложения для клиентов, а уже затем включаются тактические факторы и приемы, такие как реклама, продвижение, ключевые слова для поиска и т.п.

Проблема в том, что, по мнению автора, многие путают первоочередность и важность задач КР. Они используют КР для написания рекламы, забывая при этом информировать о результатах КР анализа руководство компании, принимающее решения.

Автор блога предлагает выработать методику, согласно которой, прежде всего, необходимо изучить, что предлагают конкуренты, в чем их сильные стороны, а в чем слабые, как они выстраивают рекламную политику, и использовать полученные выводы для формирования стратегических решений.

Три важнейшие предпосылки действенности конкурентной разведки

Журнал Harvard Business Review опубликовал исследование эффективности конкурентной разведки. Проведенный опрос показал, что в каждом третьем случае инструментарий КР используется не для формирования стратегии, принятия важных бизнес решений, но в качестве материала, подтверждающего правильность уже выбранного курса.

В этой статье, которую пересказывает веб-сайт lexisnexis.com, выделяются три важнейших фактора, определяющих действенность, результативность КР.

Вовлечение аналитика КР в процессы принятия решений

Участвующие в процессе обсуждения и принятия решений профессионалы КР не просто презентуют полученные в ходе работы данные, но обеспечивают глубокий анализ проблемы, не допуская ошибочной интерпретации или игнорирования результатов их исследования.

Открытость для альтернативных идей

Исследование, о котором идет речь в журнале Harvard Business Review, показало, что

компании, топ-менеджмент которых допускает и приветствует обсуждение различных, в том числе и прямо противоположных, точек зрения, принимает наиболее выверенные и адекватные реальности решения. Как приучить менеджмент к наличию разных мнений? Начинать надо с малого, с мелких вопросов, которые демонстрируют результативность работы КР, даже когда выводы противоречат сложившимся в компании стереотипам.

Отчеты КР должны стимулировать конкретные действия

Если профессионал КР обнаруживает зарождающийся тренд, признаки новых угроз и рисков, недостаточно просто доложить об этом руководству. Отчет должен содержать конкретные рекомендации, как реагировать. Причем, предлагаемые шаги должны иметь элементы упреждения тех или иных тенденций и предполагаемых угроз, равно как и потенциальных для компании возможностей.

Программа конкурентной контрразведки

Немногие компании серьезно задумываются о мерах защиты и противодействия деловой разведки конкурентов. Еще меньше компаний имеют в наличии формальные программы конкурентной контрразведки.

На сайте diy-ci.com размещен перечень защитных мер, которые могут быть положены в основу такой программы.

- Определите, какую именно информацию необходимо защищать в первую очередь.
- Проведите инвентаризацию систем защиты, в том числе и физической охраны. Инспекция должна охватить также корпоративные веб-сайты, сайты компании в соцсетях, если таковые имеются (постинги в Facebook, на YouTube и т.д.). Проверяются и постинги работников компании на предмет возможных утечек.
- Проанализировать, где компания хранит конфиденциальные данные, кто имеет к ним доступ, включая внешних контракторов, и насколько обоснован их доступ.
- Минимизируйте до разумных пределов доступ к базам данных со стороны сотрудников и третьей стороны. Доступ должен определяться не доверием, а только необходимостью.
- Проведите тренинг со всем персоналом, особенно тщательно с теми, кто напрямую работает с клиентами, партнерами, поставщиками, на предмет, что такое служебная информация и как ее защищать.
- Проведите соответствующую работу с представителями третьей стороны, которым по служебной необходимости доступна корпоративная информация. Удостоверьтесь, что договоры с ними включают пункт о неразглашении.
- Персонал компании и партнеры должны знать, что делать и кому докладывать при подозрении возможной утечки и утраты служебной информации.
- В определении и осуществлении мер защиты надо знать меру. Служебная информация рано или поздно устаревает. Поэтому нет смысла перебарщивать, стараясь защитить всё, ото всех и навсегда.

10 причин, по которым каждый менеджер должен обучаться КР

Этот материал размещен на сайте academyci.com.

