

Оглавление

О некоторых тенденциях конкурентной разведки в 2025 году	1
Как искусственный интеллект трансформирует дата-центры.....	2
Разведка угроз и расследования в даркнете	4
Основные риски, с которыми сегодня сталкиваются специалисты по управлению данными.....	7
Конкурентная разведка в Азии – стратегический императив	9
Чем адаптивная аналитика лучше предиктивной.....	12
Как создать программу конкурентной разведки для стартапов.....	14
Какие ошибки делают конкурентный анализ малоэффективным.....	15
«Пять сил Портера» - преимущества и недостатки	17
Рецензия «Outcompetition in the Age of AI» by Mayur Palta	19

О некоторых тенденциях конкурентной разведки в 2025 году

В 2024 году западный рынок конкурентной разведки составил более 50 млрд долларов, а к 2033 году, как ожидается, возрастет до 122 млрд. При этом рынок программного обеспечения конкурентной разведки для малого и среднего бизнеса вырастет с 2,56 млрд долларов в 2023 году до 6,02 млрд к 2030 году. (<https://research.com/software/competitive-intelligence-software-for-small-business>).

Тереза Гаранхель, главный редактор компании Competitive Intelligence Alliance (<https://www.competitiveintelligencealliance.io>), объясняет такой рост несколькими факторами:

- Усиление конкуренции на цифровых и глобальных рынках
- Распространение КР-платформ на базе генеративного ИИ
- Спрос на аналитику в режиме реального времени и стратегическую гибкость

Искусственный интеллект меняет правила во всех отраслях, включая конкурентную разведку. Последние данные показывают, что внедрение ИИ в службы КР выросло в 2025 году в среднем по миру на 76% по сравнению с предыдущим годом. Причем 60 % команд уже используют ИИ ежедневно (<https://www.crayon.co/state-of-competitive-intelligence>).

Традиционный конкурентный анализ обычно фокусировался на прямых конкурентах: отслеживание цен, рекламные кампании, запуски новых продуктов и т. д. В 2025 году, считает Гаранхель, столь узкого подхода недостаточно. Современные тенденции КР включают:

- Анализ смежных отраслей
- Регуляторные изменения
- Динамику партнерских отношений и цепочки поставок

Все это важно, потому что теперь компании конкурируют в рамках целых экосистем.

Другая заметная тенденция в конкурентной разведке — появление диалоговых интерфейсов на основе генеративного искусственного интеллекта. Вместо статичных информационных панелей платформы предлагают интеллектуальные чат-боты: задайте вопрос на естественном языке и получите мгновенный ответ. Этот метод быстрый и интуитивно понятный — отличное сочетание для специалистов по КР (подробнее о диалоговых интерфейсах см. <https://www.contify.com>).

Конкурентная разведка уже давно не ограничивается узким кругом специалистов, а становится обязанностью руководителей высшего звена. Некоторые организации вводят должности директора по разведке и директора по искусственному интеллекту, чтобы внедрить конкурентную разведку во все сферы деятельности. Это означает, что функция КР становится основополагающей наравне с финансами, маркетингом или отделом кадров. Такая тенденция связана с внедрением аналитики во все сферы — от продаж и продуктов до стратегии и операционной деятельности.

По данным BARC (Broadcast Audience Research Council — индийский научно-исследовательский орган в области телевизионных измерений, один из крупнейших в мире), наиболее важными тенденциями в сфере интеллектуальных технологий являются защита данных, управление качеством и контроль (<https://www.barc.com>). Применительно к конкурентной разведке это означает: качество ваших решений зависит от качества ваших данных. В ближайшем будущем можно ожидать более строгого соблюдения нормативных актов, большего внимания обеспечению прозрачности и надежности.

Компании все чаще используют синтетические данные, то есть «данные, полученные путем создания сценариев моделирования, в которых модели и процессы взаимодействуют для получения совершенно новых данных, не взятых напрямую из реального мира» (<https://www.gartner.com>). Синтетические данные становятся популярными в изучении реакции клиентов или рынка во время тестирования таких вещей как позиционирование продукта, стратегии ценообразования. Они расширяют возможности экспериментирования в период подготовки к запуску реальных продуктов.

Конкурентная разведка, пишет Тереза Гаранхель, — это уже не просто знание того, что делают ваши конкуренты, а путь к созданию более интеллектуального и гибкого бизнеса.

Как искусственный интеллект трансформирует дата-центры

В современном цифровом мире дата-центры играют ключевую роль, обеспечивая хранение и обработку огромных объемов данных, которые продолжают стремительно увеличиваться. Но растущий спрос требует, чтобы сами центры обработки данных использовали новые технологии для предоставления более эффективных и рациональных услуг.

В последние годы операторы центров обработки данных внедряют искусственный интеллект, чтобы оптимизировать повседневную работу сервисов. В недавнем опросе 57 процентов

владельцев центров обработки данных заявили, что они доверяют моделям искусственного интеллекта при принятии операционных решений, что почти на 20 процентов больше, чем годом ранее (<https://uptimeinstitute.com/resources/research-and-reports/uptime-institute-global-data-center-survey-results-2022>).

Дата-центры используют ИИ для улучшения управления рабочей нагрузкой и ее распределением. Новые решения позволяют более эффективно использовать оборудование и сетевые сервисы, избегать простоев и обеспечивать стабильно высокий уровень обслуживания. ИИ распределяет вычислительные задачи между наиболее эффективными ресурсами, снижая затраты и обеспечивая наилучшее качество обслуживания клиентов. Алгоритмы искусственного интеллекта могут выявлять проблемы до их возникновения, что значительно сокращает время простоя и расходы на замену оборудования (<https://www.digitalrealty.com/resources/articles/data-center-ai>).

