

Оглавление

Анализ финансовой отчетности как метод конкурентной разведки.....	1
Инструменты конкурентной разведки в финансовом секторе	3
«Красные флагги» в финансовом расследовании.....	4
Серьезные ограничители для использования искусственного интеллекта в бизнес-разведке.....	6
Стратегическое предвидение в тумане неопределенностей и слабых сигналов	9
Мониторинг социальных сетей: сегодня и завтра.....	10
HR-разведка как одно из направлений конкурентной разведки.....	12
Прогнозируемые тенденции в веб-аналитике	14
Классический метод конкурентного анализа «Пять сил Портера».....	16
Значение интеллектуальных игр для аналитика конкурентной разведки	18
“Psychology of Intelligence Analysis” by Richards J. Heuer	19

Анализ финансовой отчетности как метод конкурентной разведки

Сегодня финансовая разведка стала неотъемлемым компонентом конкурентной борьбы. Финансовый анализ конкурентов — это процесс оценки результатов и показателей компаний-конкурентов, чтобы понять их финансовое состояние, выявить сильные и слабые стороны. Такой анализ помогает лучше ориентироваться в рыночной ситуации и корректировать собственную стратегию.

Финансовый директор аутсорсинговой компании «Нескучные финансы» (<https://noboring-finance.ru>) Ольга Кислова и редактор Юлия Веремеенко называют три простые причины, почему стоит провести финансовый анализ конкурентов:

- Понять, насколько вы эффективны.
- Разобраться, на что тратят деньги конкуренты.
- Отслеживать общие тенденции.

Финансовая отчётность является богатым источником информации. Анализ исторических данных и ключевых показателей, тенденций и коэффициентов в финансовой отчёtnости позволяет получить представление о конкурентной эффективности путём сравнения таких показателей, как отчёты о прибылях и убытках, балансовые отчёты, денежные потоки и инвестиционный анализ за различные отчётные периоды.

Команда экспертов компании IRIS CARBON (ПО и услуги в сфере финансов, <https://iriscarbon.com>) отмечает, что, анализируя коэффициенты рентабельности, такие как валовая прибыль,

рентабельность активов (ROA), показатели ликвидности, соотношение долга и капитала и другие индикаторы, финансовые аналитики могут получить ценную информацию о том, какие компании и в чем превосходят своих конкурентов.

Финансовые коэффициенты для анализа отрасли и конкурентов

Коэффициенты ликвидности отражают способность компании выполнять краткосрочные обязательства, такие как оплата счетов и выплата долгов. К ним относятся коэффициент текущей ликвидности (текущие активы, деленные на текущие обязательства) и коэффициент быстрой ликвидности (денежные средства плюс краткосрочные финансовые вложения, деленные на текущие обязательства). Чем выше значение, тем выше ликвидность, а чем ниже, тем больше вероятность возникновения проблем с выполнением краткосрочных обязательств.

Коэффициенты рентабельности показывают прибыль компании. К примеру, валовая прибыль, деленная на объём продаж, чистая прибыль, деленная на акционерный капитал, чистая прибыль, деленная на общую стоимость активов, и т. д.

Коэффициенты эффективности позволяют оценить, насколько эффективно компания использует свои ресурсы при производстве товаров или услуг. Обычно это выражается в коэффициенте оборачиваемости активов (общий доход, полученный на каждый доллар, вложенный в основные средства).

Коэффициенты финансового рычага (отношение заёмного капитала компании к собственному) дают представление о доле заёмного капитала по сравнению с собственным капиталом, таким как средства акционеров или нераспределённая прибыль, и позволяют оценить риск, связанный с инвестированием в конкретную организацию. Чем выше коэффициент финансового рычага, тем больше рисков.

К другим показателям, в частности, относятся:

- коэффициент оборачиваемости запасов (стоимость проданных товаров/средний запас), который показывает, с какой скоростью товары проходят через складские запасы;
- количество дней, в течение которых дебиторская задолженность не погашается;
- количество дней, в течение которых кредиторская задолженность не погашается.

Анализ финансовой отчетности имеет и определенные ограничители.

Во-первых, финансовые отчёты — это документы, которые отражают прошлые результаты и не предсказывают будущие показатели. Чтобы полностью оценить перспективы, возможности и риски, необходимо также учитывать дополнительные источники, такие как исследования рынка, опросы потребителей и тому подобное.

Во-вторых, финансовая отчётность не всегда может точно отражать экономические реалии из-за манипуляций бухгалтерским учетом. Так, некоторые компании берут на вооружение методы ускоренной амортизации, которые в краткосрочной перспективе обеспечивают высокие цифры в отчете о прибылях и убытках, но со временем требуют больше капитальных затрат для замены активов.

На минусы финансового анализа конкурентов указывают упомянутые выше российские эксперты из «Нескучных финансов»:

1. Риск неверных выводов. Открытых данных часто недостаточно, чтобы собрать всю картину: реальная прибыль, затраты или стратегии могут скрываться за общими цифрами. Это приводит к тому, что вы можете либо переоценить их успехи, либо недооценить риски. Оба сценария чреваты ошибками в стратегии.
2. Высокие затраты времени и ресурсов. Задача усложняется, если в компании нет финансового аналитика. Тогда целесообразно обратиться к аутсорсингу.

Принимая стратегические решения, важно помнить, что финансовые отчёты — это лишь один из элементов данных, доступных для анализа отрасли или конкурентов. Следует также учитывать другие аспекты, такие как отзывы клиентов и тенденции рынка.

При всех недостатках финансовый анализ остается важным инструментом конкурентной разведки. Главное — понимать ограничения и не строить стратегию только на его основе, а использовать одновременно и другие инструменты из арсенала КР.

Инструменты конкурентной разведки в финансовом секторе

Отслеживание активности конкурентов и рынка не является чем-то новым для финансовых организаций. При наличии правильных инструментов конкурентная разведка предоставляет финансовым организациям быстрый доступ к всесторонней информации, которая необходима для оценки, в частности, следующих факторов:

- Ценовые и продуктовые стратегии конкурентов на разных рынках.
- Ключевые обращения конкурентов к существующим или потенциальным клиентам на разных рынках.
- Планы расширения или выхода на новые конкретные рынки.
- Планы возможных слияний и поглощений.
- Текущие тенденции в отрасли в целом.
- Нормативные изменения.

