

# БИЗНЕС-РАЗВЕДКА

№ 47

## Оглавление

### *Деловая разведка – цели и задачи*

[Конкурентная разведка в эпоху экономической неопределенности](#)

[Вновь создаваемые компании \(start-ups\) игнорируют КР](#)

[Происхождение конкурентной разведки. Немного истории](#)

[США в конкурентном мире](#)

[Профессионал КР в юридической фирме](#)

### *Организация и методы деловой разведки*

[Как организовать мониторинговый проект](#)

[Система раннего предупреждения о конкурентных угрозах](#)

[Техника интервью. Несколько рекомендаций для сбора информации из первоисточника](#)

[Что делает информацию действенной \(actionable\)?](#)

### *Дискуссионная трибуна*

[Проведение конкурентной разведки за рубежом: вопросы этики и права](#)

### *Конкурентная разведка для малого бизнеса*

[Конкурентный рыночный анализ в условиях жесткой бюджетной экономии](#)

### *Информационные ресурсы*

[«Большие данные» - благо или зло?](#)

### *Технологии деловой разведки*

[Технология, которая предсказывает будущее](#)

[8 характеристик успешной системы КР](#)

### *Рецензии. Обзоры литературы*

[5 книг, обязательных для профессионала КР](#)

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

# Конкурентная разведка в эпоху экономической неопределенности

Экономическая неопределенность требует особого отношения к конкурентной разведке, утверждает Эрик Глитман, генеральный директор компании Fletcher/CSI в статье, опубликованной в онлайн-издании *scip.insight*, July 2012.

Когда ситуация в вашем секторе экономики или на глобальном, мировом уровне стремительно меняется, то отслеживание конкурентов по традиционной методике теряет прежний важный смысл. В периоды неопределенности следует ожидать появления новых игроков на вашем рынке. Так произошло во многих секторах экономики с распространением интернет технологий: в самых разных сегментах появились игроки, использующие инновационные технологии. Они существенно потеснили традиционных конкурентов, прозевавших технологический рывок. Примерно то же самое можно сказать о необыкновенно широком использовании аутсорсинга в масштабах, несоизмеримых с прошлым.

В периоды экономической неопределенности, к коим относится нынешний этап развития мирового хозяйства, по словам Глитмана, необходимо сфокусировать основное внимание на двух группах проблем: существующие, традиционные конкуренты и новые, возникающие конкуренты.

Что касается традиционных конкурентов, то уже не актуально ограничиваться их отслеживанием в рамках локального рынка. Надо изучить другие, соседние и более отдаленные, рынки, чтобы определить потенциал экспансии. К примеру, западные фармацевтические фирмы активно вторгаются в страны Восточной Европы, где и процедуры сертификации проще, и затраты на реализацию существенно ниже, и конкурентов поменьше....Другой пример: автокомпании нередко предпочитают проводить испытания новых моделей в отдаленных от производства регионах, подальше от журналистов и глаз конкурентов...

Другое дело - новые или потенциально новые конкуренты. В периоды экономической нестабильности и неопределенности они могут появиться неожиданно и где угодно. Аутсорсинг усиливает эффект неожиданности экспансии. К примеру, до начала 70-х годов прошлого столетия японские автопроизводители имели устойчивый, но ограниченный рынок сбыта малолитражных, экономичных машин. Когда цены на топливо взлетели вверх, японцы начали успешную экспансию на американский рынок, где их продукция стала пользоваться повышенным спросом. Затем схожую экспансию на глобальные рынки повторили в 90-ые годы южнокорейские производители автомашин.

Автор статьи подчеркивает тезис, что ограничиваться мониторингом конкурентов в пределах локального рынка имеет смысл лишь тогда, когда экономическая ситуация стабильна и предсказуема. Как только ситуация начинает меняться, появляются новые факторы развития рынка, необходимо обратить внимание на мелких конкурентов, которых вы, возможно, ранее не брали в серьезный расчет, прежде, чем они вырастут в крупных конкурентов. Одновременно, больше внимания уделять процессам и тенденциям на других рынках, на глобальном уровне, чтобы вовремя отследить появление там ваших конкурентов.

## Вновь создаваемые компании (start-ups) игнорируют КР

Под таким названием А.Барнеа, известный специалист в области конкурентной разведки, опубликовал статью в онлайн-издании *scip.insight*, August 2012.