Знание основ КР позволяет менеджеру:

1. Улучшать процессы планирования и принятия решений. Менеджеры с образованием КР обладают способностью максимально эффективно использовать информацию для наилучших решений.
2. Управлять системой раннего предупреждения. КР – не магический кристалл, но позволяет заблаговременно подготовиться к тем или иным событиям и трендам на рынках.
3. Результативно управлять рисками, минимизировать их воздействие на бизнес компании. В числе таких рисков: разрушительные для конкурентов новые технологии, долгосрочные изменения в клиентских предпочтениях, вхождение на рынок новых игроков, меняющихся правила игры, слияния и присоединения.
4. Четко следовать этическим нормам и легальным ограничениям. Важно хорошо разбираться во многих тонкостях профессиональной этики, таких как конфликт интересов, подкуп, использование грязных способов сбора информации и так далее.
5. Трансформировать знания в доходы компании. КР – не одно и то же, что управление знаниями. КР определенно ориентирована на прибыль. А задачи управления знаниями до сих пор четко не сформулированы.
6. Избегать перенасыщенности информацией. Это реальная проблема, с которой КР справляется с помощью критического анализа и разведывательного инструментария.
7. Избегать «слепых зон». Компании, особенно успешные, зачастую не обращают должного внимания на признаки рыночных изменений и продолжают следовать прежним курсом, пока не столкнутся с серьезным кризисом. Одна из главных целей КР – упреждать подобные сюжеты.
8. Развивать навыки разведки. Базовое освоение дисциплины КР предполагает обучение разведциклу: планирование целей компании, определение информационных ресурсов и источников, сбор материалов, систематизация и анализ данных, отчет.
9. Предупреждать утечки информации и осуществлять контрразведывательные меры. Это не главная задача КР, но необходимая ее составляющая.
10. Открывать бизнесу новые стратегические перспективы.

Нужна ли конкурентная разведка стартапам?

Новые бизнесы B2B проявляют большую заинтересованность в КР, чем открывающиеся розничные предприятия, пишет блогер на сайте aquotecom. Они с самого начала хотят знать, кто их конкуренты, как идут продажи, по какой цене. Борьба за контракты слишком важна и трудна, чтобы рассчитывать только на свою интуицию и осведомленность.

Как работает КР на этапе открытия, развертывания бизнеса? По мнению автора блога, конкурентная разведка трансформирует понимание общей ситуации в отрасли в детальное

знание тенденций, рисков, возможностей. Она необходима для формирования стратегии начального этапа, для принятия решений, ведущих к успеху. С помощью КР бизнесмен получает ответы на вопросы: что именно продают конкуренты, за сколько и кому? Как они работают с клиентами? И кто такие эти их клиенты?

Естественно, встает вопрос цены. Далеко не все новые компании могут себе позволить собственную службу КР. Тем более, предприятия малого бизнеса, с ограниченным бюджетом. Альтернативный путь – приглашение профессионалов КР по временному контракту. Работа аналитиков КР стоит недешево. Здесь следует руководствоваться калькуляцией предстоящих расходов и потенциальной прибыли.

К примеру, в качестве первого шага в новом бизнесе вы нацелились на выгодный контракт. И вам известно, что этого же контракта добиваются конкуренты. Разведка необходима, чтобы знать, а что предлагают конкуренты, какие условия, какую цену....Обладание такой информацией обеспечивает ваше преимущество. Следует подсчитать, окупятся ли вложенные в КР средства доходами от контракта. И затем принять окончательное решение.

Когда же профессионал КР сядет за один стол с теми, кто принимает решения?

Джэуст Дримен, вице-президент компании M-Brain, выступил на корпоративном сайте m-brain.com со статьей, посвященной вопросу о роли и месте аналитика КР в структуре компании. Опрос, проведенный M-Brain, показал, что почти 70% специалистов КР надеются, что к 2020 году представители этой специальности войдут в руководящий состав компаний и будут играть роль важнейшего советника первых лиц.

