

# БИЗНЕС-РАЗВЕДКА

№ 46

## Оглавление

### *Деловая разведка – цели и задачи*

[Как вычислить рентабельность конкурентной разведки?](#)

[Не надо бояться публичности в работе службы КР](#)

### *Организация и методы деловой разведки*

[Думай как твой конкурент](#)

[Сценарное планирование: правильные решения, обращенные в будущее](#)

[Поддержка менеджмента – ключ к успеху КР в организации](#)

[Профиль конкурентной компании. Что необходимо знать?](#)

### *Конкурентная разведка для малого бизнеса*

[Частный врач и конкурентная разведка](#)

[Чем Твиттер ценен для малого бизнеса?](#)

### *Информационные ресурсы*

[Как определить важные для КР источники в социальных сетях](#)

[Надо ли опасаться «Больших Данных» - «Big Data»?](#)

### *Технологии деловой разведки*

[Ученые создают программу, заточенную на поиск информации о новых идеях и зарождающихся технологиях](#)

### *Исследования*

[Основные проблемы иностранного бизнеса в Китае](#)

[Индия: как конкурентная разведка влияет на прибыли](#)

[Ищем таланты. Кадровая разведка](#)

### *Школа деловой разведки*

[Обучение анализу разведданных. Взгляд французского специалиста](#)

© 2001 Светозаров В.Б. [svb@amulet-group.ru](mailto:svb@amulet-group.ru)

# Как вычислить рентабельность конкурентной разведки?

Этой проблеме в последние годы уделяется все больше внимания в отраслевой прессе. Может быть, впервые она была поставлена в 1996 Яном Херрингом, который призвал компании учиться рассчитывать в цифрах влияние КР на доходы. В 2005 году Дэвид Калиновски и Гэри Мааг, основатели компании Proactive Worldwide, Inc., представили рамочную схему измерений рентабельности, к которой они вновь вернулись в недавней статье, опубликованной в июньском издании *scip.insight* за 2012 год.

В основе их подхода - рассмотрение рентабельности капиталовложений (ROI) в контексте конкурентной разведки. То есть, вычисление соотношения между затратами на КР и выгодами от ее использования в бизнес процессе. Что касается затрат, то здесь подсчет простой – зарплаты, оборудование, базы данных, поездки, аутсорсинг и т.п.

Определить в цифровом выражении ту часть общего дохода компании, которую обеспечивает КР, намного сложнее. В действительности речь может идти скорее о перспективе, чем о чем-то точном и конкретном. Но это не говорит об отсутствии метрик измерения рентабельности КР, в качестве каковых Ян Херринг предложил считать:

- \* Экономленное время – как профессионалов, так и вспомогательного персонала.
- \* Уменьшение затрат.
- \* Избежание затрат (ранее планировавшихся).
- \* Рост доходов – числа продаж или их объемов.
- \* Добавочная стоимость (value added) – не столько конкретная сумма в долларах, сколько более эффективная стратегия, модернизация или появление новых продуктов/услуг.

Авторы рассматриваемой статьи дополнительно предлагают включить такие метрики:

- удержание клиентов;
- удовлетворенность клиентов;
- удержание персонала;
- повышение производительности;
- качество;
- сокращение времени реагирования на рыночные изменения;
- избежание нежелательных неожиданностей и сюрпризов.

По мнению авторов, каждый читатель может выбрать для своей компании приоритетные факторы и ими руководствоваться для вычисления рентабельности КР. Делать это необходимо, так как в противном случае, подчеркивают авторы, последствия могут быть весьма негативными:

- \* Клиенты (внутренние и внешние) сомневаются в ценности КР.
- \* Функция КР представляется второстепенной, несущественной.
- \* Вклад КР в развитие стратегии и тактики бизнеса недооценен.
- \* Владельцы компании не уверены в необходимости инвестирования в КР.
- \* Бюджет службы КР урезан.

# Не надо бояться публичности в работе службы КР

Среди бизнесменов и профессионалов конкурентной разведки распространено мнение, что чем меньше рассказываешь журналистам об этой работе, то тем лучше. Почти 20 руководителей крупных проектов КР в США отказывались давать интервью о своей работе одному влиятельному бизнес изданию США.

Это мнение опровергают Д. Калиновски и Г. Мааг из компании Proactive Worldwide. Inc. В апрельском выпуске scip.insight (2012) они вопрошают: «Почему мы (профессионалы КР) столь неохотно продвигаем в общественном мнении свою специальность? Чего мы боимся? Как может КР получить хорошую прессу, если только единицы осмеливаются говорить о ней публично? Что же подумают о нашей профессии, коль скоро мы уклоняемся от разговора? Да и зачем вообще держать завесу молчания вокруг КР?». В конце концов, патетически восклицают авторы статьи, «мы же не ЦРУ, слава Богу!».