Автор отмечает, что, как показывают опросы, только несколько процентов новых компаний с самого начала создают и используют службу КР. Наиболее распространенная причина такой картины, считает Барнеа, – недостаток средств. Стремление сэкономить на том, что рассматривается не профильным, второстепенным нередко оборачивается потом большими потерями.

Стартующий бизнес имеет дело с новыми для себя рынками. Отсутствие достоверной информации о тех реалиях, которые ждут предпринимателей, чревато сюрпризами, особенно в быстро меняющихся рыночных условиях. Вступая в новый бизнес, предприниматель уверен, что его продукты/услуги вне конкуренции, что он прекрасно знает рынок и всех его игроков. Позднее, когда первоначальный план развития бизнеса не срабатывает, или срабатывает не так, как это виделось вначале, становится ясно, что самоуверенность не имела под собой серьезных оснований. Переоценка собственного потенциала – обычная история.

Понятно, что причина провала – в отсутствии исчерпывающей и правдивой информации. Менеджмент удивлен, часто шокирован, узнав, с какими трудностями компания столкнулась в реальности.

Барнеа также описывает ситуацию, когда инвесторы запрашивают информацию, но получают данные, которые не прошли глубокий анализ, а просто базируются на картине желаемой, далекой от действительной. Или же отчет дает лишь отражение сиюминутной ситуации на рынке. Анализа динамики развития, тенденций нет. И это не позволяет прогнозировать даже ближайшее будущее.

Когда конкурентная разведка не входит в число приоритетов компании, попытки собрать развединформацию из первичных источников весьма ограничены. Зачастую исследование конкурентной среды преследует цель подтвердить уже сложившееся мнение, оценки. Концентрация на достоинствах собственных продуктов/услуг мешает видеть реальную силу конкурентов.

Автор констатирует, что вновь создаваемые компании редко обращаются к конкурентной разведке, составляя планы запуска и развития бизнеса. Эти планы обычно отражают лишь приблизительные представления об отрасли, конкретном рынке, о глобальных тенденциях в данном сегменте, о конкурентах. Они зачастую даже не содержат серьезного поиска и анализа информации в общедоступных ресурсах.

*(впервые данная статья была опубликована в журнале Competitive Intelligence Magazine, January/February 2006, Volume No.9, Issue No.1)*

## **Происхождение конкурентной разведки. Немного истории**

Куда уходят корни конкурентной разведки? На этот вопрос, полагает известный специалист в этой сфере Джон МакГональ, нет однозначного ответа. Версий, по меньшей мере, две. О них он пишет на сайте diy-ci.com (2012/10/09).

Первая версия называет родоначальником конкурентной разведки М. Портера, точнее его работу 1980 года «Конкурентная стратегия – техника анализа индустрии и конкурентов», а еще точнее – главу вторую «Рамки конкурентного анализа» и приложение 2 «Как проводить конкурентный анализ». Второй источник КР – человеческий. Это массовый приход в бизнес отставных офицеров разведки и других спецслужб. В их числе был Ян Херринг (Геринг), которому приписывают заслугу создания первой службы КР в корпорации Моторола. Наконец, важный этап – формирование ассоциации профессионалов КР (SCIP). Основатели и первые члены этой организации представляли разные сегменты экономики и общественные группы – академические учреждения, маркетинг, корпоративная стратегия, реклама, государственные правоохранительные органы, финансы...Все вместе они вырабатывали - и продолжают делать это сейчас – фундаментальные основы и инструментарии КР, которая уже входит в число образовательных дисциплин на уровне

университетов и колледжей (в США).

По второй версии, корни КР уходят в далекое прошлое, в эпоху зарождения самого бизнеса и неразрывно связаны с развитием бизнеса и конкуренции. Пример: семья Ротшильдов создала широкую сеть собственных агентов, собиравших информацию о проходивших на европейском континенте войнах, информацию, которая помогала финансовым магнатам из этой династии принимать своевременные и правильные решения. Это была разведка, не обязательно сфокусированная только на конкурентах, но охватывающая широкий спектр вопросов. Другой пример – попытки французских текстильщиков в эпоху промышленной революции выведать технологические секреты английских конкурентов. Новый мощный импульс КР получила с началом информационной революции.