Специалисты по конкурентной разведке британской компании WatchMyCompetitor (WMC - <https://www.watchmycompetitor.com>), опираясь на многолетний опыт практической работы с финансовыми учреждениями, от банков до страховых компаний, Европы и Америки, рекомендуют обращать внимание на следующие вопросы, изучая конкурентов:

Ценообразование — Кто предлагает лучшие ставки или доходность по конкретным финансовым продуктам на рынке? Как они соотносятся с вашими продуктами? Как это влияет на их и ваши финансовые показатели?

Эффективность — Кто лидирует на рынке с точки зрения финансовых показателей или признания в отрасли (например, награды или поддержка третьих сторон)? Кто на подъеме? Кто в упадке? На каком месте ваша организация?

Продукт — что запущено, обновлено или удалено на конкретных рынках? Какие причины привели к изменениям? Была создана новая категория продукта или внедрены инновации в существующий продукт? Чем продукты конкурентов отличаются от ваших?

Месседжи — Кто из конкурентов меняет месседжи, адресованные потребителям? Стал ли корпоративный ESG (свод правил и подходов к ведению бизнеса, которые способствуют его устойчивому развитию – природа, общество, управление) более заметным? Зависит ли это от цены? Что это говорит об их стратегии и планах на будущее?

Рекламные кампании — Кто из конкурентов запустил новую кампанию? На чем она сосредоточена и на кого ориентирована? Какие каналы СМИ используются? Какой отклик вызывает в социальных сетях, в новостях? Какое влияние на аудиторию оказывает?

Изменения в законодательстве — Какие изменения намечаются в разных юрисдикциях? Как к ним готовиться?

Изменения в руководстве конкурентных организаций — Кто из ваших конкурентов недавно нанял топ-менеджеров? Каков их послужной список? Какое влияние они могут оказать на развитие компании, отдельных направлений?

Ответ на эти и многие другие вопросы, связанные с борьбой за конкурентные преимущества, помогут найти хорошо подобранные технологические инструменты. При выборе последних эксперты советуют не упустить из виду такие важные моменты как:

1) Отслеживают ли они данные в режиме реального времени?

Автоматизированная отчетность в режиме реального времени означает более быстрый доступ к аналитическим данным и уверенность в том, что ваши решения подкреплены актуальной информацией.

2) Насколько быстро и легко настраиваются?

Чтобы получить максимальную отдачу от своих инвестиций, выберите инструмент, который позволяет быстро и легко выполнить настройку.

3) Насколько проста в использовании панель управления?

Панель управления КР – это централизованное, постоянно пополняемое хранилище информации о конкурентах и рынке. Все, к чему вам нужен доступ, должно быть легко найдено, экспортировано и передано.

4) Насколько легкодоступен инструмент для обмена информацией и составления отчетов?

Какой бы полезной ни была информация для специалиста, управляющего панелью КР, она может принести больше пользы, если будет доступна другим отделам внутри организации, например, службе маркетинга.

Ищите инструмент для конкурентной разведки, который легко интегрируется с уже имеющимся в компании программным обеспечением, включая коммуникацию и визуализацию данных.

«Красные флагги» в финансовом расследовании

Финансовые расследования охватывают широкий спектр преступлений – от отмывания грязных денег до взяточничества. Согласно опросу, проведенному консалтинговой корпорацией PricewaterhouseCoopers (PwC) в Северной и Южной Америке, Европе, на Ближнем Востоке и в Азиатско-Тихоокеанском регионе, более 50% опрошенных компаний сталкивались с тем или иным видом финансовых преступлений. Последние наносят ощутимый материальный и репутационный ущерб.

Самый эффективный способ предупредить финансовое (и не только финансовое) преступление – учиться своевременно обнаруживать так называемые «красные флагги», своего рода следы, оставляемые преступниками в ходе подготовки или осуществления нелегальных действий, а также оценивать условия, благоприятствующие криминалу.

Эксперты компании Polonious Systems (провайдер программного обеспечения для финансовых расследований, <https://www.polonious-systems.com/company>), обращают внимание на наиболее важные и распространенные «красные флагги»:

Подозрительные или внезапные изменения на банковских счетах

Необъяснимые пополнения или снятия средств, многочисленные переводы между счетами, крупные суммы, отправленные за границу без объяснения причин, или внезапные скачки в расходах — все это может указывать на преступную деятельность. Если расходный счет человека аномально высок по сравнению с легальными доходами, это может указывать на потенциальное мошенничество.

Необычные транзакции

Если с одного счета компании/физического лица на другой совершаются подозрительно частые платежи без видимой связи между ними, это может быть признаком отмывания денег. Также стоит обратить внимание на необъяснимые банковские переводы, а также на любые другие необычные транзакции, которые не связаны с законными коммерческими операциями. Например, транзакции, которые не сопровождаются подтверждающей документацией или не соответствуют обычной деятельности клиента, должны быть отмечены для дальнейшего расследования.

Структурирование транзакций

Намеренное разделение крупных транзакций на более мелкие, чтобы избежать отправки сообщений о подозрительной активности. Структурирование обычно осуществляется путем внесения сумм, чуть меньших порогового значения для отправки сообщений, или с использованием нескольких счетов для осуществления платежей.

Несколько источников дохода:

Если у человека есть несколько источников дохода, но он не может объяснить, как они получены законным путем, это может быть признаком мошенничества.

Разделение обязанностей

Когда один и тот же человек отвечает за несколько должностей, которые обычно требуют контроля со стороны разных отделов (например, бухгалтерии и ИТ), это может указывать на попытку скрыть неэтичное поведение. Хотя это не всегда так, компании должны проявлять инициативу и следить за тем, чтобы финансовые решения утверждались двумя и более работниками.