ИИ активно участвует в автоматизации различных процессов в дата-центрах, от мониторинга состояния оборудования до управления энергопотреблением. Например, ИИ-алгоритмы способны прогнозировать потребности в охлаждении и регулировать системы кондиционирования, что позволяет значительно снижать затраты на энергию и эксплуатационные расходы. <https://vc.ru/ai/1354915-budushee-ii-v-data-centrah-problemy-i-resheniya?ysclid=meb96g414h626017089>

Важно отметить, что потребление энергии остается серьезной проблемой для дата-центров. По прогнозам Goldman Sachs Research, глобальный спрос на электроэнергию со стороны центров обработки данных вырастет на 50 % к 2027 году и на целых 165 % к концу десятилетия (по сравнению с 2023 годом), пишет аналитик Джеймс Шнайдер, специализирующийся на телекоммуникациях, цифровой инфраструктуре и ИТ-услугах (<https://www.goldmansachs.com/insights/articles/ai-to-drive-165-increase-in-data-center-power-demand-by-2030>).

В 2022 году дата-центры потребили 2% всей сгенерированной электроэнергии в мире. Из-за дефицита энергоснабжения во многих регионах компании решают строить новые дата-центры вблизи доступных источников генерации электроэнергии. По словам экспертов, модели ИИ помогут минимизировать потери энергии (<https://ru.hostzealot.com/blog/news/kak-ii-transformiruet-data-centry-v-2025-godu?ysclid=meb99psvvo991893038>).

Другое ценное направление применения технологий ИИ - замена персонала искусственным интеллектом. Квалифицированных IT-специалистов в технологическом секторе традиционно не хватает. Поэтому дата-центры начинают все чаще использовать ИИ для мониторинга, управления и поддержания корректной работы оборудования. Человеческий фактор пока полностью исключить нельзя, но командам на месте гораздо проще справляться с техническими трудностями с помощью искусственного интеллекта, которому можно задавать вопросы и получать рекомендации.

ИИ также можно использовать для повышения уровня безопасности центров обработки данных следующими способами:

Обнаружение аномалий: мониторинг сетевого трафика, журналов доступа и поведения системы позволяет выявлять необычные закономерности и обнаруживать проблемы до того, как они возникнут.

Более активные меры безопасности. Традиционные меры безопасности носят скорее реактивный, чем проактивный характер. Анализ с помощью ИИ позволяет центрам обработки

данных прогнозировать потенциальные угрозы и уязвимости, устраняя бреши в системе защиты до того, как ими воспользуются злоумышленники.

Защита данных: Используя алгоритмы и методы искусственного интеллекта, центры обработки данных улучшают процессы обработки, хранения и защиты данных. Это помогает обеспечить критически важное для бизнеса время безотказной работы, надежность и целостность данных при передаче и хранении.

Между тем, нельзя не заметить набирающий силу скептицизм ряда экспертов в отношении «безоблачного будущего» независимых дата-центров и облачных вычислений в целом.

Так, Мэт Эган, автор статьи в интернет издании Chief Information Officer (<https://www.cio.com>), пишет: «Нам всегда говорили, что централизация в общедоступном облаке будет более эффективной, поскольку позволит сократить расходы и накладные издержки... Верно, что ИИ играет в этом определенную роль. Однако, необходимость в оборудовании нового поколения для решения очень специфических задач означает, что облачное предоставление вряд ли будет рентабельным. А сочетание таких факторов как стоимость, конфиденциальность, законодательство и необходимость гибкости, приводит к мысли о целесообразности создания собственного центра обработки».

Важную роль играют суверенитет данных и законодательство в целом. Необходимо учитывать множество рисков, и, возможно, будет проще и безопаснее управлять ими самостоятельно. Поставщик облачных услуг, конечно, обеспечивает приемлемый уровень безопасности, но загвоздка в том, что вы это не контролируете.

Плюс еще геополитика, замечает Эган. Мир уже не кажется таким стабильным, как раньше, а в эпоху неопределенностей и растущих геополитических вызовов многие предприниматели предпочли бы иметь собственный физический центр обработки данных, под своим полным контролем.

Это не значит, что эра облачных технологий в каком-то смысле заканчивается. Просто организации используют их по-разному. Облачные технологии отлично подходят для масштабирования и централизованного хранения упорядоченных данных. Есть и много других вариантов использования облаков.

В конечном счете, как и во всех аспектах, связанных с ИИ, организациям важно найти оптимальный баланс. Нужно уметь распределять риски как географически, так и внутри организации и за ее пределами. Речь идет о возможностях. Настройте структуру данных правильно, рекомендует Эган. Выберите оптимальное сочетание для центра обработки данных, облака и периферийных вычислений на устройствах конечных пользователей.

Разведка угроз и расследования в даркнете

Даркнет (Dark Net или Dark Web) это часть интернета, ориентированная на конфиденциальность и анонимность, что делает ее идеальным местом для киберпреступников, где они могут делиться инструментами и информацией, а также предлагать свои услуги.

В то же время даркнет – ценный источник информации об угрозах. Аналитики, расследователи преступлений могут узнать, как проводятся кибератаки, какие инструменты для атак продаются и покупаются, какова эффективность текущих кампаний по обеспечению кибербезопасности (например, на основе изучения продаж украденных данных).

При поиске информации об угрозах в даркнете важно обращать внимание на различные типы данных и услуг, которые киберпреступники предлагают на продажу.

Открытые Учетные данные

Информация о скомпрометированных учетных данных, о взломанных паролях помогает улучшить политику в отношении паролей, а если речь идет о скомпрометированных учетных данных сотрудника (сотрудников) организации, это повод сменить пароль учетной записи и проверить, использовались ли и как использовались скомпрометированные данные.

Целенаправленные атаки

Киберпреступники все чаще предлагают свои услуги на продажу. Во многих случаях эти услуги продаются на теневых рынках. Информация о целевых атаках, выставленных на продажу, может помочь организации выявить неизвестные и потенциальные угрозы для своей безопасности. Если злоумышленник предлагает доступ к программному обеспечению или онлайн-аккаунтам организации или если покупатель ищет возможность провести DDoS-атаку на корпоративные ресурсы, это требует дальнейшего изучения и принятия мер.

Другим ключевым аспектом сбора информации об угрозах является поиск информации о готовящихся атаках, о фишинговых наборах и новых штаммах вредоносных программ.