Пора, давно пора индустрии конкурентной разведки покончить с излишней скромностью и во весь голос говорить о своем значении для успешного развития бизнеса. Эта профессия требует людей, которые бы могли положительно влиять на общественную репутацию, на общий имидж КР. Практикам совсем не обязательно раскрывать секреты своей работы, рассказывать в подробностях, как устроена и работает функция (служба) КР. Но рассказ о позитивном влиянии КР на бизнес компании и даже в целом на рыночную ситуацию помогает формировать позитивный образ КР в общественном мнении. Без этого нельзя рассчитывать, что специальность «конкурентная разведка» займет надлежащее ей важное место в мире бизнеса, придет в качестве учебной дисциплины в университеты и бизнес школы, станет привлекательной для многих, стремящихся к престижной профессиональной карьере.

Те, кто бежит от журналистов, невольно помогают укоренению негативного подхода к конкурентной разведке как к «секретному, подпольному, подрывному ремеслу». Бремя продвижения позитивного имиджа КР не может ложиться исключительно на теоретиков и провайдеров соответствующих программных продуктов. К promotion задачам должны активно подключаться практики КР. Свой голос должны подать и лидеры бизнеса, подтвердив, что конкурентная разведка занимает важное и почетное место в успешной деятельности их компаний.

Исследовательский характер КР позволяет в привлекательной для читателей и зрителей СМИ форме рассказывать, как работает и какие задачи решает КР. Правильно выстроенная и квалифицированно управляемая конкурентная разведка способна:

- вскрывать ситуации и тенденции, о которых руководители бизнеса и не догадывались;
- находить информацию, о наличии которой никто даже не подозревал;
- кардинально влиять (позитивно) на процессы принятия решений.

В заключении статьи авторы статьи пишут: «Настало время для компаний начать работу с прессой, чтобы наглядно продемонстрировать достоинства и выгоды конкурентной разведки....Необходимо поднять голос в защиту КР как профессии, которая в реальности становится существенно важной частью любого успешного бизнеса».

## Думай как твой конкурент

Сегодня мы все более зависим от технологий, пишет в своем блоге Хит Гросс

(engrossed.me), эксперт по организации «штабных игр» (war games). Однако штабные игры напоминают нам, что компьютеры проигрывают мозгам, когда дело касается мотивации человека и креативности – двух важнейших компонентов для эффективной бизнес стратегии.

Компьютеры необходимы для хранения и обработки данных – экстраполяции, подсчетов, проектирования и т.п....Но компьютеры обучены делать только то, что в них вложено. У них отсутствует «эмоциональный интеллект». Они не способны понимать человеческие мотивации. Не могут сами разрабатывать стратегии. То есть не могут думать. В этом деле, по крайней мере, в настоящее время, они не могут заменить человека, считает Гросс.

Сформировать стратегию бизнеса для противостояния конкурентам означает понимать логику мышления и поведения конкурентов, что их мотивирует, какие заботы не дают им спать по ночам. Это означает попытку влезть в шкуру конкурента и ответить на вопрос: «Что бы я сделал на его месте?».

Именно в этом заключается истинный смысл «штабных игр». Они могут проводиться в различных форматах и видах, но неизменной остается задача - «сыграть» за конкурента, попытаться предугадать его намерения и планы. Конечно, для построения верной стратегии нужно принимать во внимание и иные важные обстоятельства макро и микро факторы – от общеэкономической ситуации до тенденций в правовой, технологической, потребительской сферах.

Автор блога ограничился некоторыми советами для подготовки и проведения «штабных игр»:

#### Познай «неприятеля»

Ключевой момент – создание досье на каждого конкурента до начала игр. Как конкурент принимает решения? Его корпоративная культура? Бюджет? Факты, помогающие размышлять за конкурента.

#### Выберите наиболее вероятные сценарии

Не раз автору блога приходилось видеть, что организаторы пытаются охватить и проиграть всевозможные варианты. В действительности нельзя предугадать абсолютно все варианты, по которым может действовать конкурент. Такая попытка контр-продуктивна, она создает вакуум. Поэтому желательно еще до начала игр изучить и выбрать наиболее реалистические, вероятные альтернативы поведения конкурента в тех и иных обстоятельствах.

#### Не надейтесь исключительно на вторичные источники информации

Многие компании успешно собирают и работают с информацией из вторичных ресурсов. Но если стоит задача формирования стратегии компании, то ими не обойтись, необходимо перед играми провести исследование по первичным источникам.

#### Гоните скуку, проявляйте креативность

Существует много способов сделать «штабные игры» интересными, держать внимание участников в течение одного или нескольких дней. Игры могут быть не только элементом становления и корректировки корпоративной стратегии, но и способом тимбилдинга.

## **Сценарное планирование: правильные решения, обращенные в будущее**

Аналитики компании Frost & Sullivan Дж. Джеффкоат и К. О'Брайан опубликовали в онлайн-издании scip.insight, April 2012 статью, посвященную методологии сценарного планирования. Будущее, пишут они, по большей части непредсказуемо, таит массу неизвестных угроз, поэтому многие компании предпочитают вырабатывать стратегию, которая бы предусматривала потенциальные опасности и, напротив, новые возможности.