Отсутствие внутреннего контроля

Компании, не имеющие надлежащего внутреннего финансового контроля, более уязвимы для мошенничества. Слабая структура внутреннего контроля делает бизнес уязвимым для угроз и является признаком возможной незаконной деятельности. Внутренние правила и процедуры, а также системы сигнализации имеют решающее значение для борьбы с финансовыми преступлениями. К этим сигналам специалисты по финансовым расследованиям добавляют такие внешние признаки:

Отсутствующие документы

В организации могут возникать проблемы с пропажей документов, связанных с важными отделами. Если такие случаи участились, это может быть признаком мошенничества. К таким документам относятся регистрационные данные транспортных средств, списки продаж и покупок, чековые книжки и отчёты об инвентаризации.

Чрезмерное количество корректирующих записей

Некоторые бухгалтерские службы могут вносить в бухгалтерские книги чрезмерные корректирующие записи.

Множественные платежи

Иногда бухгалтерский отдел компании случайно, ошибочно обрабатывает дублирующие платежи поставщику услуг. Однако случается, что мошенники сознательно дублируют платежи в поддельные компании.

Несоблюдение законодательства

Если компания регулярно нарушает законодательство, установленные правила и нормы, это может быть серьёзным «красным флагом».

Нереалистичные заявления руководства

Руководство делает заявления в интервью СМИ или в отчетах о доходах, которые не реалистичны и не точны.

Юридические споры

Ведущиеся судебные процессы, особенно если они связаны с ключевыми активами или обязательствами компании, могут быть «красным флагом».

Серьезные ограничители для использования искусственного интеллекта в бизнес-разведке

На фоне массовой эйфории относительно стремительного внедрения технологий искусственного интеллекта в разные сферы бизнеса, социально-экономической и общественной жизни, включая и бизнес-разведку, все чаще раздаются голоса специалистов, обращающих внимание на

объективные условия и свойственные этим технологиям недостатки, серьезно ограничивающие их практическое применение.

К числу таких экспертов принадлежат Алекс Уолтон и Тереза Гаранхель, авторы статьи на сайте competitiveintelligencealliance.io. По их мнению, основных ограничителей пять.

1. Нет конкурентного преимущества в использовании общедоступных инструментов ИИ

Было время, когда наличие компьютеров у всех сотрудников компании было конкурентным преимуществом. Сегодня их использование настолько распространено, что было бы странно, если бы компания не покупала высококлассные компьютеры для всех своих сотрудников. То же самое произойдёт и с ИИ. Когда все ваши конкуренты примут на вооружение технологии ИИ, конкурентное преимущество будет определяться эффективностью их использования.

2. Мирахи

Если ваш запрос к LLM (Большой Языковой Модели) с задачей «предсказать, что произойдёт в ближайшие 12 месяцев в конкурентной среде» или «провести конкурентный анализ пяти основных конкурентов и предложить стратегические рекомендации» основывается исключительно на проверенных данных, вы, скорее всего, можете быть уверены в его выводах. Но в случае запроса на прогноз в виде догадки, вне конкретных и надежных данных, то велика вероятность случайных, ошибочных результатов.

Уже наработанный опыт взаимодействия с ChatGPT позволяет определить типы запросов, которые могут привести к миражам:

- Запросы на получение конкретных фактических данных о будущих событиях.
- Запросы о передовых разработках.
- Запросы на технические или специализированные знания, выходящие за рамки общепринятого освещения событий.
- Гипотетические сценарии со сложными переменными.
- Чрезвычайно подробные творческие запросы на написание текстов.
- Вводящие в заблуждение запросы или запросы, основанные на дезинформации.
- Неоднозначная или противоречивая информация, указанная в подсказке.

«Сегодня вам все равно нужен человек, который будет редактировать контент и проверять результаты, чтобы убедиться, что все в порядке», говорит Бен Хоффман, старший менеджер по конкурентной разведке в компании Adobe (разработчик программного обеспечения).

3. Неверные тренировочные данные

Там, где задействованы люди, может проявиться человеческая ошибка. Такая простая вещь, как несколько ошибок при копировании и вставке в процессе обучения LLM, может привести к неправильным ответам. Даже небольшой процент обучающих данных LLM, содержащий фактические неточности, может повлиять на точность его ответов в критических ситуациях. Это тот случай, когда увеличение сложности коррелирует с увеличением вероятности ошибки.

4. Вопросы конфиденциальности и безопасности данных

По умолчанию инструменты на основе ИИ, такие как ChatGPT, сохраняют вводимые вами запросы, а также любые дополнительные данные или информацию, которые вы загружаете, для использования в улучшении своих моделей. Эта информация в конечном итоге может быть использована для обучения и улучшения LLM, пополнения его базы данных. Но и ваши

конкуренты или кто-то еще потенциально могут извлечь выгоду из этих знаний. Хотя OpenAI заявляет, что соблюдает требования не использовать данные определенных аккаунтов для обучения своих моделей, верить этому или нет — решать вам.

В отчете «Топ-10 уязвимостей OWASP для приложений с большими языковыми моделями» в числе примеров названы: «внедрение подсказок, утечка данных, недостаточная изоляция и несанкционированное выполнение кода» (<https://owasp.org/www-project-top-10-for-large-language-model-applications>).

Андрей Бирюков, автор публикаций на сайте habr.com, пишет, что «системы машинного обучения иногда используют информацию, которая является побочным продуктом исходных данных (например, данные социальных сетей для расчета пользовательской метрики). И в результате становится возможной скрытая или косвенная обработка персональных данных. Например, получение информации о пользователях тех самых социальных сетей, где нейросеть анализировала метрики... Системы искусственного интеллекта представляют собой черный ящик, причем не только для тех, кто их использует, но и для самих разработчиков, которые могут подкрутить в алгоритмах некоторые параметры. Но в целом те же нейросети сами пишут свои алгоритмы во время обучения, поэтому то, как они принимают решения, — нередко загадка даже для разработчиков» (<https://habr.com/ru/companies/otus/articles/842644>).

5. Проблема глубины

Это проблема, когда генеративный ИИ не может достаточно глубоко погрузиться в конкретную проблему или задачу, чтобы дать действительно полезный ответ. Проблема глубины в использовании искусственного интеллекта (ИИ) связана со сложностью понимания логики работы моделей и риском ошибочных выводов. Ее основные причины: недостаток данных для обучения, искаженные или неполные данные, сложность интерпретации решений. Это особенно актуально в сферах, где ИИ выходит за рамки простых задач, например, в психологии или саморазвитии (habr.com/commkommov.com).