Информация об уязвимости

Даркнет предоставляет киберпреступникам площадку для обсуждения уязвимостей, где может содержаться информация о потенциальных способах использования брешей в различных кибератаках. Злоумышленники могут обсуждать уязвимости в даркнете еще до того, как информация о них станет общедоступной. Мониторинг этих каналов позволяет организациям защищать уязвимое программное обеспечение до тех пор, пока не будет выпущено и применено обновление, а также выявлять ранее неизвестные уязвимости в продуктах компании.

Угрозы со стороны инсайдеров

Информация об инсайдерских угрозах также доступна в даркнете. Преступники могут предлагать конфиденциальные данные или доступ к ним для продажи на торговых площадках даркнета, а обсуждения на форумах даркнета могут раскрыть личности нарушителей безопасности в организации. Отслеживая эту информацию, организация выявляет скомпрометированные конфиденциальные данные и потенциальные инсайдерские угрозы.

Взломанные Аккаунты

Взломанные аккаунты обычно продаются на теневых веб-площадках. Они дают доступ к финансовым счетам, электронной почте, социальным сетям, сайтам электронной коммерции и другим онлайн-аккаунтам. Кроме того, киберпреступники могут предлагать на продажу доступ к корпоративным аккаунтам, что позволяет другим злоумышленникам закрепиться в среде организации.

Продажа ботнетов

Ботнеты — это совокупности взломанных компьютеров, которыми киберпреступники управляют и используют для автоматизированных атак. На теневых рынках они могут продавать контроль над ботами или группами ботов другим злоумышленникам. Боты нужны преступникам, поскольку с их помощью сложнее отследить источник кибератак.

Хакеры часто шифруют похищенные данные и вымогают деньги в обмен на ключ расшифровки. Чтобы получить рычаги влияния во время переговоров или в случае, если организация отказывается платить выкуп, субъекты угроз начинают утечку украденных данных небольшими партиями, постепенно раскрывая конфиденциальную информацию о клиентах и сотрудниках, включая копии паспортов, идентификационные документы, защищенные данные о здоровье и финансовые записи для общественности. Преступники также могут выставить более крупные мультигигабайтные сбросы данных для продажи на хакерских форумах.

Для пострадавшей организации даркнет становится жизненно важным объектом мониторинга масштабов ущерба: объем раскрытой информации, кто взял на себя ответственность за нападение, как украденные активы распространяются (продаются с целью получения прибыли или доступны бесплатно).

Разведка в даркнете сопряжена со значительными проблемами и рисками и требует соблюдения строгих правил, обеспечивающих эффективность и безопасность. Вот главные правила, которые эксперты рекомендуют учитывать:

Использовать специальные технологии. Чтобы снизить риск заражения вредоносным ПО и другими угрозами, не применяйте рабочие или домашние компьютеры и сети для поиска в даркнете. Вместо этого используйте выделенные устройства или виртуальные машины, специально предназначенные для этой цели.

Сохранять анонимность. Защитите свою личность с помощью специализированного программного обеспечения, такого как Tor и VPN, которые обеспечивают безопасный и анонимный доступ к даркнету. Это поможет избежать возможной идентификации и ответных действий со стороны злоумышленников.

Защита персональных данных. Чтобы случайно не раскрыть свою личность, для регистрации в даркнете используйте не личные, рабочие или учебные адреса электронной почты, а анонимные почтовые сервисы.

Внедрите шифрование: защитите конфиденциальную информацию, собранную в ходе расследования, с помощью инструментов шифрования. Это гарантирует защиту данных от несанкционированного доступа.

Следуя этим рекомендациям, исследователи могут повысить эффективность и безопасность своих расследований в даркнете, а также свести к минимуму риски, связанные с доступом к незаконному контенту.

(по материалам интернет ресурсов: <https://www.bitsight.com>, <https://www.csoonline.com>, <https://www.securitylab.ru>, <https://spectrumdata.ru> и других источников)

Основные риски, с которыми сегодня сталкиваются специалисты по управлению данными

В современную эпоху Больших Данных объем информации растет в геометрической прогрессии. Соответственно растут и трудности, связанные с их обработкой и защитой.

Вопросы безопасности находятся в центре внимания. Это и понятно, если учитывать огромные штрафы и репутационный ущерб от утечек. Но здесь мы поговорим о менее известных, но тоже весьма серьезных для бизнеса рисках, с которыми ежедневно имеют дело специалисты по анализу и управлению данными.

Потеря контроля

Чем больше источников данных, тем сложнее ими эффективно управлять. Владельцы данных могут использовать разные стратегии и несовместимые между собой системы. Например, отделы продаж и маркетинга имеют разные платформы, которые хранят данные в разных форматах. Они по-разному интерпретируют ключевые термины или определяют важные показатели. В результате наборы данных несогласованы, в процессах проверки появляются пробелы, которые начинают множиться, и безопасность отходит на второй план. Чтобы эффективно управлять данными, нужны не только инструменты и процессы, но и организационная культура, учитывающая сложности работы с данными.

Отсутствие доступа к актуальным бизнес-данным

В быстро меняющейся бизнес среде оперативность играет ключевую роль. Если вы долго ожидаете получения доступа к информации или тратите много времени на поиск нужных данных, то не сможете вовремя реагировать на происходящее и рискуете утратить конкурентное преимущество.

Для решения этой проблемы эксперты рекомендуют завести «актуальный каталог» о бизнес данных, централизованно управляемый ИТ-командой. Он синхронизирует данные непосредственно из источника при каждом запросе, и пользователь получает доступ к свежим данным одним щелчком мыши.

Разногласия между командами

Разрозненность данных может возникать по многим причинам. Нередко командам жалко делиться данными, на сбор которых они потратили много сил. Какова бы ни была причина, разрозненность данных превращает работу с ними в ежедневную головную боль.

Решение: включить функцию самообслуживания, которая позволяет пользователям напрямую получать доступ к нужным данным без обращения в службу поддержки.