Будущее КР автор публикации видит в развитии направления, которое он называет «сканирование среды» (environmental scanning). Это направление шире КР. Оно включает разведку не только конкурентов, но всех аспектов бизнес среды – правительственное регулирование бизнеса, общественно-социальный климат для предпринимательства, партнеры и поставщики, природные условия и катаклизмы, наличие сырья, политическая стабильность, конфликты и войны... Тех, кто ведет постоянный мониторинг всего спектра среды, можно называть «глазами компании». Их взгляд устремлен на потенциал изменений, на быструю оценку, как эти изменения могут отразиться на деятельности компании.

## США в конкурентном мире

Неназванный блогер на сайте open.salon.com (July 03, 2012) опубликовал заметку, где с горечью пишет, что Америка слишком часто игнорирует реальности мира за пределами своих границ, если эти реальности не попадают в фокус ее прямых интересов. Сталкиваясь с теми или иными проблемами, американцы редко задают себе вопросы: «Что эта страна делает лучше, чем мы? Чему мы можем у них научиться?».

Блогер считает опасным симптомом проявление «американской исключительности». Если систематически сопоставлять достижения США и других стран, то можно понять, где Америка впереди, а где отстает.

Блогер использует инструментарий конкурентной разведки для сравнения США и 13 других стран (куда Россия не входит). Исследование показывает, что Америка отстает в ряде важнейших областей. Например, в здравоохранении. Если по уровню детской смертности в 1960 году США входили в число 12 наиболее благополучных по этому показателю стран, то сегодня скатились на 30-е место. То же самое, пишет автор, наблюдается в школьном образовании, в области политической демократии (архаичность выборов), других важных сферах жизни.

Фундаментальную причину отставания Америки блогер видит в увеличивающемся разрыве между самовосприятием (самооценкой) и объективными данными. Некритичное самомнение служит главным препятствием прогресса Америки. Другой барьер – инерционность сознания и политических процессов. В то время как многие страны дают миру примеры совершенствования в разных областях, американцы их игнорируют. Еще одной помехой является экономический эгоизм.

В то же время, отмечает блогер, Америка пока удерживает за собой ряд преимуществ. Она по-прежнему представляется желанной Меккой для миллионов людей из разных уголков мира. Она все еще рассматривается в мире как «Эльдорадо» для инноваций и экономического развития. Здесь сохраняется предпринимательский дух, концентрируются самые совершенные технологии, научно-исследовательские центры, ведущие мировые компании...

В заключение блогер пишет: «С помощью инструментария конкурентной разведки мы видим, где Америка отстает, понимаем необходимость крупных изменений. Но готовы ли мы, американцы, усвоить уроки, продемонстрированные с использованием КР? Готовы ли мы к переменам ради прогресса? Будущее наших детей требует ответа: «да, мы готовы,

желаем и можем».

## Профессионал КР в юридической фирме

Энн Хюин была приглашена в юридическую компанию Davis LLP в качестве менеджера по конкурентной разведке. В статье на сайте [slaw.ca/2012/07/25](http://slaw.ca/2012/07/25) она рассказала, какие особенности отличают работу аналитика КР в сфере права.

По ее мнению, юридическая фирма может использовать инструментарий конкурентной разведки для изучения внешней среды:

- \* Конкуренты (другие юридические конторы)
- \* Стратегические и перспективные клиенты конкурентов
- \* Экономические сферы деятельности конкурентов (банки, энергетический сектор, технологии и т.п.)
- \* Факторы, воздействующие на работу компании и в целом на область права (экономика, политика, регуляторы, правительство, инновации, технологии и так далее)

Полученная и проанализированная информация служит основой для принятия тактических или стратегических решений. Тактические решения носят краткосрочный характер, обычно принимаются менеджментом среднего эшелона. Стратегические решения долгосрочны и формулируются топ-менеджментом. К примеру, тактические решения могут включать вопросы найма персонала, выявления новых потенциальных клиентов, улучшение сервиса... Стратегические инициативы связаны с проблемами слияния, столь актуальными в наше время, экспансии в страны-члены БРИКС, альянсы и партнерства...

КР дает ответы на вопросы о том, какой проект (какого партнера) выбрать, будет ли проект действенным, в какой степени он соответствует накопленному компанией опыту и квалификации персонала, открывает ли возможности роста и развития.

Информация и разведданные – разные вещи, утверждает Энн. Чтобы получить из информации разведданные, нужен анализ, а не исследование, которое включает сбор и систематизацию информации, но не более того. Именно анализ информации составляет важнейшее звено процесса конкурентной разведки. Исследование и анализ – разные ступени, первая предшествует второй. Каждая из них требует специальных знаний и особого умения.