Конечно, весь список ограничителей не ограничивается только отмеченными выше. К ним следовало бы добавить дискrimинацию. Как объясняет А. Бирюков, «алгоритмы машинного обучения могут строить свои стереотипы на основе каких-либо черт человека, чаще всего пола, расы и возраста. Если на основе данных алгоритмов автоматически принимаются решения о выдаче кредита или приеме на работу, то это может приводить к дискrimинации. То есть, решения принимаются не на основе объективных данных, а на основе искаженных представлений, то есть изначально некорректного обучения нейросети».

Специалисты Института Алана Тьюринга (института науки о данных и искусственном интеллекте Великобритании) указывают на концентрацию власти, которую ИИ предоставляет своим наиболее влиятельным разработчикам и исполнителям в частном и государственном секторах. Правительства используют ИИ для ранжирования и упорядочения информации, а также для мониторинга и отслеживания граждан. Независимо от того, делается ли это компаниями или правительствами, ИИ можно целенаправленно использовать для формирования мнений и подавления инакомыслия. В связи с этим Институт Тьюринга предлагает правительствам стремиться к минимизации рисков для граждан, максимально жестко контролировать ИИ и быть готовыми отказаться от его использования при необходимости (подробнее: <https://rvs.su/novosti/2021/iskusstvennyy-intellekt-i-soblyudenie-prav-cheloveka>).

Стратегическое предвидение в тумане неопределенностей и слабых сигналов

Термин «стратегическое предвидение» прочно вошел в современный словарь российских и зарубежных аналитиков конкурентной разведки.

По формулировке экспертов ОЭСР (Организации экономического сотрудничества и развития), стратегическое предвидение — это структурированный и системный способ использования идей о будущем для прогнозирования и более эффективной подготовки к изменениям. Он предполагает проактивный подход к неопределенности.

В отличие от традиционного планирования, опирающегося на прошлые и текущие тенденции и процессы, стратегическое предвидение предполагает анализ множества возможных сценариев. Такая модель позволяет:

- заложить устойчивость и адаптивность компаний к резким изменениям;
- выявлять так называемые «слепые зоны» рисков и угроз;
- принимать обоснованные, жизнеспособные стратегические решения;
- через анализ альтернативных сценариев выявлять новые возможности для продуктов и услуг;
- формировать единое мнение в команде;
- поддерживать баланс между долгосрочными и краткосрочными приоритетами (<https://okr-academy.ru/strategicforesight?ysclid=mbned3kery42813896>).

Особую ценность стратегическое предвидение обретает в эпоху неопределенности, которой характеризуется наше время. Отсюда — повышенное внимание к слабым сигналам. В конкурентной разведке слабые сигналы могут исходить из неожиданных источников. Например, о грядущих изменениях могут говорить всплески заявок на патенты в области новых технологий, колебания в настроениях потребителей в социальных сетях. Проблема не только в выявлении этих сигналов, сколько в их интерпретации до того, как они развернутся в тенденции.

Одной из наиболее эффективных моделей прогнозирования некоторые эксперты, в их числе работающие в компании Octopus (<https://www.octopusintelligence.com>), рекомендуют «Конус будущего». Эта модель классифицирует различные способы анализа:

- Возможные варианты развития событий — что может произойти?
- Вероятное будущее — что, скорее всего, произойдет?
- Предпочтительное будущее — чего мы хотим добиться?

Основные методы прогнозирования в рамках данной модели:

1. Сканирование горизонта

Систематически отслеживайте возникающие тенденции, сигналы и слабые индикаторы изменений. Используйте такие инструменты, как PESTEL-анализ (политический, экономический, социальный, технологический, экологический, правовой). Выявляйте закономерности и оценивайте их долгосрочное влияние. Имейте в виду, что тенденции могут ускоряться, замедляться или неожиданно меняться. Многие компании недооценивали тенденции в сфере удаленной работы до пандемии.

2. Анализ перекрестного воздействия

Изучайте, как различные тенденции взаимодействуют между собой, создавая новые бизнес-реалии. Сочетание искусственного интеллекта, блокчейна и метавселенной («метавселенная» - концепция «бесшовного соединения цифрового и реального опыта для достижения каких-то целей» - Василий Лебедев, основатель IKRA Group, <https://secrets.tbank.ru>) создаёт новые экономические модели.

3. Сценарное планирование

Разработайте несколько правдоподобных сценариев будущего и разработайте стратегии для каждого из них. Это поможет заблаговременно подготовиться к сбоям и изменениям на рынке.

4. Ретрансляция

Вместо того, чтобы прогнозировать будущее, основываясь на сегодняшних тенденциях, начните с желаемого будущего и двигайтесь в обратном направлении, чтобы определить шаги, необходимые для его достижения.

5. Экспертные группы и краудсорсинг

Привлекайте специалистов как из своей компании, так и из других организаций, чтобы получать и рассматривать разные точки зрения. Например, в Google действует политика «20% времени». Она позволяет сотрудникам изучать инновационные идеи, не связанные с их основной работой.

6. Коллективное картирование (графическое представление) будущего

Поощряйте проведение интерактивных семинаров для формирования общего видения будущего. Успешные корпорации используют метод Дельфи (метод экспертной оценки для получения группового мнения специалистов по какому-либо вопросу) для достижения консенсуса по долгосрочным стратегическим целям.

В мире неопределенности те, кто стремится к стратегическому предвидению, будут лидерами. А другие будут бороться за выживание. Выбор прост.

Мониторинг социальных сетей: сегодня и завтра

Мониторинг активности конкурентов через социальные сети является одним из главных направлений бизнес-разведки. С его помощью можно понять, какие новости, продукты или рыночные изменения находятся в фокусе внимания конкурентов. Изучение профилей целевой аудитории конкурентов помогает понять их потребности, предпочтения и привычки. Кроме того, социальные сети предоставляют возможность для анализа отзывов и комментариев пользователей о конкурентах. Публикации о проблемах конкурентов с продуктом, недовольстве качеством услуг – это ценные данные, которые можно использовать для улучшения собственного продукта или сервиса.