Ручные процессы, влияющие на производительность

Правда заключается в том, что людям сложно выполнять повторяющиеся задачи, связанные с обработкой данных. Они устают и теряют концентрацию. Растет риск ошибок, самые незначительные из которых могут дорого обойтись. «Организации должны классифицировать свой контент, чтобы различные компоненты инфраструктуры безопасности могли выполнять соответствующие действия, — говорит Нирадх Тинани, генеральный директор Netwoven (IT-услуги). — Ручная классификация требует больших усилий, а автоматическая классификация часто дает ложные срабатывания, поэтому для достижения успеха важно найти правильный баланс».

Решение – в автоматизации повторяющихся операций, позволяющей специалистам-информационщикам сосредоточиться на своих основных задачах, а пользователям не тратить время на утомительную подготовку или ожидание данных и сразу приступить к анализу.

Недостаточная грамотность в вопросах данных, включая риск утечки секретных данных с помощью инструментов ИИ

Недостаточная грамотность персонала компании в работе с данными может привести к проблемам с безопасностью. По статистике, 85 % утечек данных происходят из-за человеческого фактора.

Риск в том, что сотрудники используют данные, код, рекомендации по брендингу, контракты и разделы конфиденциальных документов в своих запросах к ИИ без необходимых разрешений и мер защиты. Сруджан Акула, генеральный директор The Modern Data Company (разработка операционных систем данных), говорит: «Команды внедряют ChatGPT, никому об этом не сообщая, специалисты по обработке данных создают модели на основе любой доступной информации, и в результате конфиденциальные данные клиентов могут попадать в общедоступные инструменты ИИ. Это создает риски, в том числе связанные с утечкой данных и соблюдением нормативных требований, которые можно решить с помощью четких, практических политик и безопасных внутренних альтернатив».

Чтобы снизить риски, С. Акула советует компаниям создавать информационные продукты на основе тщательно отобранных, надежных наборов данных с четким распределением ответственности. Организации также могут превратить риск в преимущество, спонсируя программы по повышению грамотности в работе с данными и формируя культуру, когда любой сотрудник может предложить свою идею.

Неспособность понять потребности и ожидания клиентов

Если данные распределены по разным системам или управляются несколькими командами, их объединение в целостную картину о клиентах может занять много времени. Иногда получается собрать несколько фрагментов пазла, но не всегда удастся понять, как они соотносятся друг с другом. Эксперты рекомендуют совместную работу разных функций и отделов организации с данными.

Сторонние источники данных

Как ни сложно обеспечивать соответствие внутренних процессов обработки данных нормативным требованиям и политикам управления данными, отслеживать соблюдение требований к сторонним источникам данных еще сложнее.

«Один из самых недооцененных рисков — это использование сторонних конвейеров данных или сервисов обогащения данных без проверки их источников, — говорит Луис Лакамбра, руководитель отдела продуктов в SOAX (мониторинг и анализ конкурентов). — Если эти данные извлекаются или агрегируются из открытых источников с использованием ненадежных или не соответствующих требованиям методов, организация может столкнуться с пристальным вниманием регулирующих органов или операционными проблемами».

Проверка соответствия данных, полученных от третьих лиц, должна быть непреложным правилом управления данными.

Плохая наблюдаемость конвейера данных

Поскольку компании все больше полагаются на данные в режиме реального времени при принятии решений, надежность и производительность конвейеров данных могут стать настоящим кошмаром, особенно когда приходится постоянно устранять проблемы с данными или если задержка данных приводит к принятию неверных решений.

Одна из основных трудностей — это ограниченная видимость конвейеров данных и моделей их использования, отмечает Джош Мейсон, технический директор RecordPoint (управление данными в технологическом секторе), когда недостаточная наблюдаемость может скрывать такие проблемы, как задержки, дрейф данных, сбои конвейеров, а также наличие и расположение конфиденциальных данных.

Пробелы в качестве данных

Во многих западных компаниях ИТ-директора борются за повышение качества информации, назначая ответственных за работу с данными, автоматизируя процедуры очистки данных и измеряя качество. Большая часть этой работы направлена на структурированные источники в хранилищах данных.

ИИ расширил сферу применения этой работы. RAG-системы (Retrieval Augmented Generation) – инновационная технология, которая позволяет искусственному интеллекту давать более точные, актуальные и обоснованные ответы за счет сочетания возможностей больших языковых моделей и поиска по собственной базе знаний. ИИ-агенты – это автономные системы, которые способны воспринимать окружающий мир, принимать решения и выполнять задачи без постоянного контроля со стороны человека, используя неструктурированные источники данных.

Чтобы устранить проблемы с качеством данных, следует предусмотреть возможности централизации необработанных данных в «озерах данных», предоставления услуги по очистке данных в качестве общего сервиса, а также обеспечения доступа через «фабрики данных» и платформы клиентских данных.

Чрезмерное использование результатов ИИ без тщательной проверки

Одна из важнейших проблем: как сотрудники должны проверять и подвергать сомнению ответы больших языковых моделей или рекомендации ИИ-агентов? Поскольку системы ИИ не являются детерминированными, границы между разработкой, контролем качества и продуктом начинают стираться, и определение качества становится все более сложной задачей. Этот сдвиг требует более тесного сотрудничества между командами внутри организации.

Для специалистов по управлению данными вполне естественно проявлять некоторую паранойю в отношении рисков, особенно связанных с интеллектуальной собственностью и новыми возможностями искусственного интеллекта. Лучшие из них не просто разрабатывают планы по снижению рисков, но и ищут способы превратить риски в стратегические возможности. Впрочем, это уже тема отдельной публикации.

(по материалам интернет ресурсов: <https://www.cloverdx.com>, <https://www.cio.com>, ряда других источников)

Конкурентная разведка в Азии – стратегический императив

В сегодняшней взаимосвязанной и быстро развивающейся мировой экономике бизнес-разведка больше не является второстепенной функцией. Это стратегический императив, утверждают эксперты международной организации профессионалов конкурентной разведки (<https://www.scip.org>). Данный тезис с наибольшей очевидностью проявляется в Азии, где деловая разведка быстро набирает обороты в качестве жизненно важного инструмента борьбы за конкурентное преимущество.