Многое, если не все, зависит от самих профессионалов КР. Автор публикации называет и комментируют компетенции, которыми должен обладать аналитик, рассчитывающий на повышение своего статуса и влияния.

Владение современным инструментарием КР

Работа бизнес разведчика сегодня требует знания новейших методологий, инструментов сбора и анализа информации, высокой коммуникабельности. Ему необходимо на постоянной основе отслеживать поведение клиентов и конкурентов, рыночные драйверы, умело используя первичные источники исследования, вторичные ресурсы, осуществляя мультимедийный мониторинг. Рост аналитической, исследовательской компетентности обязателен, особенно в сфере рыночной разведки, работы с Большими Данными, управления цифровыми рисками.

Знание и понимание профильного бизнеса компании

Чтобы стать советником, которому доверяют и к которому прислушиваются, необходимо иметь знания, позволяющие на равных говорить с топ-менеджерами, рекомендовать, что нуждается в защите, а что в приоритетном развитии, идентифицировать драйверы роста, выявлять динамику рынка, тенденции, изменения в клиентских предпочтениях, стратегические маневры конкурентов, и так далее. Необходимо внушить начальству и коллегам, заставить их поверить, что помимо своей профессиональной квалификации вы способны начертить «большую картину» бизнеса, предложить ясное видение текущей ситуации, желаемой ситуации и способов движения от первой ко второй.

Создание неформальной обратной связи

Надо ясно понимать, что 9 из 10 рекомендаций по результатам конкурентной разведки

уйдут в пустоту, если не удастся наладить тесное взаимодействие с теми, кто принимает решения. А это предполагает эффективную обратную связь. Речь идет о формировании системы формальных и неформальных контактов, через которые вы будете получать сигналы о том, чем озабочены руководители компании, перед решением каких насущных проблем они стоят. Без такой информации высок риск, что ваши отчеты не заинтересуют совет директоров, занятый совсем другими вопросами.

Если держать в уме и следовать всем этим трем направлениям работы, то, заключает автор статьи, у вас неплохие шансы войти в топ-менеджмент компании.

Интеграция КР и маркетинга на основе win-loss анализа

Тим Родс, консультант по КР, часто выступает и пишет по проблемам современного маркетинга, новых рынков, конкурентной разведки. В данной публикации (blog.klue.com) он анализирует тенденцию интеграции маркетинговых исследований клиентской базы в конкурентную разведку.

Традиционно, пишет автор, КР была изолирована от классического маркетинга. Но сегодня ситуация меняется. Дальновидные маркетологи и аналитики КР начали процесс интеграции своих усилий в контексте изучения клиентских потребностей и предпочтений. Объединение маркетинга и КР на основе win-loss анализа (анализа результативных действий и упущенных возможностей) дает блестящие результаты. «Если вы умеете внимательно слушать, то ваши клиенты представляют собой самый эффективный источник конкурентной разведки».

Ключ к успеху – понимание, как клиенты оценивают ваши продукты/услуги в сравнении с конкурентными. Самый простой путь получить такую информацию – опрашивать продавцов и самих клиентов, правильно формулируя вопросы. Зачастую причины тех или иных неудач воспринимаются неверно или забываются. Полученные данные обрабатывайте в системе CRM (управление взаимоотношениями с клиентами). Некоторые компании осуществляют подобные операции ежеквартально, чтобы лучше понять новейшие тенденции на конкурентном поле.

Опросы по методике win-loss дают неожиданные результаты. В этом убедился автор блога, работая консультантом с одной из компаний. Там полагали, что их преимущество – используемые в продуктах передовые технологии. Однако опрос клиентов показал, что дело в подходе к продажам. Когда продавцы просто демонстрируют работу изделия, продажи идут хорошо. Но если вместо этого они пытаются разъяснить сложные материи, связанные с технологической начинкой, то продажи падают. Действительно, «вы не знаете, что не знаете!».