## Как организовать мониторинговый проект

Скотт Аттенборо разместил на сайте [blog.infodesk.com](http://blog.infodesk.com) (July 17, 2012) рекомендации для тех, кто собирается наладить мониторинг информационных ресурсов для решения задач конкурентной разведки. Прежде чем приступить к осуществлению проекта, надо четко определить круг вопросов, которые должны быть в фокусе мониторинга.

### Сформулировать задачи мониторинга

Конкурентный анализ обычно нацелен на обнаружение намерений и планов конкурента, потенциальных угроз для вашего бизнеса. Поэтому одна из задач может формулироваться следующим образом: «изучение и анализ действий конкурента на рынке».

### Определить конечного пользователя результатов мониторинга

Важно знать, кто будет читать, использовать отчеты мониторинга. Разные группы менеджмента заинтересованы в различных аспектах КР. Маркетологи, например, хотят знать, как конкурент позиционирует себя на рынке. Первых лиц компании интересуют стратегические направления, по которым движутся конкуренты. Группе по развитию продукта важно знать особенности, характеристики продукции конкурентов, как она оценивается покупателями.

#### Составить перечень конкурентов для мониторинга их деятельности

Важно понять, кто прямые конкуренты, кто непрямые. Кто из них наиболее опасен, потенциально перспективен. Прямые конкуренты – это те, кто производит продукт, аналогичный вашему. Непрямые конкуренты предлагают продукт похожий, но в принципе он может заменить ваш продукт. Зачастую обнаруживается, что конкуренты совсем не те, за кого вы их принимали. Чтобы разобраться, не допустить здесь ошибок, полезно эти вопросы проговорить с менеджерами по продажам, которые ежедневно имеют дело с конкуренцией.

#### Выбрать и оценить источники информации

Насколько они надежны (правдивы)? Как часто публикуются? Кто их читает? Это поможет вам определить степень доверия к ресурсу и соответственно относиться к информации. Понятно, что информация из солидного специализированного журнала заслуживает большего доверия и внимания, чем данные, почерпнутые из твиттера. Что совсем не исключает значение социальных сетей для конкурентной разведки.

## **Система раннего предупреждения о конкурентных угрозах**

На сайте [time.com/ti](http://time.com/ti) (September 12, 2012) опубликована статья Скотта Энтони, автора ряда книг по инновациям в бизнесе, посвященная проблеме своевременного распознавания изменений, жизненно важных для удержания конкурентных преимуществ.

Он подчеркивает необходимость иметь в наличии систему раннего предупреждения о потенциальных угрозах, которые исходят от изменений на рынке. Равно как сейсмологи размещают сеть специальных сенсорных приборов для прогнозирования землетрясений, так и бизнесу надо создавать систему мониторинга рыночной среды, чтобы выявлять и адекватно реагировать на признаки грядущих перемен. Он ссылается на исследование других двух экспертов, К. Кристенсена и Р.Фостера, которые предлагают стратегам, аналитикам держать в уме пять вопросов:

1. Как долго клиенты готовы продолжать платить за все новые усовершенствования вашей продукции? К примеру, пульт дистанционного управления телевизором ежедневно напоминает вам об опасности перебора в инновациях. Каждая кнопка на пульте замечательна, но готов ли клиент платить за каждую новую кнопку (функцию)? Важно заметить момент, когда клиент пресыщается и вносить кардинальные изменения в бизнес.
2. Меняются ли предпочтения и привычки клиентов соответственно изменениям в технологиях и социальных нормах поведения? Имейте в виду, что не вполне обычные сегодня привычки подростков через несколько лет могут стать господствующим трендом.
3. Куда направляются инвестиции? В конце прошлого века первое место по инвестициям занимали коммуникации, технологии, здравоохранение. Сегодня вперед вырываются информационно-аналитические инструменты, возобновляемая энергетика, финансовые услуги.
4. Какое конкретное влияние на распределение долей рынка оказывают стратегические трансформации конкурентов? Нередко разрушительными для конкурентов становятся инновации, которые делают потребление продуктов/услуг более легкими, удобными,

приемлемыми для клиентов.

5. Могут ли происходящие или ожидаемые изменения в политике властей повлиять на конкуренцию? Часто считают, что государство не помогает, а только тормозит развитие инноваций. На самом деле это не так. Корни многих коммерческих инноваций (например, интернета) берут начало в инициативах правительства. Если правительство начинает менять правила, перенаправляет потоки бюджетного финансирования, бизнесменам надо настроиться, быть начеку.