Современная Азия является домом для быстрорастущих экономик с динамичными технологическими экосистемами в сложной геополитической среде. Для континента характерны:

Экономический рост и высокий потенциал

Китай и Индия находятся в авангарде, за последние несколько десятилетий их ВВП вырос в геометрической прогрессии. Но помимо этих гигантов, такие страны, как Вьетнам, Индонезия и Филиппины, также становятся значимыми игроками, демонстрируя впечатляющие темпы роста и привлекая внимание международных инвесторов.

Разнообразие и уникальность рынков

Азия представляет собой мозаику из различных культур, экономических структур и моделей потребительского поведения – от технически подкованного населения Южной Кореи и Японии до обширной потребительской базы в Индии и Китае. Разнообразие создает как проблемы, так и возможности. Оно означает, что компании могут быстрее найти нишевые рынки для своих продуктов или услуг, чем, скажем, в Европе.

Стратегическое географическое положение

Благодаря своему стратегическому расположению, связывающему Восток с Западом, Азия является важнейшим центром торговли и коммерции. Такие порты, как Шанхай, Сингапур и Гонконг – одни из наиболее загруженных в мире. Они обеспечивают огромный объем международной торговли.

Инновации и технологический прогресс

Такие города, как Бангалор, Шэньчжэнь и Токио, - синонимы инноваций. На континенте расположено множество технологических гигантов и стартапов, расширяющих границы в сферах искусственного интеллекта, биотехнологии, финансовых технологий и во многих других областях. Этот инновационный дух привлекает компании, которые хотят использовать передовые технологии и сотрудничать с дальновидными партнерами.

Динамичная демография

Во многих азиатских странах относительно молодое население, а значит, есть большая и растущая рабочая сила. Такая демографическая структура способствует росту потребления, инноваций и предпринимательства, что привлекает компании, стремящиеся к расширению.

По мере того, как Азия трансформируется из производственного центра в один из главных в мире центров инноваций, значение конкурентной разведки и в целом стратегического предвидения возрастает в огромной степени.

В качестве инструмента конкурентной борьбы с развитыми западными странами, ее активно используют Япония, Китай, Южная Корея, Вьетнам, Таиланд, Сингапур, Гонконг...

В Японии давно созданы и хорошо действуют организованные системы конкурентной разведки - как на корпоративном, так и на государственном уровнях. Еще в 1957 г. правительство Японии организовало научно-технологический информационный центр, который ежегодно анализирует тысячи финансовых журналов (в т.ч. зарубежных) и по японским банкам и корпорациям рассылает подробные отчеты или краткие резюме. С 1950-х годов японское правительство ежегодно спонсирует деловые заграничные поездки японских бизнесменов, не последней целью которых является сбор коммерческой информации. Затраты на разведку составляют в среднем 1,5% торгового оборота крупных концернов.

Что касается Китая, то еще бытует мнение, что необходимая информация здесь либо недоступна, либо ненадежна. Такое суждение имеет некоторый смысл, если принять во внимание цензуру, контроль над интернетом, относительную обособленность китайских социальных сетей от остального мира и, конечно, языковой барьер.

Но с точки зрения исследований в области корпоративной информации это ошибочное представление, отмечают эксперты международной логистической корпорации PTL Group (<https://www.ptl-group.com>). Китайский интернет огромен, а доступный контент практически неисчерпаем. Более того, правительство с целью повысить эффективность исследований и сделать торговые процессы более здоровыми, вкладывает много ресурсов в то, чтобы делать корпоративные данные общедоступными,.

Аналитики PTL Group, хорошо знакомые с китайскими экономическими реалиями, рекомендуют профессионалам конкурентной разведки, интересующимся предприятиями Китая, следовать определенным правилам:

Не выполняйте поиск на английском языке

Большая часть китайского интернета основана на китайском языке. Знание и учет этого простого факта может значительно улучшить результаты поиска. Если у компании есть веб-сайт с китайской и английской версиями, то китайская версия будет более актуальной и полной.

Выучите жаргон

При поиске информации о китайской компании важно изучить используемую ею деловую терминологию. Отраслевой жаргон, название компании на китайском языке, имена руководителей, бренды и продукты — каждое из этих выражений может помочь расширить поиск и улучшить его результаты.

В интернете всегда можно найти нужную информацию

В китайском интернете постоянно появляются публикации практически на любые темы. Тот факт, что в Китае проживает 1,4 миллиарда человек, оказывает влияние на объем создаваемого и распространяемого в интернете контента, касающегося любой отрасли, рынка или сферы интересов.

Крупнейшая поисковая система Baidu занимает примерно 84 % рынка. Для сравнения: доля Google составляет всего 2,5 %. По сути, это означает, что Baidu обеспечивает наиболее широкий охват при поиске в китайских СМИ и на основных китайских цифровых платформах.

Однако это не значит, что Baidu — это «китайский Google». Если говорить о технических и синтаксических возможностях, то Google превосходит Baidu даже при поиске на китайском языке, поскольку позволяет искать конкретные слова и фразы на китайском языке на веб-сайтах и в документах — это высокое разрешение, которого нет у Baidu. Поэтому, рекомендуют эксперты,

если вы хотите найти актуальные новости на китайском языке, используйте Baidu. Но если вы хотите найти файлы Excel или PDF, которые случайно оказались в сети, воспользуйтесь Google.

Составьте карту медиаресурсов изучаемой компании

Это необходимый этап при составлении профиля любой компании. Помимо изучения веб-сайта компании (на китайском и английском языках), всегда стоит проверять, представлена ли компания в WeChat, Weibo и на крупных платформах электронной коммерции. Также проверьте, есть ли у компании субдомены и независимые интернет-магазины, а кроме того, представлена ли организация в LinkedIn и других социальных сетях.

Что бы вы ни делали, всегда относитесь к информации, которую компания предоставляет о себе, с долей скептицизма. Разумеется, любая компания предпочла бы избежать публичного порицания и сохранить положительный имидж, поэтому крайне важно сопоставлять PR-материалы компании с другими источниками за пределами организации, включая конкурентов, клиентов, потребителей, исследовательские организации и органы власти.