Отдельные компании начинают использовать win-loss анализ применительно ко всему циклу работы с клиентами. И когда продажи на высоком уровне. И когда они падают. Особенно полезен такой анализ в последнем случае. Если клиент предпочитает конкурента, необходимо узнать почему, а главное – кто этот конкурент. Использует ли конкурент побудительные стимулы? Идет ли речь о новом, более совершенном и привлекательном продукте? Может быть, дело в ваших собственных промахах, которыми воспользовался конкурент? Нельзя забывать, что и конкуренты внимательно следят за вашими действиями, успехами и провалами.

Для анализа win-loss подходят социальные медиа, методологии краудсорсинга (crowd-sourcing – «мобилизация ресурсов людей посредством информационных технологий с целью решения задач, стоящих перед бизнесом, государством и обществом в целом» <http://crowdsourcing.ru>).

Понятие конкурентной разведки расширяется. Она постепенно вбирает в себя все, что

помогает добиться конкурентного анализа. Это и изучение клиентской базы, и анализ маркетинговых данных, и собственно исследование действий и намерений конкурентов. Интеграция этих трех важных направлений ведет к пониманию, каким путем бизнесу двигаться к успехам.

КР на выставках

Сегодня, когда Интернет ресурсы стали основным источником конкурентной информации, нельзя забывать о традиционных способах разведки. К ним относятся выставки, конференции и прочие подобные отраслевые мероприятия.

На сайте intelsuite.com размещены рекомендации, как наилучшим образом использовать выставки для решения задач КР.

Подготовительная работа

Заранее подготовить обстоятельное досье об участниках выставки. Чтобы попусту не тратить время во время мероприятия, заблаговременно рассчитать всю работу по часам, распределить ее между членами команды, выяснить, кто из конкурентов будет представлен, кто из них приоритетен с точки зрения КР. Составить небольшое руководство, которое бы включало план выставки с указанием стендов конкурентных компаний, ожидаемые демонстрации новых технологий, логистическую информацию.

Выставка

Главная цель – собрать как можно больше ценной информации, прежде всего через личные контакты во время выставки. Помимо самой выставки, не забывать о проводимых в ее рамках семинарах, конференциях, круглых столах... Все эти мероприятия представляют отличную возможность завязать новые связи, обсудить (в том числе и в неформальной обстановке) интересующие проблемы и темы.

Подведение итогов

Завершение выставки знаменует начало работы по систематизации и анализу полученной информации. Составляется отчет, в котором желательно учесть следующие пункты:

- Общие данные: время проведения выставки, представленные технологии, организация мероприятия, сопутствующие события и прочее
- Задачи: перечислить кратко цели и задачи, которые поставлены перед командой КР на выставке
- Общие итоги проведенной работы: что удалось сделать и не сделать
- Что нового в представленных продуктах
- Технологические тенденции, проявившиеся в ходе выставки
- Другие тенденции
- Заслуживающие внимания наблюдения: новые бизнес модели, новые конкуренты и т.п.
- Дополнительная информация

Работа на выставках позволяет визуализировать реальность, получить доступ к информации, которую интернет может и не предоставить.

КР в сфере страхования

Страхование – сфера бизнеса с традиционно высоким уровнем конкуренции. Поэтому не случайно, что именно в этой отрасли конкурентная разведка приобретает значение одной из важнейших функций бизнеса.

В одном из последних исследований по страховым компаниям Северной Америки обнаруживается, что каждая вторая из них имеет в своем штате службу КР численностью (в среднем) четыре специалиста на полной ставке. Главной их задачей ставится отслеживание тарифной политики конкурентов. Чтобы получаемые данные были точными и достоверными, многие компании не жалеют средств, вкладываемых в новейшие поисковые технологии, аналитические инструменты. Согласно тому же исследованию, половина опрошенных компаний в Северной Америке планируют увеличить в этом году инвестиции в КР.

Проблемой, однако, остается подсчет на конкретных цифрах, как инвестиции в КР воздействуют на нижнюю строку финансового баланса - прибыль. Это, в первую очередь, обусловлено сложной конфигурацией и частотой изменений, происходящих в тарифной политике страховых компаний. Бывает весьма трудно отследить и вовремя зафиксировать такие изменения, быстро и адекватно на них отреагировать.