Методология сценарного планирования, подчеркивают авторы, призвана протестировать имеющуюся на вооружении компании стратегию на предмет ее пригодности при разном развитии событий. Методология эта не способна предсказать будущее. Но она позволяет проверить стратегию бизнеса при различных вариантах развития рыночной среды, что в свою очередь помогает при первых же признаках изменений быстро и адекватно реагировать.

Для выстраивания правдоподобных сценариев необходима смешанная команда из специалистов разного профиля, представителей разных подразделений компании. Не менее важно привлечь внешних консультантов, разбирающихся в тенденциях отрасли, для объективности оценок. Наконец, очень желательно участие кого-то из высшего звена руководства.

Прежде чем начинать строить и анализировать будущие возможные сценарии, надо изучить уже имеющиеся представления о будущем. Что подсказывает здравый смысл относительно тех экономических, политических и правовых факторов, которые, вероятно, будут доминировать в ближайшие 10 лет? Что лежит в основе таких предположений? Как только вы себе это уясните, надо попытаться сформулировать альтернативные сценарии. Полезно поставить такой вопрос: а что, если развитие пойдет не по тому пути, который вам представляется сегодня реальным? Ответ на этот вопрос помогает вскрывать ключевые неопределенности, о которых вы не задумывались, анализировать самые различные сценарии.

После того, как у вас сформируется список разных сценариев, надо выбрать из них четыре наиболее вероятных и глубоко их изучить. Задачи этой исследовательской работы:

- Идентифицировать ранние признаки возможных изменений. Компания должна вести постоянный мониторинг рыночной среды на предмет их обнаружения и быстрого реагирования.
- Проверить, насколько нынешняя стратегия бизнеса будет адекватна новым условиям, предусмотренным в каждом из сценариев. Что сейчас необходимо сделать, чтобы не быть врасплох застигнутыми неожиданными поворотами.

Следующий, и финальный, шаг – представить отчет о проведенном исследовании высшему руководству компании в облегченной для понимания форме. Например, сравнить нынешнее распределение инвестиций с потребностями, которые могут возникнуть при развитии того или иного сценария.

## **Поддержка менеджмента – ключ к успеху КР в организации**

Блогер Симон Гуллифорд ([gully67.com](http://gully67.com), February 12, 2012) делится своим опытом взаимоотношений с менеджментом в ходе осуществления им проектов КР в разных компаниях.

Прежде чем запустить проект, пишет он, абсолютно необходимо заручиться поддержкой персонала, от которого зависит успех проекта. Они должны знать, что я собой представляю, почему я обращаюсь к ним, посему в их интересах поддерживать мой проект.

Когда рассказываешь работникам фирмы о значении КР, они обыкновенно кивают головой и соглашаются. Но как только речь заходит о собственном участии в проекте, то тут же натапливаешься на массу отговорок: «нет времени», «нет подходящих ресурсов» и т.п.

Поэтому важно еще до запуска проекта обеспечить поддержку руководящего менеджмента и персонала компании.

Чего надо добиваться непосредственно от заказчика/клиента? Он должен понимать проект

и полностью доверять профессионалу КР. Это уже зависит от профессионала продемонстрировать, что заказчик и компания в целом выиграет в результате. Клиент должен знать, какой объем работы предстоит проделать, как эта работа будет отражаться на повседневной деятельности компании. Не всегда возможно представить полную картину заранее, но в ходе осуществления проекта важно регулярно держать заказчика в курсе происходящего, сопоставляя их ожидания с реальностью. Он должен также иметь ясное представление, кто из персонала компании может и должен оказать помощь в реализации проекта.

Осуществлять действенные контакты со всеми заинтересованными сторонами. Автор блога обычно просит заказчика разослать своим подчиненным предварительное уведомление о предстоящем проекте, представить автора и исполнителя, организовать встречу-знакомство. Заказчик должен объяснить своим сотрудникам важность проекта, каковы должны быть конечные результаты. Важно поощрять взаимодействие с персоналом компании. Поэтому заказчик обязан позаботиться, чтобы профессионал КР мог встретиться и контактировать с любым в компании, кто способен оказать помощь.

Подогревать неослабевающий интерес к проекту. Часто бывает, что начальный энтузиазм менеджмента постепенно улетучивается по мере того, как возникают новые проблемы и приоритеты. Чтобы поддерживать интерес заказчика и персонала компании на должном уровне автор блога использует регулярную рассылку предварительных отчетов о ходе работы. Этим нельзя злоупотреблять, имея в виду высокую занятость пользователей, поэтому всякий раз надо придумывать интересный повод, важную причину ознакомиться с отчетом: подчеркивать достигнутый прогресс, потенциальные развороты проекта, но, прежде всего, информировать о уже достигнутых результатах.