## **Техника интервью. Несколько рекомендаций для сбора информации из первоисточника**

На сайте [cooperativeintelligenceblog.com](http://cooperativeintelligenceblog.com) (September 12, 2012) эксперт по КР Эллен Нэйлор поделилась своим опытом подготовки и проведения интервью.

Еще до встречи (или телефонного разговора) соберите информацию о персоне, с которой собираетесь контактировать. По крайней мере, разузнайте его/ее профессию, специализацию, отрасль, другие факты, которые помогут вам уяснить, захочет ли этот человек с вами встречаться, беседовать и тем более делиться информацией. Поразмышляйте над тем, что может мотивировать вашего собеседника на раскрытие интересующей вас информации, имея в виду его/ее специальность, личностные особенности, наклонности и предрасположения, эмоциональные аспекты. Одновременно заранее продумайте, какой информацией вы готовы поделиться в ответ.

Особое внимание уделите первым минутам разговора. Изучив манеру, стиль собеседника, быстро перестройтесь и постарайтесь под него подстроиться. Учтите, что люди ведут себя по-разному при различных обстоятельствах, например, после только что пережитого стресса.

Формулируйте вопросы таким образом, чтобы стимулировать собеседника на открытость и откровенность. Для начала задайте вопросы, на которые легко и приятно отвечать. Затем от общего постепенно переходите к более узким темам, сложным вопросам.

Внимательно вникайте во все, что говорят вам собеседники. Возможно, они действительно не знают ответы на вопросы, которые вы ставите. В последнее время в социальных сетях развелось множество самозванных «экспертов», которые на поверку оказываются пустышками. Но, возможно, они просто не хотят раскрывать информацию. Понять эту разницу очень важно.

Один из приемов проверить компетентность - заранее заготовить вопрос по статистике или теме, ответ на который сразу же покажет уровень информированности и знаний.

Оставьте в стороне предвзятости. Нередко мы внимаем только тому, что хотим услышать или полагаем за достоверность, и пропускаем мимо ушей информацию, в которой содержатся разумные зерна истины.

Когда встречаетесь лицом к лицу, обратите внимание на жестикуляцию и иные телодвижения. Насколько слова соотносятся с выражением лица, жестами?

Когда разговор идет по телефону, отмечайте малейшие изменения в голосе: тон, высота, уверенность, скорость речи, колебание в ответах, вздохи, паузы и т.п.

# Что делает информацию действенной (actionable)?

На персональном сайте marcyphels.com (August 20, 2012) опубликована заметка о том, что делает информацию действенной – технологии, человеческая креативность, то и другое вместе.

Автор, Мерси Фелс, предлагает короткий список факторов, обуславливающих действенность информации.

*Информация собирается с четким пониманием конечных целей.* Кто ее будет использовать? Почему ее будут использовать? Какие решения будут приниматься на ее основании?

*Информация отфильтрована.* Вам действительно надо знать буквально все? Избыток информации – настоящее проблема, поэтому важно фокусироваться на том, что действительно имеет значение для решения стоящих задач.

*Информация актуальна.* Информация имеет свойство устаревать. Поэтому регулярно обновляйте файлы, вносите коррективы в статистические данные. Вложения в актуализацию, обновление информации с лихвой себя окупают.

*Информация проанализирована.* Анализ придает информации смысл: выявляются особенности рыночного развития, тенденции, аномалии и т.д. Обращайте внимание на то, что для вас звучит сюрпризом, а что нет.

*Информация своевременно трансформируется в отчет.* Информация не имеет смысла, пока в ней не возникает потребность. Так, перед покупкой новой автомашины вы начинаете обращать внимание на лимузины, бегающие по дорогам.

*Информация надлежащим образом трансформируется в отчет.* Каждый по-разному воспринимает информацию. Некоторые предпочитают четкое дробление по пунктам. Другие – таблицы и графики.

*Информация легко доступна.* Разбейте весь массив информации на тематические, географические и/или иные группы, выстройте систему хранения, которая позволяла бы легко и быстро выходить на нужные данные.