Эксперты предрекают, что в ближайшие 10 лет формирование тарифных планов будет носить еще более сложный и запутанный характер. Это заставит конкурентов вносить коррективы в КР. Одни будут продолжать наращивать инвестиции в разведку и воссоздание точной тарифной модели конкурентов. Другие будут формировать картину по косвенным финансовым показателям, таким как коэффициент удержания прибыли (retention rate) и коэффициент конвертации (conversion rate), считает консультант компании Earnix Дрю Лойер.

Разнообразие подходов и оценок как конкурентное преимущество

Автор статьи на сайте theseomagazine.com Жанин Гарнер отмечает, что «коллективная конкурентная разведка, осуществляемая через столкновение и обсуждение разных мнений, представляет собой неоспоримое конкурентное преимущество, поскольку именно на этом пути вырабатываются новые идеи, быстрее и эффективнее выявляются потенциальные риски, открываются новые возможности роста».

Когда мы вместе решаем задачу, то двигаемся к ней быстрее и вернее, способны решать трудные проблемы, обусловленные сложностью современного мира бизнеса.

В наше время бизнес ландшафт быстро меняется, отмечает Гарнер. Мир, в котором мы работаем и живем, становится более волатильным и неопределенным. Требования наших клиентов и партнеров, наших сотрудников растут. С другой стороны, ресурсная база сжимается. Мы вынуждены действовать креативно, инновационно. В одиночку работать становится все сложнее.

Коллективный анализ предполагает наличие разных подходов и оценок, обусловленных различиями гендерными, профессиональными, культурологическими. В конечном счете, успех определяется системой взаимосвязи индивидуальностей, работающих вместе. Успех приходит при следующих предпосылках:

- Освобождение от ограничений, налагаемых иерархией по вертикали и разобщенностью по горизонтали

- Создание условий для конкуренции мыслей, идей, решений
- Активное общение с коллегами, предполагающее максимальное использование собственного опыта, знаний, навыков, уникальных источников информации
- Организация совещаний и дискуссий, стимулирующих уход от трафаретов мышления, инновационность и свежесть идей и предложений.

Наиболее продвинутые компании понимают значение коллективного разума и создают условия для его реализации. Идет зарождение экономики «мы», признающей ценность сочетания разных компетенций и знаний.

Прямые контакты - самое эффективное средство улучшить конкурентную разведку

Вы хотите получить информацию, которая недоступна для других? Ведь все, что есть в интернете и других вторичных источниках, может использовать любой другой профессионал КР. И только прямой контакт с носителями информации может дать то, что недоступно другим. Так рассуждает Варша Чайтели, автор публикации на сайте valuenotes.biz.

Автор подчеркивает, что зачастую для принятия единственно верного и важного решения одних вторичных ресурсов недостаточно. Подобная ситуация наиболее часто встречается в странах с развивающейся экономикой, таких, например, как Индия, где ощущается острый дефицит доступных систематизированных данных.

Глубинные исследования тенденций в отрасли, динамики клиентских предпочтений практически невозможно найти в открытом доступе. А то, что есть, обычно быстро устаревают.

Кроме того, одно дело читать отчеты и совсем другое – непосредственно слушать носителя уникальной информации. Такой пример. Вам попался исследовательский отчет, где говорится, что данная финансовая организация имеет проблемы с обслуживанием клиентов. И никаких деталей. С другой стороны, встретившись с клиентом этой организации, вы узнаете, что служащие компании ведут себя в отношении клиентов высокомерно, словно делают одолжение, оформляя вам кредит. Клиент может пойти дальше и рассказать об отличиях в обслуживании двух и более конкурентных фирм.

Автор статьи замечает, что нередко имеет дело с аналитиками конкурентной разведки, никогда не покидающими своей рабочей комнаты. Они стесняются выходить к людям и пытаться заговорить с незнакомцами. Конечно, бывают случаи, когда вам сознательно или несознательно подсовывают диффамацию. Это если вы напрямую обращаетесь к конкуренту. С какой стати он будет с вами откровенен! Зато можно найти контакт, близкий к конкуренту, обладающий важной информацией.