## **Профиль конкурентной компании. Что необходимо знать?**

На сайте [competitive-intelligence.mirum.net](http://competitive-intelligence.mirum.net) опубликован универсальный шаблон для создания профиля (файла сведений) о конкурентах.

- Основная контактная информация. Название фирмы, местонахождение, номера телефонов, вебсайт и т.п.
- Структура. Кто владелец – частное лицо, группа лиц, партнерство, дочерняя фирма...
- Частная компания или открытое акционерное общество?
- Миссия компании. Анализ официально сформулированной миссии компании, то есть ее философии, ценностей...
- Характер конкуренции. Насколько фирма опасна для вас? Конкурирует с вами напрямую или косвенно?
- Патенты и торговые марки. Можно выяснить через государственные ведомства.
- Какой бренд?
- Продукты/услуги. Максимально детализируйте этот раздел.
- Качество. Каково оно? Что думают их потребители.
- Лояльность клиентов.
- Развитие продукта. Особенно важно знать, какие новые продукты/услуги находятся в разработке.
- Ресурсы. Каков персонал? Требования квалификации? Наличие субконтрактов? Какое

оборудование?

- Продажи. Данные (цифры) о продажах? Рентабельность и доходность? Объем рынка? Что собой представляет команда менеджеров по продажам? Большая ли она? Методы продаж.
- Рынок. Их целевой рынок? Имеются ли планы расширения? Рыночная стратегия? Ценовая политика?
- Сеть реализации. Где и как реализуют продукты/услуги? Присутствие на мировых площадках? Основные каналы?
- Работа с клиентами. Особенности и способы. Что думают сами клиенты?
- Принятие решений. Кто в компании принимает решения? Индивидуально или на совете директоров? Планируются ли изменения в топ-менеджменте?
- Финансы. Что находится в их собственности? Как они работают с деньгами? Грозит ли банкротство? Надо знать как можно больше о финансовой стороне деятельности. Если это открытое акционерное общество, то нет больших проблем получить нужную информацию.

## Частный врач и конкурентная разведка

Президент консалтинговой компании The Power Practice Гари Гербер пишет на сайте [newsfromaao.com](http://newsfromaao.com), что подавляющее большинство практикующих частных врачей имеют смутное представление о конкуренции. Многие полагают, что конкурентная разведка вообще никакого отношения к их работе (бизнесу) не имеет, это не их дело. Автор заметки считает такое отношение ошибочным и публикует ряд советов, как без больших капиталовложений наладить мониторинг конкурентов.

Начинать, по его мнению, надо с выбора доступных информационных ресурсов. Что и где конкуренты рекламируют? Какие цены предлагают? Как позиционируют себя?

Посмотрите на их вебсайты. Насколько плотно работают со своими клиентами, на какие услуги делают упор? Выпускают ли пресс-релизы, бюллетени для пользователей сайта? Что публикуют о себе, о своем персонале?

Не следует пренебрегать методом «mystery shopping». Пусть кто-либо из помощников или специально приглашенный профессионал КР от своего имени свяжется по телефону с конкурентом под видом потенциального клиента, чтобы выяснить те или иные детали (такой метод осуждается сообществом КР как противоречащий профессиональной этике – ред.). Телефонный звонок важен уже тем, что позволяет понять некоторые вещи, связанные с отношением конкурента к клиентам. Например, как долго не снимают трубку, или заставляют ждать соединения с врачом....Манера обращения с собеседниками, возможно, подтолкнет вас к мысли о перспективности переманивания клиентов более вежливым, дружелюбным к ним отношением.

Посещение врача-конкурента под видом «клиента» («mystery shopping») позволит вам получить ценную информацию для сравнительной оценки: оборудование кабинета, диагностические приборы, обстановка в комнате ожидания, наличие паркинга, число и вежливость персонала, интенсивность клиентского потока...

Работают ли конкуренты в вечерние часы и выходные дни? Если нет, то у вас есть шанс прирастить число клиентов, продлив прием на вечерние часы, на субботу...

За сколько времени надо записываться на прием к конкуренту? Если клиент попадает к нему на прием уже на следующий день после обращения, а у вас должен ждать неделю или больше, то это снижает ваши конкурентные шансы. И наоборот.

Все наблюдения надо свести в единый структурированный документ, который позволит вам легко провести бенчмаркинг и более сложный анализ SWAT (преимущества, недостатки, возможности и угрозы

# Чем Твиттер ценен для малого бизнеса?

На сайте [dynamicbusiness.com.au/blog](http://dynamicbusiness.com.au/blog) перечислены преимущества, которыми могут воспользоваться малые предприятия в качестве участников социальных сетей, в данном случае – Твиттера.

*Отраслевые дискуссии и профессиональные обсуждения.* Участвуя в них, вы делаете известным себя и свой бизнес. Публикуя и комментируя новости, вы демонстрируете свои познания и опыт. В свою очередь, получаете от собеседников и других участников полезную информацию об их интересах, потребностях и планах.