Не забудьте государственные источники информации

Предприятия обязаны предоставлять отчетность различным ведомствам, отвечающим за отдельные сектора экономики. Поэтому стоит проверить, упоминается ли компания в публикациях различных государственных органов. Например, название компании может быть указано в общенациональных списках предприятий, готовящихся к IPO на небольших фондовых биржах Китая, в провинциальных списках избранных высокотехнологичных компаний или в списках налогоплательщиков на уровне округа.

В целом же, по мнению многих экспертов, к конкурентной информации в странах Азии следует относиться настороженно.

Во-первых, правовая база, регулирующая потоки информации, в ряде стран либо отсутствует, либо плохо разработана. Правительственные базы данных, если и имеются, то не вызывают большого доверия.

Во-вторых, СМИ в большинстве стран зависимы и имеют слабую ресурсную базу.

В-третьих, отсутствует традиция и культура открытости, транспарентности.

В-четвертых, в большом бизнесе все еще царствует семейственность, клановость (см. об этом "Big in Asia: 25 Strategies for Business Success", Palgrave Macmillan).

Директор компании Synovate Business Consulting Дамиан Дюамель в статье на эту тему (scip.online, issue 35) пишет, что в собираемые в странах Азии данные, деловую информацию необходимо многократно отфильтровывать и перепроверять. Поскольку информация в открытом доступе (Интернет, СМИ) довольно ограничена и не всегда достойна доверия, автор рекомендует обратить внимание на сбор данных "из первых рук", через прямые контакты с носителями информации.

Чем адаптивная аналитика лучше предиктивной

В журнале № 65 мы говорили о предиктивной (прогностической) аналитике, ее разнообразных моделях.

Краеугольным камнем прогностического моделирования является использование исторических данных в качестве инструмента для прогнозирования будущих результатов.

«Использование исторических данных позволяет идентифицировать временные закономерности и зависимости. Анализируя, как переменные менялись с течением времени и как они коррелируют друг с другом, прогностические модели помогают фиксировать основные тенденции и взаимосвязи, которые могут повлиять на будущие результаты. Например, на финансовых рынках прошлые колебания цен могут указывать на потенциальные будущие тенденции», пишет автор статьи о прогностическом моделировании на сайте <https://falconediting.com/ru/blog/>. И далее: «В финансовом секторе прогностическое моделирование играет ключевую роль в оценке рисков, оптимизации портфеля и прогнозировании тенденций фондового рынка. Анализируя исторические рыночные данные, экономические показатели и показатели эффективности компании, прогностические модели позволяют инвесторам принимать обоснованные решения, управлять рисками и максимизировать отдачу от инвестиций».

В то же время ряд экспертов указывают на недостатки предиктивной аналитики, обусловленные зависимостью результатов от качества исходных данных. Неточные или неполные данные могут привести к ненадежным прогнозам.

С другой стороны, усиливающаяся нестабильность, происходящие в мире быстрые изменения, такие как пандемии, шоки в цепочках поставок, прорывы в области ИИ и геополитические потрясения, зачастую превращают прогнозы в догадки. Никто не смог предсказать эпидемию ковида, ее масштабы. Список неуспешных попыток прогнозировать будущее на разных уровнях можно продолжать.

В последнее время ученые и практики в области бизнес аналитики, конкурентной разведки все чаще обращают внимание на адаптивное моделирование. Адаптивная модель, в отличие от предиктивной, не о знании, что произойдет дальше. Она о системах, способных улавливать слабые сигналы, быстро обучаться и менять стратегию. Она сочетает человеческую интуицию с данными в режиме реального времени, а организационную гибкость — с ситуационной осведомленностью.

Эксперты международной организации профессионалов конкурентной разведки SCIP (<https://www.scip.org>) утверждают, что наиболее устойчивые и инновационные организации не просто предвидят изменения, они адаптируются к ним в режиме реального времени. В этом сила адаптивной модели: динамическая, основанная на обратной связи способность ощущать, интерпретировать и реагировать на возникающие сигналы быстрее, чем меняется окружающая среда.

Ключевыми характеристиками адаптивной модели в конкурентной разведке являются:

Непрерывное зондирование: мониторинг не только ключевых показателей эффективности, но и контекстных сигналов, таких как социальные, экологические и поведенческие.

Быстрые циклы обратной связи: переход от ежеквартальных отчетов к ежедневным или даже к системам обратной связи.

Децентрализованное принятие решений: предоставление командам на периферии возможности быстро реагировать, а не ждать одобрения из центра.

Образ мышления, направленный на обучение: поощрение экспериментов, исследований и итеративных (пошаговых, постоянных) улучшений.

Эксперты рекомендуют:

- Инвестировать в инфраструктуру датчиков. Выходить за рамки информационных панелей. Внедрять инструменты для сбора качественных и контекстных данных, таких как разговоры с клиентами, мониторинг социальных сетей и отслеживание конкурентов.

- Сократить цикл от понимания к действию. Для этого внедрять аналитику непосредственно в рабочие процессы. Чем быстрее команды реагируют на новую информацию, тем более адаптивными они становятся.

- Расширять возможности принятия решений на местном уровне. Централизованное управление замедляет реакцию. Поэтому важно предоставлять отдельным функциям, службам, отделам качественные данные и свободу принятия обоснованных решений в режиме реального времени.

Бизнес-среда очень динамична, и модели, которые хорошо работают сегодня, завтра могут устареть. В современном мире побеждают те организации, которые быстрее учатся, действуют быстрее и грамотно корректируют курс. Прогнозирующие модели должны быть адаптируемыми к возникающим новым рыночным условиям, появляющимся тенденциям и меняющемуся поведению клиентов.

Как создать программу конкурентной разведки для стартапов

Прежде чем запускать стартап, надо хорошо изучить рынок и в первую очередь конкурентов. Разработка инновационного продукта, инструмента или услуги, работа на новом рынке означает конкуренцию с существующими игроками, которые преуспели в своей сфере гораздо раньше вас. Следовательно, нужно определить конкурентную среду, чтобы выделиться на фоне остальных. Именно в это время в игру вступает конкурентная разведка.