Другая причина затворничества – боязнь заговорить с незнакомым человеком. А вдруг вас грубо осадят? Не каждому дано искусство коммуникабельности. Одни легко завязывают знакомство и умеют «разговорить» собеседника. Другим это не под силу. Коммуникабельность – не только одно лишь искусство. Этому можно научиться, систематически планируя, с кем и как завязывать контакт.

Технология анонимного мониторинга

Как собирать данные КР и при этом оставаться незамеченным для конкурентов?

На этот вопрос отвечает публикация на сайте brightplanet.com. Это корпоративный сайт компании, выпускающей интернет технологии, позволяющие сохранять анонимность в процессе мониторинга и сбора данных.

Конкурентная разведка предполагает изучение и сбор материалов с веб-сайтов конкурентов. Но большинство профессионалов КР, организующих мониторинг, не задумывается о том, что сами становятся объектом изучения со стороны конкурентов. Давно уже не в новинку технологии, отслеживающие трафик и маршруты посетителей веб-сайтов. А если допуск на сайт требует регистрации, то вся ваша прежняя и текущая активность на сайте будет четко фиксироваться и изучаться. Но и том случае, если посетителю сайта не требуется указывать свое имя, его маршрут легко отследить и предположить задачу посещения.

Специалисты, собирающие конкурентную информацию, редко задумываются о риске самим оказаться объектом КР. Возможность для конкурента проследить, откуда вы пришли, чревато раскрытием собственных секретов. Те, кто отвечает за безопасность компании, за информационную защиту, нередко обращаются к социальным сетям, чтобы отследить и пресечь возможные утечки информации. И при этом сохраняется высокий риск, что конкуренты вычислят связь между сервером компании и ключевыми словами, названием проектов, которые нежелательно предавать огласке.

Итак, вопрос: как вести конкурентную разведку в интернете, скрывая процесс сбора данных и свою принадлежность к той или иной компании? Ответ лежит в концепции «анонимизации».

Процесс «анонимизации», попросту говоря, заключается в сокрытии персональных идентификационных данных в ходе онлайновой разведки. Самый эффективный путь – вести такую работу через посредников.

Таким посредником предлагает себя BrightPlanet. Компания гарантирует анонимность в сборе данных путем использования технологии AWS Cloud (Amazon Web Services). Она фактически исполняет функцию буфера между сервером заказчика и веб сервером.

Тем организациям, которые нуждаются в небольшом по объему сборе информации, может быть предоставлена «бесплатная опция» использовать браузер TOR – полнофункциональную систему маскирования и шифрования интернет трафика. Но наиболее эффективно сочетание технологий маскировки и автоматизированного поиска по интернету.

Конкурентная разведка: недооцененные возможности для бизнеса

Согласно опросу, проведенному Академией конкурентной разведки (Academy of Competitive Intelligence), только 55% профессионалов КР отмечают реальное воздействие результатов своей работы на принятие топ-менеджментом стратегических и тактических решений (business2community.com).

В статье для журнала Harvard Business Review один из ведущих в мире специалистов КР Б.Джилад предлагает бизнесменам ряд рекомендаций по вовлечению конкурентной разведки в процессы принятия решений:

- Дайте голос аналитикам КР в обсуждении важных вопросов и решений за одним столом с

топ-менеджерами.

- Не отвергайте с порога идеи и предложения, противоречащие установившимся в компании взглядам. Способность выслушивать, воспринимать альтернативную точку зрения предполагает, что от аналитика ждут не просто данные, но и перспективное видение проблем.
- Работайте на опережение. Большинство руководителей используют КР, чтобы реагировать на действия конкурентов, вместо того, чтобы превосходить и упреждать.
- Вовлекайте аналитиков в процессы запуска нового продукта/услуги. Изучение вероятной реакции клиентов, конкурентов, регуляторов и так далее повышает шансы на успех.