*Конкурентная разведка.* Также важную информацию можно получить путем мониторинга присутствия конкурентов. В фокусе внимания – их реплики, корпоративные данные, контакты...

*СМС как дополнительный инструмент коммуникации.* Поскольку размер сообщений в Твиттере ограничен, для получения, или напротив, продвижения более подробной, дополнительной информации шире используйте СМС.

*Поддержка фирменного бренда.* В сообщения старайтесь чаще упоминать название своей компании, оставляйте ссылки на корпоративный сайт.

*Механизм проверки новых продуктов/услуг.* Твиттер хорош для анализа реакции клиентов на ваши новые продукты/услуги.

*Задавайте вопросы.* Обратную связь можно сделать более глубокой, предлагая конкретные вопросы, на которые вы бы хотели получать ответы. Эти вопросы (даже запросы) можно обставлять короткими замечаниями и комментариями.

*Твиттер и вебсайт.* Используйте твиттер для расширения числа посетителей вашего корпоративного вебсайта. Сегодня они пользователи – завтра, возможно, ваши клиенты.

*Площадка для ваших новостей.* Если вам надо сделать объявление, разместить пресс-релиз, или просто обнародовать деловую информацию, Твиттер идеально для этой цели подходит. В отличие от других социальных сетей сообщения здесь ограничены по размерам. В этом есть свой плюс – многие не любят читать длинные тексты. Отсюда огромная популярность Твиттера

## Как определить важные для КР источники в социальных сетях

Ведущий аналитик канадской консалтинговой компании Intelegia Ян Смит опубликовал на корпоративной сайте [intelegia.com](http://intelegia.com) ряд блогов о носителях конкурентной информации среди пользователей социальных сетей. В своем блоге от 23 апреля 2012 года он приводит таблицу категорий «влиятельных пользователей» (influencers), предложенную экспертом Лисой Бароне:

- т.н. «социальные пчелки», обеспечивающие контакты людей между разными соцсетями;
- интеллектуальные лидеры – те, к кому прислушиваются, с чьим мнением считаются;
- законодатели новых тенденций и проблем;
- репортеры (блогеры, журналисты);
- клиенты товаров/услуг, делящиеся с друзьями потребительскими предпочтениями.

В блоге Яна Смита дается развернутая характеристика каждой категории «влиятельных пользователей», прежде всего, с точки зрения использования их активности в сетях для формирования и проведения конкурентной разведки.



«Социальные пчелки». Поскольку они знают всех и вся, с ними полезно поддерживать связь, чтобы иметь возможность быть ими представленным тем или иным интересующим вас персонам. Их легко вычислить по большому числу контактов. Они нередко образуют «кружки» знакомств и списки корреспондентов.

Интеллектуальные лидеры. Позиционируют себя как знающие профессионалы в конкретных областях экономики, общественной жизни, часто выступают на отраслевых конференциях, круглых столах. Интерес представляют как их комментарии, так и ссылки на статьи и другие полезные информационные ресурсы. Вычленив их в сетях можно по наличию персональных брендовых блогов, презентациям, другим веб публикациям.

Законодатели тенденций. Это обычно те, кто первый узнает и сообщает о новых явлениях и тенденциях в отрасли. Их информация может быть полезна для «систем раннего оповещения». Их отличает от других пользователей социальных сетей наличие блогов или публикуемых в СМИ статей с анализом новых отраслевых тенденций.

Репортеры. Они играют важнейшую роль при сборе конкурентной информации, регулярно выдавая в режиме реального времени информацию, которой владеют по той или иной теме. Как правило, им известны труднодоступные ресурсы, которыми могут поделиться в ответ на обращение к ним за помощью. Они известны своей работой в традиционных СМИ и регулярными выступлениями в онлайн.

Простые клиенты. По их высказываниям относительно тех или иных товаров/услуг можно выстраивать как маркетинговую, так и разведывательную стратегию. Они часто имеют персональные блоги, охотно участвуют в форумах и чатах.

Ян Смит подчеркивает, что эти пять категорий не отделены между собой непроницаемой стеной. Некоторые пользователи социальных сетей могут представлять в своем лице две и более категорий.

## **Надо ли опасаться «Больших Данных» - «Big Data»?**

Директор по маркетингу компании InfoSphere Дэвид Корриган дал интервью сайту [smartercomputingblog.com](http://smartercomputingblog.com), где попытался объяснить, почему не надо бояться наплыва массы информации, которая все увеличивающимся потоком захлестывает интернет и СМИ – от специализированных отраслевых изданий и блогов до прессы общеэкономического, политического характера. Этот поток он именует «Big Data». Термин «Big Data» («Большие Данные»), считают российские эксперты, применяется для описания ситуации, когда данные становятся большой проблемой, когда их объем превышает возможности доступных на данный момент технологических средств, и для результативной работы которых требуется разработка специальных инструментов ([supercomputers.ru](http://supercomputers.ru))

Нынешние технологии сокращают время для доступа к информационным ресурсам, которые возрастают в объеме с каждым днем и все быстрее устаревают, говорит Дэвид Корриган. Все насущнее становится требование работать с «Big Data» «в ее родном формате» - видео, текст, PDF, что-то еще.