Однако в массе случаев стартапы полагаются на интуицию и поверхностные, неподтвержденные данные, что чревато высокими рисками для бизнес начинания. Кроме того, довольно широко распространено ошибочное мнение, что конкурентная разведка – вещь дорогостоящая, доступная только состоявшимся и крупным компаниям.

На самом деле, для создания достаточно эффективной системы раннего предупреждения о рисках и угрозах не требуется значительного финансирования

Основная цель конкурентной разведки, напоминает соучредитель и директор компании по разработке программного обеспечения eSparkBiz Харикришна Кундария (<https://www.octopusintelligence.com>) – лучше понять ситуацию на рынке в целом. Она достигается поиском ответов на следующие важные вопросы:

- Как конкуренты позиционируют себя на рынке с помощью маркетинга?
- Что они разрабатывают и какие изменения вносят в уже существующие продукты?
- О каких пробелах на рынке они забывают или не обращают внимания?
- Что их клиенты говорят в отзывах и на публичных форумах?

Эффективная программа конкурентной разведки не предполагает копирования каждого шага ваших конкурентов. Она подразумевает создание и акцентирование собственной уникальной идентичности. Также позволяет выявлять возможности и снижать потенциальные риски до того, как они перерастут в кризис.

Необходимо начинать с минимально жизнеспособной программы конкурентной разведки, ответив на следующие вопросы:

- Кто ваши основные конкуренты?
- Какие рыночные тенденции могут повлиять на ваш бизнес?
- Что отличает вас от остальных?

Для сбора этой информации используйте недорогие или бесплатные хранилища данных: государственные ресурсы, коммерческие сервисы, интернет-ресурсы и социальные сети.

Следующий шаг – определить четкие и реалистичные цели разведки. Вы хотите:

- Понимать настроения клиентов?
- Следить за ценами конкурентов?
- Определить новых участников рынка?

С самого начала важно развивать культуру конкурентной разведки. А именно: мотивировать сотрудников вашей компании, от разработчиков до менеджеров по продажам и специалистов по работе с клиентами, чтобы они держали вас в курсе последних новостей рынка. Постарайтесь сделать конкурентную разведку частью повседневной работы стартапа путем поощрения сотрудников, предлагающих ценную информацию и идеи, проведения регулярных информационных совещаний, интеграции конкурентной разведки в процесс планирования.

Конкурентная разведка всегда должна проводиться с соблюдением этических норм. Не используйте личные данные не по назначению, не выдавайте себя за других, не нарушайте условия предоставления услуг. Самое ценное в стартапе — это доверие, подчеркивают профессионалы конкурентной разведки, не рискуйте репутацией.

Разработка эффективной программы конкурентной разведки, основанной на технологиях, заключается не в том, чтобы делать больше, а в том, чтобы делать все правильно. Начните с малого и позвольте технологиям взять на себя сложную работу. При наличии правильных инструментов и грамотного подхода стартап, несомненно, может добиться успеха, не полагаясь исключительно на интуицию.

Какие ошибки делают конкурентный анализ малоэффективным

Конкурентная разведка давно стала важным стратегическим направлением для компаний, стремящихся сохранить конкурентоспособность. Однако многие организации допускают ошибки, которые снижают, а то и обнуляют ее эффективность.

Рафаэль Фулон из французской компании Get-Alert (услуги по конкурентному анализу) называет пять главных ошибок, совершаемых бизнесом в этой области (<https://get-alert.com>):

Ручной и не регулярный мониторинг данных

Многие компании по-прежнему полагаются на ручной мониторинг, и лишь время от времени просматривают профили своих конкурентов. В результате многие решения принимаются на основе неполных данных и не отражают реальную картину рынка.

Решение: выбирайте автоматический мониторинг в режиме реального времени. Современные инструменты конкурентной разведки позволяют вести непрерывное наблюдение во всех главных социальных сетях.

Пренебрежение изучением клиентской базы конкурентов

Фокус внимания исключительно на контенте конкурентов без анализа их аудитории — это упущенная возможность. Такой подход ограничивает понимание рынка. Среди негативных последствий: неполная информация о неосвоенных сегментах рынка, трудности с таргетированием стратегии, неправильное маркетинговое позиционирование, потеря потенциальных клиентов.

Решение: тщательно анализируйте аудиторию ваших конкурентов с помощью подробных демографических и поведенческих данных, таких как возраст, пол, географическое положение, интересы и увлечения, поведение при онлайн-покупках и тому подобное.

Игнорирование тенденций в сфере продуктов

Многие компании следят за конкурентами, не анализируя, какие продукты или услуги вызывают наибольший интерес. Этот пробел мешает выявлять рыночные возможности.

Решение: определите лучшие товары или услуги бренда. Визуализируйте связанные с ними публикации, найдите инфлюенсеров, которые о них рассказывают, проанализируйте их реакцию.

Отсутствие глобального и сравнительного анализа

Если вы довольствуетесь наблюдением за конкурентами по отдельности, не имея общего представления о секторе, это значительно снижает ценность полученной информации. А именно: приводит к предвзятости выводов, трудностям с определением лидеров общественного мнения, неадекватному конкурентному позиционированию.

Решение: используйте сравнительный анализ нескольких брендов, чтобы получить полное представление о вашем сегменте. Преимущества сравнительного анализа выражаются в:

- определении лучших отраслевых практик;
- выявлении возможностей дифференциации;
- понимании динамики конкуренции;
- оптимизированном стратегическом позиционировании.

Бесполезные данные и некачественные отчеты

Сбор данных без их трансформации в полезную информацию — это значительная трата ресурсов, информационная перегрузка, отсутствие четких и ясных рекомендаций для принятия решений.

Решение: преобразуйте свои данные в стратегические рекомендации с помощью отчетов, адаптированных под конкретные потребности.

Эксперты компании Octopus (<https://www.octopusintelligence.com>) главную причину неуспешности конкурентной разведки видят в легковесном, поверхностном подходе к конкурентному анализу: «Стартапы обычно терпят неудачу не из-за того, что продукт никуда не годится. Большинство из них терпят неудачу из-за того, что неправильно оценили рынок. Не потому, что они не *искали*, а потому, что *искали не там, где нужно*». Заходят на несколько сайтов, просматривают страницы с ценами, пролистывают LinkedIn, возможно, спрашивают ChatGPT и говорят себе: «Мы знаем, что делают наши конкуренты».