## Проведение конкурентной разведки за рубежом: вопросы этики и права

На сайте [eengineering.wordpress.com](http://eengineering.wordpress.com) в июле 2012 года опубликована статья В. Вашишта относительно «серой зоны» конкурентной разведки. Автор не рекомендует вести конкурентную разведку своими силами в зарубежных странах, так как «все, что не входит в базисные принципы КР, к примеру, опрос клиентов конкурентов в тех государствах, где вы планируете начинать свой бизнес, ВСЕГДА НЕЛЕГАЛЬНО». Он советует в первую очередь изучить правовое поле страны, нанять эксперта, который хорошо знает местные законы, проконсультироваться у тех, кто имеет опыт работы там.

Если черта, отделяющая легальные действия от нелегальных, более менее очевидна, то так называемая «серая зона» в области профессиональной этики довольно размыта. Например, ваш сотрудник принес прототип продукта, забытый в ресторане менеджером конкурентной компании. Одни признают неэтичным использование прототипа для КР. Другие сочтут это нормальным. В этой ситуации автор предупреждает, что потенциальный ущерб, прежде всего, репутационный, может перевесить возможные выгоды.



Вскоре на сайте появился комментарий. Некто (ник awareci) выражает решительное несогласие с тезисом относительно сбора разведывательной конкурентной информации в других странах. «Конкурентная разведка везде легальна, вне зависимости от того, где вы ее осуществляете – в своей стране или за границей. Другое дело шпионаж – он везде под запретом, опять таки неважно, в какой стране он проводится. Главное, знать, где пролегает черта, отделяющая КР от шпионажа и ее никогда не пересекать. Проводить конкурентную разведку за рубежом в 99% случаев следует так же, как вы делаете это у себя в стране. 1% исключений содержит такие приемы как запись телефонных разговоров, фотографирование объектов, но, в конечном счете, это зависит от местного законодательства. В Англии разрешается записывать с помощью аудио и видео средств деловые разговоры, но хранить их можно только с разрешения агентства по защите персональных данных. В других странах записывать переговоры можно только с разрешения всех участников. Брать интервью у конкурентов, а также у их клиентов, поставщиков, экспертов, ученых, специалистов не возбраняется в большинстве стран мира. Только в нескольких государствах власти могут вас заподозрить в шпионаже».

Вашишта ответил комментатору, что он согласен с замечаниями коллеги, особенно по поводу прозрачности КР для властей страны. Тезис относительно «нелегальности сбора информации за рубежом» предполагает, что нельзя брать и затем использовать у себя дома информацию за пределами того, что находится в открытом доступе. В противном случае вас могут обвинить в шпионаже. Это же, в частности, относится и к переманиванию сотрудников у конкурентов, особенно когда их просят откладывать для новых работодателей сотни, тысячи документов в последний месяц работы на прежнем месте. Проблема, по мнению Вашишты, заключается в том, что местная фирма может использовать законы своей страны, чтобы опорочить вашу компанию в прессе, не говоря уже об исках в суды.

## **Конкурентный рыночный анализ в условиях жесткой бюджетной экономии**

Независимый эксперт и журналист Стив Пик опубликовал на сайте [startupnation.com](http://startupnation.com) статью, где советует, как осуществлять КР при ограниченных финансовых возможностях. Он подчеркивает многоцелевое предназначение анализа рынка и конкурентов: выбор бизнеса, подготовка бизнес-плана, расширение бизнеса....Изучение и анализ бизнес- среды, основных игроков критически необходимы для правильных, успешных решений.

Ключевые вопросы, которые надо ставить, сводятся к следующему:

Кто главные конкуренты на данном рынке?

Каким сегментом рынка они владеют?

Какие существенные изменения за последние 10 лет произошли в долях владения рынком - у кого стали больше или меньше?

Какие конкуренты наиболее сильны в отдельных сегментах рынка?

Какие стратегии у них на вооружении?

Чтобы ответить на эти и другие важные вопросы без значительных затрат финансовых средств, автор предлагает следовать таким его рекомендациям:

Изучайте конкуренцию персонально. Посетите объект конкурента (магазин, офис). Посмотрите, что работает, а что нет. Если возможно, переговорите с персоналом, а также с клиентами конкурентных компаний. Узнайте, что людям нравится, а в чем они желали бы улучшений.

Просмотрите Интернет ресурсы. Особое внимание надо уделить веб-сайтам конкурентов, чтобы понять, как они работают, какую ценовую политику проводят. Многие корпоративные сайты имеют разделы для пресс-релизов и перепечаток из прессы, которые тоже весьма полезны.