### Big Data - не только для малого бизнеса

Неважно, входит ли ваша компания в Fortune 500 или в ней работают всего 5 человек, вы должны и вполне можете справиться с огромным объемом информации. Чтобы оставаться «на плаву», успешно конкурировать, все без исключения организации нуждаются в анализе информации, как внутренней, корпоративной, так и из внешних источников. Причем делать это должны быстро и экономно с финансовой точки зрения. Мир бизнеса становится все более технологичным. С появлением в повседневной практике технологии RFID (метод автоматической идентификации объектов, в котором посредством радиосигналов считываются или записываются данные, хранящиеся в транспондерах, или RFID-метках),

разного рода изоощренных сенсоров резко возрастает объем внутренней информации. Если ее сложить с данными извне, включая такой важный ресурс как социальные сети, то создается уникальное информационное поле, которое зачастую не обрабатывается и вообще недооценивается.

#### Big Data улучшает аналитические исследования

Корриган объясняет, как компании подстраиваются и используют Big Data для совершенствования имеющихся на вооружении аналитических процессов. Например, финансовые организации проводят регулярно аудиты и проверки на предмет выявления мошенничества (fraud analysis). Привлечение данных из дополнительных источников позволяет ускорять эти процессы, быстрее выявлять нарушения и злоупотребления. Мониторинг социальных сетей дает возможность фирмам понять, что думают клиенты об их продукции и продукции конкурентов.

#### Big Data открывает новые возможности

Технологии обработки больших массивов данных не только улучшают аналитические процессы, но и обладают способностью выводить организации на совершенно новые перспективы бизнеса. По словам Корригана, это может происходить несколькими путями. Одни компании могут использовать полученную ими информацию для налаживания партнерских отношений с другими организациями, или дополнить продукт новыми качествами. К примеру, организации, принадлежащие телекоммуникационной корпорации Telco, могут анализировать данные о местоположении (location data) с мобильных девайсов. Данные помогают им не только улучшить работу сетей, но и дают возможность установить партнерские отношения с фирмами розничной продажи.

## **Ученые создают программу, заточенную на поиск информации о новых идеях и зарождающихся технологиях**

Группа ученых из Rensselaer Polytechnic Institute разрабатывает компьютерную программу, которая позволяет быстро находить в море информации данные о новых идеях и технологических новинках.

Как отмечается в пресс-релизе проекта ([phys.org/wire-news](http://phys.org/wire-news), June 7, 2012), «в настоящее время сканирование технологических горизонтов ведется преимущественно с помощью рук и мозгов. Процесс утомительный и затратный, часто достигающий цели, когда технологии уже внедрены и начинают устаревать». Данная же программа, по словам руководителя группы исследователей Деборы МакГиннесс, «призвана автоматизировать процесс поиска технологий, новых научных идей и тенденций на этапе их зарождения». Машина способна быстро обрабатывать и анализировать миллионы и даже миллиарды страниц текста на различных языках.

Новый инструмент, утверждает МакГиннесс, позволит охватить поиском значительно больший массив данных, чем это делают существующие программы, причем в более сжатый период времени, выявляя зарождающиеся в мире технологий новые тенденции и идеи. Обнаруженные тенденции можно затем изучать и анализировать более досконально и детально специалистами. Система настраивается таким образом, чтобы из потока информации вычленять и аккумулировать признаки новых идей, даже новых пластов исследований.

По ее словам, ученые добиваются, чтобы эта компьютерная программа в процессе поиска умела осмысленно связывать между собой разные данные – то, что большинство нынешних поисковых машин делать не могут. На миллионы таких операций будет затрачиваться всего несколько секунд. «Задача заключается в трансформации массива неструктурированной информации в определенную структуру данных, готовую для

дальнейшего анализа экспертами».

Чтобы решить эту задачу, говорит МакГиннесс, ученые используют «семантическую технологию», суть которой – в способности распознавать смысл информации, придавать процессу поиска «рассудительный» (“reasoning”) характер. Словами ученых это «способ категоризации и привязки данных к контексту, упрощающий организацию и поиск данных» (stevanivan.igpr.ru). К примеру, машина распознает и вычленяет из потока данных научный материал, который опубликован в солидном, авторитетном журнале. Беря этот материал за основу, программа в автоматическом режиме продолжает более углубленный поиск по его теме. Программа позволяет аналитику выяснить, как и почему машина «зацепила» именно данный материал.

## Основные проблемы иностранного бизнеса в Китае

Группа профессионалов конкурентной разведки провела для корпорации Global Intelligence Alliance (GIA) анализ состояния и перспектив политической и экономической ситуации в Китае с точки зрения интересов американского бизнеса. О том, к каким выводам они пришли, рассказывается в публикации журналиста Ш. Круз на сайте [businessreviewusa.com](http://businessreviewusa.com) (April 9, 2012).