Мишель Мартин, автор ряда статей для компаний из списка Fortune 500, предлагает рекомендации для аналитиков, отслеживающих конкурентную информацию в социальных сетях:

Отслеживайте количество упоминаний по неделям

Обратите внимание на то, сколько упоминаний о бренде своей или конкурентной организации вы фиксируете каждую неделю. Хотя колебания в количестве упоминаний — обычное дело, особенно если бизнес сезонный, значительные изменения могут указывать на что-то более серьезное.

Обратите внимание на всплески вовлеченности

Есть такой термин «коэффициент вовлеченности» (engagement rate), который показывает, сколько пользователей активно взаимодействуют с контентом в соцсетях: ставят лайки, комментируют, репостят или сохраняют публикации. Engagement rate выражается в процентах и позволяет оценить эффективность коммуникаций через соцсети.

Контент становится исключительно популярным, потому что аудитория в восторге от него? Успех на самом деле прост: нужно давать людям то, чего они хотят, а конкурентная разведка подскажет, чего они хотят. Если все внимание приковано к вашему конкуренту, проверьте, запустили ли они что-то новое? Изменит ли это ваши планы или позиционирование на рынке? Чтобы понять, что считать всплеском вовлеченности, вам нужно знать средний показатель вовлеченности у вашей организации и у конкурентов. Или, сравнивая свою организацию с другими, отталкивайтесь от среднего показателя вовлеченности в вашей отрасли.

Соберите демографические данные

Программное обеспечение для конкурентной разведки может отслеживать в динамике ключевые демографические характеристики вашей аудитории, такие как пол, возраст, язык, местоположение, интересы, род занятий и многое другое.

Следите за тенденциями ценообразования

У конкурента А большая ежеквартальная распродажа? Конкурент Б только что перешёл с разовой покупки на модель подписки? Конкурент В повысил цены? Как все их клиенты относятся к этим изменениям и к ценообразованию в вашей отрасли в целом?

Выявляйте слабые стороны конкурентов

Существует множество типов уязвимостей, которые можно выявить с помощью программного обеспечения для конкурентной разведки, например, пробелы в контенте или рекламных стратегиях; отзывы клиентов.

Отслеживайте эффективность работы в социальных сетях

Используйте платформы сравнительного анализа (например, Hootsuite – для управления социальными сетями, которая позволяет планировать и анализировать контент на разных платформах), чтобы отслеживать рост аудитории и вовлеченность конкурентов с течением времени. Регулярно анализируйте конкурентов, чтобы найти способы выделиться. Публикуют ли они посты редко или часто? Находят ли они отклик у аудитории? И какой отклик? Определите, что вы можете сделать своей сильной стороной и таким образом выделиться.

(<https://blog.hootsuite.com/competitive-intelligence/>)

По некоторым подсчетам, более 75% компаний сегодня используют мониторинг социальных сетей для маркетинга и конкурентной разведки.

Но что ждет мониторинг социальных сетей в будущем? На этот вопрос пытаются ответить компания WMC (Watch My Competitor), веб-сайт <https://www.watchmycompetitor.com>. Ее эксперты прогнозируют такие тенденции:

- 1) Нарастающий рост технологий искусственного интеллекта в сфере мониторинга социальных сетей. Инструменты на базе искусственного интеллекта позволят быстрее выявлять закономерности и тенденции.
- 2) Сочетание искусственного интеллекта с работой экспертов-аналитиков. ИИ не может пока полностью заменить внимание и интуицию аналитиков-людей, которые понимают нюансы рынка. В процессе мониторинга социальных сетей аналитики-люди гораздо лучше распознают тон и контекст постов.
- 3) Сочетание мониторинга социальных сетей с другими формами отслеживания конкурентов. Появление автоматизированных инструментов и платформ для сбора информации о конкурентах означает, что любая организация может, как никогда ранее, хорошо разбираться, что происходит на рынке. Мониторинг социальных сетей дает представление только об одной части рынка. Сочетая мониторинг социальных сетей с другими формами сбора информации о конкурентах, вы можете составить более полную картину рынка.
- 4) Мониторинг социальных сетей расширит возможности для большего числа отделов. Согласно опросу «CMO Survey», проводимому консалтинговой компанией Deloitte в партнерстве с Duke University, почти 60% организаций используют данные социальных сетей для принятий решений в разных подразделениях, включая обслуживание клиентов, разработку продуктов, операционные подразделения, службу безопасности и так далее. Развитие инструментов для мониторинга социальных сетей упрощает обмен информацией между разными функциями.
- 5) Больше внимания будет уделяться скорости анализа. В будущем инструменты для мониторинга социальных сетей будут ориентированы на более высокую скорость и предоставление организациям более качественной аналитической информации. Все больше будет цениться информация в режиме реального времени, а не периодические отчеты. Согласно Forbes, компании, способные быстро реагировать на аналитические данные, с большей вероятностью добываются значительных улучшений в бизнесе, смогут принимать обоснованные решения и опережать конкурентов.

Используя искусственный интеллект и человеческий опыт, интегрируя данные из различных источников и поддерживая широкий спектр бизнес-функций, инструменты мониторинга социальных сетей позволяют организациям принимать обоснованные решения и опережать конкурентов.

HR-разведка как одно из направлений конкурентной разведки

Специалисты по управлению персоналом рассматривают HR-разведку как комплекс мероприятий для получения достоверной информации:

- о персонале конкурентов;
- о своем персонале;
- о кандидатах в «свой» персонал (глубокая проверка «прошлого» соискателей на должности). (<https://hrtimer.ru>)

Елена Громченко, руководитель Центра кадровых решений, характеризует основные информационные направления для кадровиков в сфере конкурентной разведки:

- Что говорят (нынешние или уволившиеся) сотрудники компаний-конкурентов о текущих и, возможно, будущих проблемах конкурентов.
- Что говорят о вашей компании ваши сотрудники.
- Что говорят о вашей компании недавно уволившиеся сотрудники и каковы истинные причины увольнения.
- Кто из ваших сотрудников «висит» в поисках работы на рекрутинговых сайтах и почему (там же).