Не забудьте изучить официальные правительственные документы, находящиеся в открытом доступе, чтобы понять современные тенденции в данной индустрии, потенциал развития и так далее.

Вступите в профессионально-корпоративную ассоциацию. Там обычно накапливается много информации о развитии отрасли, об участниках рынка.

Обратитесь в специализированные библиотеки, включая библиотеки университетов и учебных институтов.

Если имеются некоторые средства, то можно пригласить консультанта, эксперта для проведения исследования по интересующей вас тематике. Вы также можете заплатить за уже готовые исследования, если таковые имеются.

## **«Большие данные» - благо или зло?**

Pew Internet Center's Internet & American Life Project и университет Elon провели опрос более тысячи экспертов Интернета на тему «Будущее Больших Данных» («The Future of Big Data»). Об этом исследовании рассказывается в публикации Дж. Бертоллучи в журнале Information Week (infomationweek.com, July 23, 2012).

Вот некоторые оценки, прозвучавшие в ходе опроса.

Син Мид, директор по аналитике компании Mead & Clark, Interbrand, верит, что Большие Данные могут вызвать новый технический бум, который выразится взрывом деловой активности и ростом производительности, сравнимыми с изменениями, обусловленными появлением Интернета и персональных компьютеров.

Эксперт Брайан Трогдон уподобляет Большие Данные нефти: их обладатели, будь то компании или правительства, получают гигантские преимущества перед теми, кто будет их лишен.

Главный экономист Google Хэл Варьян согласен с теми, кто убежден в блестящем будущем Больших Данных. Уже в будущем десятилетии мы станем свидетелями растущего государственно-частного партнерства, что позволит правительствам установить контроль над некоторыми хранилищами данных в частном секторе. Это, в свою очередь, приведет к более информированной, более активной фискальной и монетарной политике.

М.С. Блюменталь из Georgetown University видит как положительные, так и отрицательные последствия. Люди будут лучше информированы, в том числе и о будущем, чем сегодня. Но то же самое можно сказать и о преступниках. Следует ждать появления новых видов криминала.

Джефф Эйзенах, управляющий компанией Navigant Economics LLC настроен довольно скептически. Он полагает, что Большие Данные на самом деле окажутся не такими уж «большими». Значительная их часть будет храниться в закрытых, секретных базах данных, доступных только их владельцам.

Джерри Микалски, консультант Institute for the Future, отмечает, что люди с самыми благими намерениями будут пытаться использовать Большие Данные для решения крупных проблем. Но у них вряд ли это хорошо получится, так как большие идеи имеют склонность превращаться в нечто ужасное, как это произошло с евгеникой, расовыми теориями и т.п. С другой стороны, неправильно не замечать и светлые перспективы, которые откроются перед человечеством, если люди будут сотрудничать друг с другом в таких проектах как Wikipedia, OpenStreetMap, CureTogether, PatientsLikeMe...

# Технология, которая предсказывает будущее

Группа ученых при финансовой помощи Евросоюза сумела разработать поисковую машину, которая в процессе нахождения и сбора информации в Интернете учитывает такие изменчивые факторы как мнения, предвзятости, время и место нахождения данных. Новая технология, утверждают ее авторы, позволяет выявлять тенденции в общественном мнении по конкретным темам, компаниям или личностям, а также предсказывать будущее (tek-tips.nethawk.net, August 2012).

Проект, известный под названием LivingKnowledge, выбрал разные научные дисциплины, в их числе вычисления, социологию, семиотику, информатику. В партнерстве с Индийским статистическим институтом и итальянским университетом Падуи ученые нашли такой компьютерный алгоритм, с помощью которого из массива данных выделяется и анализируется смысловой контекст. Текст систематизируется, структурируется, позволяет «выявить авторскую предвзятость, необъективность в оценке конкретных вещей, оценить авторское мнение как позитивное или негативное» (там же).

Технология прошла испытание в австрийском Институте социальных исследований SORA. Система LivingKnowledge опробована для идентификации социальных трендов путем мониторинга общественного мнения как в количественном, так и в качественном отношении. Используемая при анализе медийного контента система помогла одной из компаний понять степень эффективности ее новой рекламной компании – как воспринимается бренд компании, какие социальные группы наиболее к бренду восприимчивы.