Хорошая новость заключается в том, что 8 из каждых 10 американских компаний в Китае заявляют о доходности или высокой доходности. 66% отмечают, что рост доходов превзошел первоначальные ожидания. Однако, хотя американские бизнесмены продолжают верить в китайский рынок, большинство из них становятся все менее оптимистичными относительно своих перспектив.

Эксперты КР в своем отчете для GIA фокусируют внимание на трех основных проблемах, которые должны знать иностранные бизнесмены.

1. Политическая неопределенность. В ближайшее время в Китае должна произойти передача власти молодому поколению. Повлечет ли это серьезные изменения в политике и экономике, пока сказать нельзя. Но некоторые факты, считают эксперты, заслуживают интереса. Прежде всего, приход к власти нового поколения происходит в обстановке, отличной от той, когда бразды правления брали в свои руки нынешние руководители. Поскольку будущие правители еще застали и формировались в эпоху культурной революции, можно предположить их приверженность национальным интересам Китая. Во-вторых, несмотря на мощное развитие частного бизнеса в последние годы, новое руководство будет поддерживать госсектор. Нельзя исключать, что в первое время региональные власти получат больше свободы и независимости от Пекина, что будет благоприятно для американских компаний, ориентирующихся на провинцию. Но этот период, возможно, быстро закончится.

2. Смешанное законодательство. Законодательство в Китае представляет собой симбиоз западных и местных, традиционных правовых норм. При этом государственный сектор тяготеет к традиционным нормам, а частный – к западным, универсальным. Но в любом случае иностранным бизнесменам необходимо учитывать в своей деятельности и те, и другие.

3. Сложная информационная картина. Для многих компаний проблемно получить достоверную информацию, понять и прогнозировать отношение властей, а именно - что последние приветствуют, что считают необходимым, а что нет. В Китае преобладают конфуцианские ценности. По этой причине важная для бизнеса информация зачастую не публикуется открыто, а приходит через узкий круг друзей и доверенных лиц. Местные бизнесмены предпочитают устанавливать связи в основном с теми, кого они лично знают и кому доверяют. Также важно иметь в виду, что каждая из провинций и автономий обладают высокой степенью самостоятельности, отличаются друг от друга правовой средой, рыночными предпочтениями. Чтобы добиться успеха, надо знать и учитывать все

ЭТИ НЮАНСЫ.

## **Индия: как конкурентная разведка влияет на прибыли**

Группа индийских специалистов в сфере конкурентной разведки провела опрос-исследование «Конкурентная разведка и развитие бизнеса в развивающейся экономике Индии». Результаты опубликованы на сайте [pauravshukla.com](http://pauravshukla.com) (April 15, May 21, 2012). Предлагаем некоторые цифры и факты.

Развивающиеся рынки в таких странах как Индия не стабильны, подвержены резким изменениям и направление меняющихся трендов далеко не очевидно по всем макро и микро параметрам. Может ли конкурентная разведка играть в таких условиях позитивную роль? Этот вопрос положен в основу исследования, авторы которого разбили все фирмы, охваченные проектом, на три группы: продвинутые, слабые (примитивные) и промежуточные между последними двумя категориями. Примерно 63% индийских компаний не смогли ответить на вопрос о том, влияет ли КР на их прибыли. Это и не удивительно, поскольку подавляющее большинство компаний – участников исследования – слабые (59%).

Участников проекта, руководителей индийских фирм, попросили расставить по приоритетам факторы, влияющие на принятие решений и в целом на их деятельность. Первые два места с отрывом заняли 1)клиенты и 2)конкуренты. Далее по нисходящей – международная ситуация, экономика страны, технологии, поставщики, правовые аспекты, социо-культурный фактор. Несмотря на быстрый рост развития индийской экономики, местные компании испытывают высокую степень неопределенности и неуверенности в том, что касается клиентуры, международной политической и экономической ситуации. Здесь авторы исследования видят значительные резервы использования КР.

Эксперты пришли к выводу, что только треть индийских компаний, взявших на вооружение КР, тесно увязывают, в том числе и организационно, эту функцию с процессом планирования. Это означает, что остальные видят в КР прежде всего тактический инструментарий – одни компании пристегивают функцию КР к отделу маркетинга, другие к отделу продаж.

Примерно в половине компаний конкурентной разведкой в той или иной степени занимаются несколько человек. В каждой третьей – вообще нет никого, на кого была бы возложена эта функция. Две трети компаний не имеют в своем бюджете отдельной статьи расходов на КР. В среднем на конкурентную разведку индийские компании тратят в год \$23 000. Только каждая десятая выделяет не менее \$50 000. В то же время подавляющее большинство респондентов заявили о готовности и желании значительно увеличивать вложения в КР в ближайшие три года.

Если говорить о методах КР, то преобладают: анализ сильных и слабых сторон (strengths and weaknesses analysis), бенчмаркинг, 5 Сил Портера.