Западный эксперт Итан Гилл считает важным сделать HR-разведку стратегической и неотъемлемой частью процессов принятия решений, включая такие действия, как сбор данных, планирование и дополнительное обучение, поскольку кадровики имеют доступ к той конкурентной информации, которой нет у других подразделений. Обладая этими знаниями, HR может стать стратегической силой в любой организации.

И. Гилл перечисляет возможности и преимущества HR-разведки:

1. Влияние на стратегию организации.
2. Готовность к изменениям в области управления персоналом.
3. Возможность прогнозировать кадровые решения конкурентов.
4. Непосредственное влияние на борьбу за конкурентные преимущества, используя внутреннюю, отраслевую и конкурентную информацию.
5. Получение информации о новейших процессах и технологиях, в том числе об инновационных инструментах и практиках, используемых конкурентами.
6. Обнаружение и отслеживание новых и потенциальных конкурентов.
7. Изучение успехов и неудач конкурентов в их кадровой политике.

Необходимость HR-разведки Итан Гилл обосновывает изменениями, происходящими сегодня в сфере управления персоналом. Речь в первую очередь об усилении конкуренции на разных рынках, где одним из ключевых факторов успеха является правильно выстроенная стратегия подбора и удержания кадров. Кадровики, как и другие специалисты, сталкиваются с проблемой обработки возрастающих массивов данных, решить которую позволяют используемые профессионалами конкурентной разведки инструменты и технологии.

Что конкретно нужно знать о конкурентах?

- Какие технологии и инструменты они используют в сфере управления персоналом?
- Что предлагают в рамках компенсационного пакета?
- Чем их преимущества отличаются от ваших?

- По каким причинам кандидаты на свободные вакансии выбирают их, а не вас (и наоборот)?
- Чем конкуренты удерживают ценные кадры?
- Что эффективно, а что плохо в кадровой политике конкурентов?

Наряду со стандартными рекомендациями по конкурентной разведке иногда встречаются рекомендации, уводящие в так называемую «серую зону», на грань «промышленного шпионажа».

Так, на сайте одного российского медиапортала даются рекомендации, которые можно интерпретировать как выходящие за рамки кодексов профессиональной этики. К примеру, сбор информации у «своего человека», работающего в конкурирующей компании. Контакт приобретается при неоднократном общении с ним, либо он/она назначается вашим «персональным менеджером» в случае, если вы выразили «желание стать клиентом» компании-конкурента.

Еще более сомнителен метод «мертвых вакансий», который заключается в том, что отдел по подбору персонала заявляет о несуществующей вакансии. Подыскивается специалист, проводится интервью, предлагается зарплата чуть выше, чем на прежнем месте, а компенсационный пакет - чуть больше. Стандартный пункт большинства анкет «расскажите о ваших достижениях на прежнем месте» позволяет получить много интересной информации о том, как работает компания-конкурент.

Важно иметь в виду, что подобные рекомендации противоречат «Кодексу этики Международной организации конкурентной разведки» (<https://arb.ru/arbitr/library/biznes-razvedka/biznes-razvedka-53.pdf?ysclid=mbly51bozx352557309>), «Этике специалиста конкурентной разведки» (https://yushchuk.ru/teoriya_konkurentnoi_razvedki/ytika-specialista-konkurentnoi-razvedki/), многим другим аналогичным документам, принятым как в России, так и за рубежом.

Прогнозируемые тенденции в веб-аналитике

Веб-аналитикой называют систему сбора, измерения и анализа данных о посетителях сайта. Веб-аналитика позволяет понять поведение пользователей: время нахождения на сайте, географию и демографию, сколько страниц просматривают, каким контентом интересуются, с каких площадок приходят и так далее.

Веб-аналитика помогает решать разные задачи, в том числе, находить сильные и слабые стороны бизнес-процессов у конкурентов и в своей компании, знакомиться с рыночными трендами. Это один из важных инструментов конкурентной разведки.

Согласно последним данным, рынок веб-аналитики демонстрирует быстрый рост: с 7,54 млрд долларов в 2024 году до 8,89 млрд долларов в 2025 году, что соответствует совокупному годовому темпу роста (CAGR) в 17,9%. К 2032 году рынок расширится примерно до 20,09 млрд долларов и будет расти среднегодовым темпом в 18,1%.

Эксперты консалтинговой компании Octopus (<https://www.octopusintelligence.com/what-we-do-competitive-intelligence-uk/>) прогнозируют следующие тенденции в этой сфере в ближайшие годы:

1. Аналитика на основе технологий искусственного интеллекта станет обычным, рядовым инструментом веб-аналитики.

Переход к ИИ обусловлен огромными массивами генерируемых данных, справиться с которыми ручными способами становится все сложнее, а также способностью новых технологий прогнозировать тенденции в бизнесе, получать ценную информацию без специального, дополнительного обучения.

2. Аналитика, ориентированная на конфиденциальность, заменит традиционные формы мониторинга

Внедрение глобальных правил конфиденциальности, таких как GDPR (General Data Protection Regulation – закон о защите конфиденциальности, утвержденный в Евросоюзе в 2018 году) и CCPA (американский аналог GDPR), требует значительных изменений в инструментах аналитики. Следующее их поколение будет обеспечивать стандарты конфиденциальности с помощью новых методов. Среди последних: мониторинг без использования персональных идентификаторов, отказ от избыточных данных, анонимный анализ.

3. Аналитика в реальном времени станет императивом

Разрыв между получением данных и принятием ответных мер практически исчезнет. Ведущие компании будущего будут анализировать текущие ситуации и немедленно реагировать на них, а не тратить время на изучение прошлых событий.

4. Кросс-платформенная аналитика будет отслеживать весь путь клиента

Подход, основанный на оценке эффективности отдельных веб-сайтов, больше не является достаточным. Кросс-платформенная аналитика, предполагающая объединение веб-сайтов, мобильных приложений и онлайн-взаимодействий, позволяет аналитикам видеть картину поведения аудитории по всем платформам, то есть дает в одном интерфейсе наиболее полное представление о поведении пользовательской базы.