Информационно-маркетинговая компания ClickZ сформулировала пять преимуществ использования КР:

- *Бенчмаркинг* позволяет с помощью выбранных метрик сравнить ваш бизнес с конкурентами, выявить ваши слабости, требующие устранения. Даже если вы лидируете в своем сегменте, знание конкуренции укрепляет ваши позиции.
- *«Большая картина» (Big Picture)*. С помощью КР вы поймете, в какой степени результаты вашей деятельности зависят от вас самих, а в какой – от объективных тенденций в индустрии.
- *Контекст*. Метрики, используемые в отрыве от конкуренции, показывают лишь тенденции. Без сравнения с конкурентами вы никогда не узнаете, насколько крепок или слаб ваш бизнес.
- *Удачная стратегия и тактика*. КР помогает идентифицировать успехи стратегии и тактики конкурентов.
- *Тревожная сигнализация*. Инструментарий КР дает возможность своевременно получать сведения об успехах конкурентов (к примеру, об увеличении трафика посещений их сайтов, открытии новых каналов реализации своих продуктов и т.д.) и быстро реагировать.

Бойтесь конкуренции? Самое время для анализа

Под таким заголовком на сайте tennessean.com опубликована статья Аллена Ховьюса.

Недавно, пишет автор, к нему обратился приятель за советом, как проводить конкурентный анализ. Его компания столкнулась с новым мощным конкурентом, и ищет ответа на вопрос, что делать.

Первое, что посоветовал Аллен, это ознакомиться с методикой «пяти сил» М.Портера и его же книгой «Конкурентная стратегия – техника анализа рынков и конкурентов». Теория важна, замечает автор статьи, но еще важнее желание и способность компании к изменениям в стратегии и тактике ведения бизнеса.

Кроме традиционных конкурентов, представляющих наибольшую опасность для бизнеса, нельзя забывать и о других объектах конкурентного анализа:

Покупатели в рамках модели бизнеса B2B (бизнес для бизнеса). Каждый, кто занимался организацией бизнеса, знает, как много зависит от партнера - покупателя вашего продукта. Достаточно последнему переменить к другому поставщику, и вашему делу грозит крах.

Поставщики. Глобализация мировой экономики затрудняет отслеживание действий ваших партнеров – поставщиков. Их роль зависит от занимаемой ими доли в конечной стоимости.

Продукты – заменители. Новые технологии могут серьезно угрожать вашим позициям, если ими умело воспользуются конкуренты. Поэтому важно отслеживать и анализировать новинки, способные потенциально снизить спрос на ваши продукты/услуги.

Автор публикации называет три важнейшие, по его мнению, сферы применения КР:

1. Ценовая политика конкурентов. Изучение этого вопроса поможет создать цельное впечатление о стратегии конкурентов, выстроить собственную ценовую стратегию.
2. Инвестиции в маркетинг. Маркетинг не заменяет, но дополняет КР, пишет Аллен. Надо, чтобы вас видели и слышали. Выбор правильного инструментария для проведения маркетинговых компаний во многом зависит от результатов КР, знания и понимания конкурентной среды.
3. Присоединения/захваты. Ищите, от кого исходит наибольшая опасность захвата вашего бизнеса. Но, в свою очередь, присматривайтесь к той части рынка, которую вы не прочь сами отхватить путем слияния и присоединений.

Рецензия

Handbook of Social Media Intelligence

Справочник предназначен для профессионалов КР, работающих с социальными сетями. Социальные медиа представляют собой гигантский источник разнообразной информации, полезной для КР. Это и оценки покупателей, пользователей тех или иных услуг, и наиновейшие тренды, и персональные мнения ведущих лидеров бизнеса, и многое другое, что может пригодиться аналитику.

Сегодня возрастающую роль играют скорость получения и обработки данных, быстрота принятия решений на основе результатов КР. Иметь круглосуточно работающую систему раннего предупреждения – не роскошь, а необходимость, обусловленная стремлением постоянно опережать конкурентов.

Справочник содержит ответы на такие вопросы:

- Как конкурентная разведка (и другие функции компании) может с пользой использовать социальные сети
- Какие метрики годятся для анализа материалов в социальных медиа.