Вместе с некоммерческим исследовательским фондом Barcelona Media и голландской организацией Internet Media Foundation ученые из проекта LivingKnowledge с помощью этой технологии смогли не только выявить текущие тренды, но и попытаться ответить на вопросы о тенденциях далекого будущего. В частности, были заданы вопросы «Какие будут цены на нефть в 2050?», «Насколько потеплеет климат на Земле через 100 лет?», некоторые другие. В процессе поиска, анализа веб данных система дала ответы. Например, показала, что относительно 2034 года в сегодняшних интернет новостях превалирует тема «космических путешествий».

Одно из важнейших достоинств системы – способность предсказывать тенденции до того, как они себя начинают проявлять. Информационный взрыв породил проблему охвата все возрастающего массива данных. Поэтому на повестке дня – создание таких машин, которые могли бы заменить человека в обработке и анализе информации. Технология LivingKnowledge – шаг именно в этом направлении.

## 8 характеристик успешной системы КР

Знание ключевых характеристик успешной конкурентной разведки необходимо мелкому и среднему бизнесу, чтобы хорошо понимать рынок, знать конкурентов и эффективно работать. Там, где налажена служба КР, компании получают в свое распоряжение массу важной для бизнеса информации. Однако, пишет блогер Николас Герольд на сайте darwinco.com/blog, компании сталкиваются с тремя проблемами:

- когда внутренние потребители конкурентной информации нуждаются в разноуровневой информации;
- когда профессионал КР не замечает важное зерно в полученной информации и не включает ее в отчет;

- когда надо выбирать между безотлагательностью информации и полнотой ее содержания, находить здесь правильный баланс.

Для решения первой из обозначенных проблем требуется инструмент, достаточно гибкий, чтобы выявлять угрозы и возможности на требуемом уровне. Для решения второй проблемы необходимо, чтобы конечный пользователь и профессионал КР находились в постоянном контакте, совместно определяя важность получаемой информации. Третья проблема, по мнению автора, в основном имеет отношение к тактическим задачам КР в условиях быстроменяющегося рынка, и опять же требует отличного взаимодействия между службой КР и менеджментом.

Блогер перечисляет 8 характеристик успешной автоматизированной высокотехнологичной системы КР:

1. Мониторинг значимых для компании информационных ресурсов.
2. Работа в режиме реального времени.
3. Независимость от источников (непредвзятость, объективность оценки).
4. Ориентированность на знания и опыт людей, способных оценить актуальность и значение данных.
5. Преодоление информационного шума.
6. Распознавание новых, возникающих трендов.
7. Простота в управлении системой.
8. Скорость.

В конечном итоге, отмечает автор, успех КР зависит не от технологий, а от их пользователей. Только специалисты, вооруженные знанием и опытом, могут успешно решать задачи КР при помощи систем и программных решений.

## 5 книг, обязательных для профессионала КР

Кристан Уитан, доцент Mercyhurst College, называет пять книг, которые, по его мнению, должны стать настольными для каждого, кто занимается вопросами разведки, в том числе конкурентной (scip.insight, October 2012). Он отмечает, что не все эти книги напрямую относятся к сфере разведки, но их ценность - методологическая.

**The Lady Tasting Tea: How Statistics Revolutionized Science in the Twentieth Century.** Возможно, во время своего обучения в институте вы не обращали внимания на статистику. Это потому, что не брали в руки эту книгу. Потрясающая книга о современной статистике. Помогает понять, разобраться, что вы можете взять (использовать) из статистики, а что нет.

**The Theory That Would Not Die: How Bayes' Rule Cracked the Enigma Code, Hunted Down Russian Submarines and Emerged Triumphant From Two Centuries of Controversy.** Теорема Байеса (одна из основных теорем элементарной теории вероятностей, которая позволяет определить вероятность события при наличии лишь косвенных данных) как альтернатива традиционному подходу к статистике, более подходящая для разведчика, чем обычные, широко распространенные методологии. Вступительная часть подробно рассказывает о самой теореме.

**How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business.** Хотя книга адресована бизнес аудитории, она не о бизнесе. Это книга о том, как думать и креативно решать проблемы.

**Expert Political Judgment: How Good Is It?.** Как мы получаем знание? Какая взаимосвязь между точностью прогноза и опытом? Между умением делать точный прогноз и доступом к закрытой информации?

**Collaborative Intelligence: Using Teams to Solve Hard Problems (Lessons From and for Intelligence Professionals).** Как объединить усилия людей, разных по специальности, опыту и знаниям, для успешного решения сложных задач КР.