5. Аналитика станет доступна всем сотрудникам компании

Сотрудники всех подразделений компании, а не только специалисты по обработке данных, получат доступ к аналитическим данным через простые интерфейсы, не требующие технических навыков. Аналитические возможности будут интегрированы в существующие инструменты, с которыми команды уже знакомы. Инструменты на основе естественного языка позволяют пользователям задавать вопросы с помощью простых предложений.

Итак, будущее веб-аналитики будет включать в себя:

- Аналитику на основе ИИ, которая выявляет то, что упускают люди
- Конфиденциальные подходы, ориентированные на уважение пользователей
- Возможности немедленных действий в режиме реального времени
- Кросс-платформенное отслеживание
- Инструменты для всех сотрудников организации

Чтобы оставаться конкурентоспособными, компании должны готовиться к грядущим изменениям.

Классический метод конкурентного анализа «Пять сил Портера»

Методология разработана американским экономистом, профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Портером. Он описал пять сил, которые оказывают давление на бизнес: покупатели, поставщики, действующие и потенциальные конкуренты, а также товары-заменители. Задача инструмента — своевременно выявить угрозы и устраниить их до того, как они станут реальностью.

Модель «Пять сил Портера» считается проверенным инструментом для оценки конкуренции. Она рассматривает факторы, влияющие на способность компании конкурировать или оставаться прибыльной: угрозы со стороны новых участников, переговорная позиция поставщиков и покупателей, угрозы со стороны товаров-заменителей и интенсивность соперничества.

1. Угроза новых конкурентов

Эта сила оценивает вероятность появления на рынке новых конкурентов, которые могут снизить долю рынка уже существующих компаний. Существенные барьеры для входа на рынок включают в себя эксклюзивный доступ к критически важным ресурсам, значительные инвестиционные требования, эффект масштаба и хорошо зарекомендовавшие себя бренды, которые удерживают потенциальных участников от прямой конкуренции.

2. Угроза действующих конкурентов

Высокая степень соперничества между фирмами нередко приводит к снижению прибыли из-за ценовой конкуренции и расходов на рекламу. Чтобы снизить эту угрозу, крайне важно оценить силу и качество конкурентов, особенно на рынках, где мало игроков, предлагающих аналогичные товары или услуги. Когда у поставщиков есть множество вариантов, они могут легко перейти к конкурентам, предлагающим более выгодные условия, что снижает переговорную позицию действующих игроков. И наоборот, недостаток конкурентов позволяет компаниям лучше контролировать цены и получать более высокую прибыль.

3. Угроза замены

Клиентам может быть предложена альтернатива продукту. Если замена более доступна и выгодна, клиенты могут уйти. Этот фактор играет решающую роль в формировании конкурентной динамики в отрасли. Наличие и качество заменителей зависят от нескольких факторов, включая разницу в цене, в качестве и удобство перехода на другой продукт. Если альтернатив много, они сопоставимы по качеству и легкодоступны, потребители с большей вероятностью перейдут на другой продукт, что представляет значительную угрозу для устоявшихся компаний.

Чтобы снизить этот риск, компании могут сосредоточиться на формировании сильной лояльности к бренду за счёт исключительного клиентского опыта, предложения уникальных функций и преимуществ, а также выстраивания долгосрочных отношений с клиентами. Кроме того, инвестиции в исследования и разработки, позволяющие опережать новые тенденции и технологии, могут помочь компаниям сохранить свои конкурентные преимущества. Патентная защита и права интеллектуальной собственности также могут обеспечить юридическую защиту от подражателей и имитаторов.

4. Влияние поставщиков

Данный фактор оценивает способность поставщиков диктовать условия, в том числе цены, влияющие на прибыльность бизнеса. Чем меньше поставщиков, тем выше их коллективная переговорная позиция. Олигополистическая структура предложения (когда на рынке доминируют всего несколько – от 2 до 5 – компаний) позволяет поставщикам оказывать значительное влияние на цены, что потенциально может повлиять на рентабельность и создать проблемы для компаний, которые в значительной степени зависят от этих ресурсов.

5. Фактор покупателей

Эта сила определяет, в какой степени потребители могут оказывать давление на компании, чтобы те изменили цены или ассортимент продукции с помощью индивидуальных или коллективных действий. Когда покупателей меньше, у них больше возможностей для влияния на формирование установления цен и определение стандартов качества. Оценка концентрации покупателей, объема закупок и простоты перехода между поставщиками необходима для понимания масштабов этой силы.

Сравнение с SWOT-анализом

«Пять сил Портера» и SWOT-анализ — это стратегические инструменты конкурентного анализа в бизнесе. Хотя обе модели помогают организациям понять свое положение на рынке и принимать обоснованные решения, они различаются по подходу и охвату.

SWOT расшифровывается как сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Универсальная схема рассматривает внутренние факторы организации (сильные и слабые стороны) и внешние факторы (возможности и угрозы). Это помогает определить, что компания делает хорошо, что ей нужно улучшить и как она может использовать возможности рынка, одновременно снижая потенциальные угрозы. SWOT-анализ целесообразно использовать для оценки новых возможностей в бизнесе, анализа запуска новых продуктов или стратегий выхода на рынок, а также для внутренних улучшений (подробнее см. статью «SWOT анализ для финансовых организаций», журнал «Бизнес-разведка» № 63, и публикацию «О разновидностях методологии SWOT анализа в конкурентной разведке», журнал «Бизнес-разведка» № 65).

Модель «Пять сил Портера» не рассматривает внутренние аспекты организации. Она фокусируется на внешней среде, предоставляя ценную информацию о конкурентной динамике отрасли или рынка. Анализ Портера используют, чтобы определить место компании на ее рынке. Эта методика рекомендательная: она дает информацию, на основе которой можно принять решения, но не позволяет сформировать точный план действий. Если компания работает на нескольких рынках, анализ делают для каждого из них.

Критерии компаний определяют сами. При анализе действующих конкурентов это может быть, например, количество игроков, темп роста рынка и уровень дифференциации продукта. При анализе угрозы от поставщиков параметрами для изучения могут стать: примерное число поставщиков и объемы производимой ими продукции.