Что касается форм отчетности, то здесь на первом месте служебные записки (меморандумы), затем идут регулярные письменные отчеты, устные доклады, систематические презентации, рассылка отчетов по электронной почте.

## **Ищем таланты. Кадровая разведка**

Taleo Research and the Human Capital Institute опубликовал результаты исследования о влиянии кадровой разведки на бизнес (tint.com, May 09, 2012).

Авторы проекта охватили более 600 крупных организаций, пытаясь выяснить, как они стратегически используют данные рынка рабочей силы, как находят, отбирают талантливых людей.

В борьбе за конкурентные преимущества на рынке труда ключевым является умение так построить информацию, чтобы те, кто принимает решения о найме персонала, были максимально информированы о наличии хороших и пока «свободных» мозгов, не мешкая, перехватывая их у конкурентов. Среди организаций-участников исследования только 35% продемонстрировали умение работать с данными рынка труда, около половины признались, что эта работа ведется неудовлетворительно.

Другие некоторые выводы:

Хорошо налаженная разведка талантов помогает выигрывать конкуренцию. Просматривается взаимосвязь между кадровой разведкой и финансовыми показателями, такими как рентабельность, биржевые индексы, market-to-book (отношение рыночной цены акции к ее бухгалтерской оценке по сумме активов за вычетом обязательств). Отсюда легко вывести значение знающих и способных людей для развития бизнеса, что обуславливает растущий спрос на профессионалов, обладающих разносторонними, уникальными знаниями.

Проблемы не в деньгах, а в отсутствии понимания вопроса, в плохой организации. Те компании, которые не преуспели в охоте за талантами, не имеют и не пользуются надлежащими инструментами и ресурсами для кадровой разведки, а также слабо поддерживаются со стороны топ-менеджмента в этом деле.

Набор измерительных инструментов для оценки пригодности и перспективности рабочей силы зависит от умения обрабатывать и систематизировать данные. Успешны те организации, которые правильно понимают и оценивают внутренние потребности компании в кадрах, во главу угла ставят не количество, а качество приглашаемых на работу кандидатов, их пригодность относительно специфическим условиям и потребностям организации.

Многие компании не умеют анализировать информацию с рынка труда. Они жалуются на отсутствие доступа к методологии оценочного анализа. Не знают как, например, оценивать соотношение (разрыв между) знаниями и практическими навыками, подсчитывать реальный ущерб от текучести кадров, оценивать качество кадровой политики, эффективность сотрудников, не умеют планировать смену кадров.

Исследование подтвердило значение кадровой разведки как связующего звена между службой кадров, топ-менеджментом компании и человеческим капиталом.

## **Обучение анализу разведданных. Взгляд французского специалиста**

В начале июня 2012 года в Анкаре прошла международная конференция по анализу разведданных (intelligence analysis). Своими взглядами по вопросам обучения этому искусству делится участник конференции Эрик Денеке, директор независимого Центра по изучению вопросов международной безопасности и разведки - Centre Francais de Recherche sur le Renseignement (сайт [cf2r.org/f](http://cf2r.org/f)).

Во Франции хороших аналитиков готовят из числа обладателей дипломов MA и PhD. Слушатели должны иметь за спиной университетское образование, обладать интеллектуальным и культурным багажом. Только в этом случае стоит их учить методам

анализа, технике работы с открытыми источниками, навыкам разведки.

Во Франции подход к анализу разведданных базируется больше на знаниях, культуре и интуиции, чем на технике. Это означает, что для французов анализ является скорее искусством, чем наукой. Качество превалирует над количеством. Задача – определить наиболее обещающих студентов и затем их обучать.

Как бы то ни было всегда стоит один и тот же ключевой вопрос: как обучать (стимулировать, поощрять) интуиции, индукции, креативному мышлению, проницательности, чутью, любознательности, то есть качествам, которые часто приписываются женскому полу.

Эти качества развиваются путем изучения литературных текстов, произведений искусства, индивидуально или в группах. Аналитическое мышление развивается, когда требуется ответить на вопросы: что автор хочет сказать, донести до читателя, зрителя, в чем смысл произведения, к каким выводам мы приходим, ознакомившись с ним? Такого рода вопросы побуждают дискуссии, столкновение разных точек зрения, обусловленных личным опытом и специализацией каждого из участников обсуждений.

Как полагает французский специалист, эффективный курс обучения должен обязательно включать:

- разнообразие методов и форм анализа (финансы, консалтинг, анализ рисков, перспективный анализ и т.д.);
- методы автоматической обработки данных (статистика, семантика и т.п.);
- общественные дисциплины (история, социология, экономика, география, политология и т.д.)
- зарубежные культуры и цивилизации (психология, антропология);
- специализация на одной – двух проблемах (тематически или регионально).

Кроме того, необходимо, чтобы слушатели глубоко понимали мир разведки, его законы и ловушки.