Это большое заблуждение. Настоящий конкурентный анализ проводится не путем чтения блога конкурента, а глубокого изучения, как ваши конкуренты думают, как принимают решения, как они реагируют на изменения и что они предпочитают не создавать и не делать. А это в большей части не попадает в пресс-релизы.

Большинство людей, особенно на начальном этапе, путают знание того, что делает конкурент, с пониманием, почему он это делает. В результате они гонятся за конкурентами, копируют, переоценивают, или, напротив, недооценивают их действия.

И еще одна значимая ошибка. Речь о подготовке аналитического отчета. Вам не нужен доклад из 50 слайдов. Вам нужен 15-минутный еженедельный ритуал. Включите в свой рабочий план на понедельник:

- Быстрый просмотр обновлений продуктов от 3–5 смежных компаний
- В LinkedIn новые вакансии для специалистов по работе с клиентами
- Скриншоты с целевых страниц (ежемесячный архив)
- Ознакомьтесь с форумами поддержки или Reddit (социальная новостная платформа), чтобы узнать о жалобах клиентов. Обратите внимание на крупное изменение или аномалию в работе компании: ценообразование, обмен сообщениями и т. д.

Вот и все. 15 минут. Каждую неделю. Через 3 месяца вы будете знать, как мыслят ваши конкуренты, лучше, чем они сами.

«Пять сил Портера» - преимущества и недостатки

В предыдущем номере журнала («Бизнес-разведка» № 66) мы подробно рассказали об отличительных особенностях одного из главных инструментов конкурентного анализа – модели Портера.

Ключевое значение этой модели заключается в том, что она помогает получать глубокое представление о внешних факторах, влияющих на бизнес, выявлять неочевидные угрозы и возможности, понимать динамику отрасли, знать свои сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами, принимать обоснованные и стратегически выверенные решения.

К числу явных преимуществ анализа 5 сил Портера блогер на сайте <https://disshelp.ru/> относит:

- Определение рисков и их минимизация;
- Оценку текущего положения и возможностей компании;

- Формирование и принятие грамотных, эффективных решений.

Эксперты подчеркивают универсальный характер метода. Он подойдет, указывает автор статьи на сайте <https://tochnoagency.ru/>, для анализа любой отрасли и любого бизнеса:

- бизнес видит риски отрасли и может их предотвратить;
- бизнес видит слабые места компании и может скорректировать стратегию;
- анализ конкурентов показывает их слабые места и пути опережения;
- компании прогнозируют результаты и понимают, какую долю рынка они смогут занять;
- инвесторы могут оценить перспективность вложений в отрасль или отдельную фирму.

Анализ пяти сил Портера не требует существенных финансовых вложений, проведения дополнительных ресурсоемких исследований.

Вместе с тем, считают эксперты, анализ пяти сил Портера имеет и свои недостатки.

Так, например, эта модель требует немало времени для ее реализации. Она ориентирована, прежде всего, на стратегическое планирование и далекую перспективу. Поэтому не предусматривает принятия быстрых решений для улучшения позиций бренда в конкурентной среде. Иными словами, теория Портера не может быть применима прямо здесь и сейчас. Она требует длительного этапа подготовки, глубинного анализа внешних факторов, их исследования, и только потом - составления плана дальнейших действий (<https://lectera.com>).

Среди других недостатков:

Статичность модели – модель описывает конкурентное окружение в определенный момент времени и не всегда учитывает динамику изменений в отрасли. Реальные рынки могут быстро меняться, и модель не всегда быстро улавливает эти изменения.

Ограниченность фокуса – модель ориентирована на анализ внешней среды и не уделяет достаточного внимания внутренним факторам, таким как ресурсы, культура компании и управленческие аспекты, которые также существенно влияют на конкурентоспособность.

Упрощенная оценка сил – в реальности сложно точно измерить влияние каждой из пяти сил на конкурентоспособность.

Недостаток учета социальных и экологических факторов – модель фокусируется преимущественно на экономических аспектах и может упускать из виду социальные и экологические вопросы, которые становятся все более важными в современном бизнесе.

Ограничение в анализе для стартапов – для новых компаний или стартапов, которые только начинают свою деятельность, модель менее применима, поскольку сфокусирована на анализе отраслей с уже сформировавшимися структурами. Об этом более подробно см. <https://4brain.ru>.

Несмотря на эти недостатки, модель пяти сил Портера остается ценным методом стратегического анализа, особенно когда используется в сочетании с другими инструментами и подходами.

Рецензия

«Outcompetitioning in the Age of AI»

by Mayur Palta

В книге «Конкуренция в эпоху ИИ: как ориентироваться в эпоху искусственного интеллекта», Маюр Палта, эксперт по технологической конкуренции, предлагает дорожную карту для руководителей компаний, которые хотят использовать ИИ для повышения эффективности, роста и трансформации — до того, как их вынудит к этому кризис и более успешные конкуренты. Это не книга о шумихе вокруг ИИ — она о том, как заставить ИИ работать на вас, чтобы подготовить ваш бизнес к успешной конкурентной борьбе.

Из книги вы узнаете:

- Почему обычные инструменты ИИ не выделяют вас на фоне конкурентов — и как создавать системы на базе ИИ, которые обеспечивают устойчивые преимущества для бизнеса.
- Самые распространенные ошибки бизнес-лидеров при использовании ИИ — и как не отстать от конкурентов.
- Как превратить вашу компанию в бизнес, ориентированный на ИИ — адаптация персонала, процессов и стратегии для долгосрочного успеха.
- Отрасли, которые уже претерпевают изменения под влиянием ИИ — как заранее переосмыслить свой бизнес, пока не стало слишком поздно.

ИИ — это не будущее, а настоящее. Если вы не используете его для трансформации своего бизнеса, значит, это делает кто-то другой.