Далее стоит оценить каждый критерий по балльной шкале — например, от одного до трех баллов. Затем подсчитать общее количество баллов и оценить угрозу. Анализ покажет, какие силы несут для бизнеса самые высокие риски.

Полученные данные можно использовать в качестве отправной точки для создания стратегии развития бизнеса на несколько лет вперед. Это позволит сократить риски убытков и банкротства. Также данный метод подходит для общего тестирования ниши: благодаря ему, например, можно найти мало конкурентное поле с достаточным покупательским спросом.

Значение интеллектуальных игр для аналитика конкурентной разведки

Эксперты международной организации профессионалов конкурентной разведки (SCIP) разместили на сайте организации (<https://www.scip.org>) статью о значении игр для людей, занимающихся аналитической работой. Тема не самая ординарная для этого сайта и отрасли КР в целом, поэтому предлагаем читателю ее перевод с небольшими поясняющими вставками от редакции.

Игры нужны не только детям. От стратегических настольных игр до сложных головоломок — игры являются неотъемлемой частью человеческого развития и когнитивного роста. Игры стимулируют мозг, улучшают навыки решения проблем и обостряют критическое мышление. Будь то шахматы, судоку или интерактивные цифровые игры, участие в играх может сделать нас умнее, хотя мы часто этого не осознаём.

Как игры развиваются когнитивные способности

Игры — не просто развлечение, это тренировка ума. Различные игры задействуют разные когнитивные функции, улучшая память, логику и навыки принятия решений.

1. Умение решать проблемы, развивать критическое мышление

Такие игры как шахматы и го, требуют умения продумывать на несколько ходов вперед, анализировать тактику противника и гибко к ней приспосабливаться.

Игры головоломки (крессыорды, судоку) учат распознавать закономерности, развиваются логическое мышление.

2. Память и обучение

Игры типа «Мемори» (также известна под названиями «Найди пару» или «Запоминайка»), тренируют и улучшают память.

Игры, предполагающие умение ориентироваться в сложной обстановке, развиваются пространственную память и когнитивную гибкость.

3. Адаптивность

Динамичные игры «стратегии в реальном времени – RTS» (о них подробно см. <https://vgtimes.ru/articles/126341-luchshie-rts-vseh-vremen.html>) учат игроков принимать быстрые и взвешенные решения в стрессовой ситуации.

Игры, по ходу предполагающие изменения условий, развиваются адаптивность участников.

Исследования, проводимые в разных странах, подтверждают, что игры могут развивать интеллект и сообразительность:

- Игра в шахматы улучшает навыки решения сложных задач, повышает IQ за счет укрепления нейронных связей в префронтальной коре головного мозга, которая располагается в передней части лобных долей мозга и является центром, регулирующим важнейшие умственные процессы.

- Головоломки стимулируют выработку дофамина – гормона и нейромедиатора, связанного с медиацией и обучением. С точки зрения нейрофизиологии, роль дофамина широка. Гормон влияет на настроение, характер человека. От уровня его синтеза зависит поведение, наличие мотивации и желание учиться. Чувство удовлетворенности от решения трудной головоломки укрепляет привычки, связанные с обучением.

- Игры развиваются компетенцию справляться с многозадачными проблемами. Особенно видеоигры с элементами активных действий, тренирующие способность мозга быстро переключаться с одной задачи на другую.

Игры развиваются не только когнитивные способности, но и социальный и эмоциональный интеллект.

Командные игры воспитывают коммуникабельность, сотрудничество, взаимодействие. Игроки учатся распознавать социальные сигналы, управлять конфликтами, работать над достижением общей цели.

Ролевые игры развиваются эмпатию, способность поставить себя на место другого.

Соревновательные игры учат стойкости, помогая переносить поражения и неудачи, разрабатывать стратегии улучшения результатов, развиваются мышление, ориентированное на успех.

Исследования также показывают, что у пожилых людей, играющих в разные интеллектуальные игры, разгадывающих головоломки, процессы потери когнитивных способностей замедляются.

Интеллект, развиваемый в игре, — это жизненно важный инструмент для умственного развития, стратегического мышления и обучения на протяжении всей жизни, заключают авторы публикации на сайте SCIP.org.

Читатели могут подробнее ознакомиться с игровыми тренажерами для аналитика данных по ссылке <https://dzen.ru/a/X9pSI2AseDAnvxNZ?ysclid=mbnex8hjgj351862418>.

“Psychology of Intelligence Analysis”

by Richards J. Heuer

«Психология анализа разведданных» Ричарда Дж. Хойера-младшего – важный источник информации для специалистов в области бизнес-разведки. Он представляет собой глубокое исследование когнитивных факторов, влияющих на аналитическую работу. Несмотря на то, что первое издание книги появилось более двух десятилетий назад, она по-прежнему актуальна, незаменима для тех, кто работает в этой сфере.

Вот некоторые ключевые концепции, всесторонне разработанные автором.

Когнитивные искажения в анализе

Хойер подробно объясняет такие искажения, как предвзятость подтверждения, «эффект якоря» и эвристика доступности. Предвзятость подтверждения, например, приводит к выборочному сбору и интерпретации доказательств, подтверждающих уже сложившиеся убеждения. «Эффект якоря» приводит к чрезмерной зависимости от первоначально полученной информации. Эвристика доступности придаёт неоправданно преувеличенное значение наиболее доступной информации.

Структурированные аналитические методы

Автор разбирает методы, которые позволяют преодолевать предубеждения, естественным образом возникающие в процессе анализа. Такие методы, как анализ конкурирующих гипотез, «адвокат дьявола», «красная команда», занимают центральное место в его подходе.

Роль восприятия в разведывательной работе

Хойер также исследует, как личный опыт, культурные особенности и укоренившиеся стандарты мышления влияют на интерпретацию информации. Эти факторы могут создавать «слепые зоны», приводить к неверным интерпретациям, особенно если аналитики не осознают, как их собственный опыт влияет на их восприятие.

Он подчеркивает важность самосознания в аналитической работе. Задавая регулярно самому себе вопрос, как личная точка зрения может повлиять на результаты, аналитики добиваются более объективной интерпретации информации, снижают вероятность ошибок, связанных с искажениями восприятия.