



Деловая (конкурентная) разведка. Защита бизнеса от угроз в области экономики и финансов.

Деловая (конкурентная) разведка

6

Разминка перед занятием



Дайте определение понятия «мошенничество» в соответствии с диспозицией статьи 159 Уголовного кодекса Российской Федерации и раскройте структуру данного состава преступления:

- Объективная сторона преступления;
- Субъективная сторона преступления.

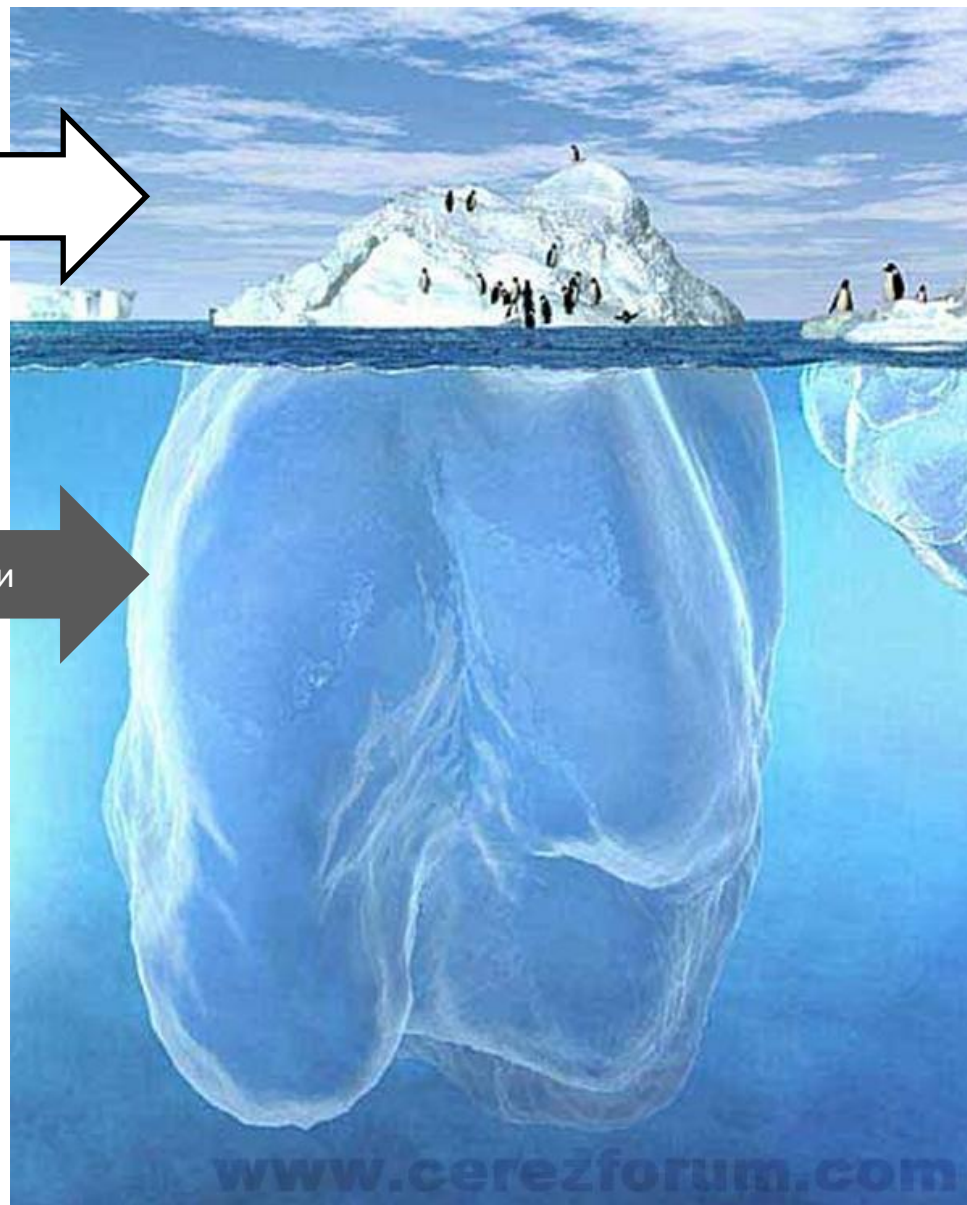
Оглавление

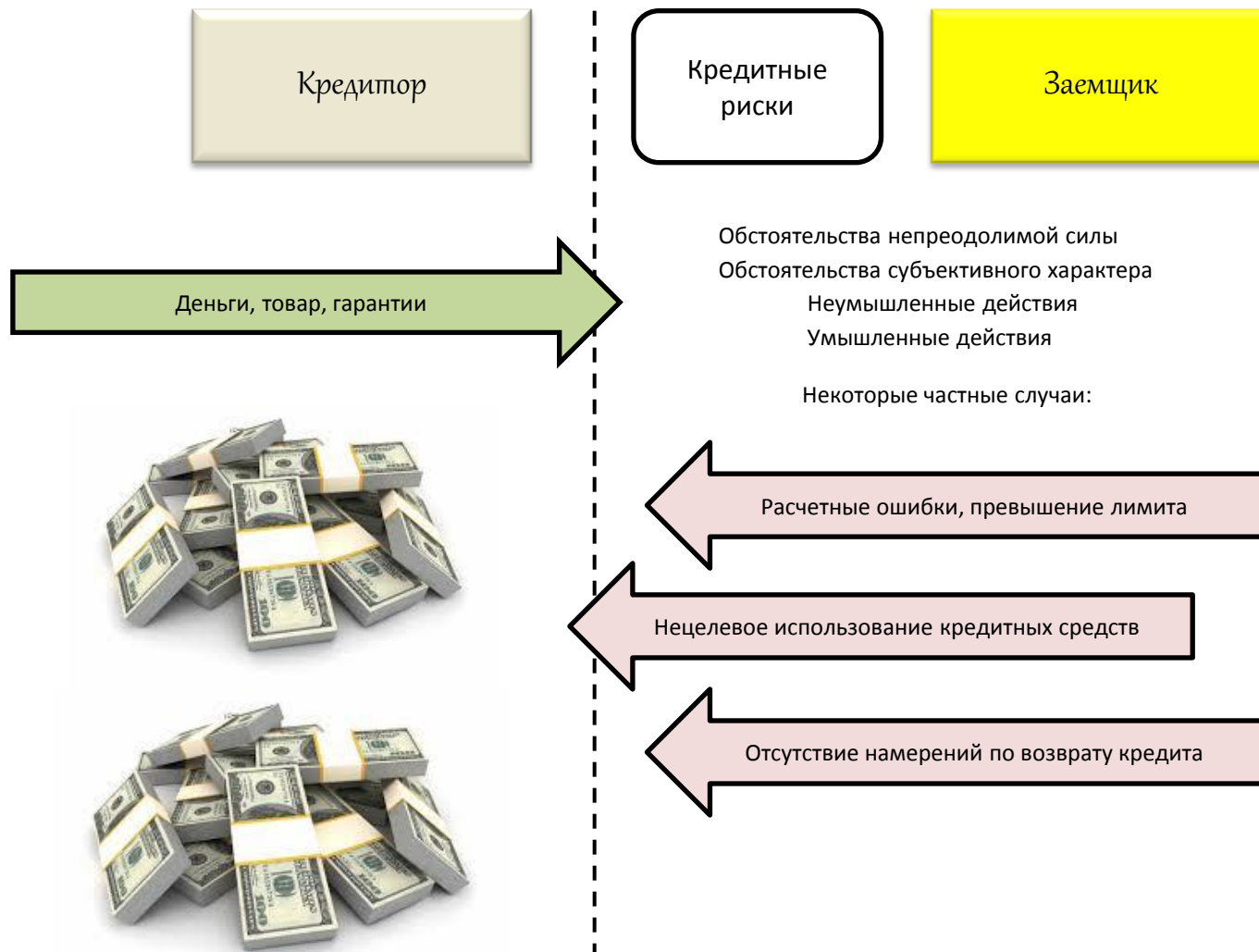
1. Соотношение маркетинга и деловой разведки
2. Основные задачи и направления разведывательной активности предприятия
3. Сбор, накопление, обработка и анализ разведывательной информации
4. Линейные и нелинейные методики изучения конкурентных рынков
5. Библиография

Теория айсберга

Видимая часть деятельности

Скрытая от посторонних часть деятельности





Возможные кредитные риски

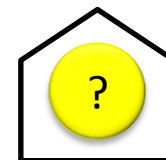


Дело доктора Мирзояна Э.г.

- Член президиума областной организации правящей партии;
- Лечащий врач губернатора и мэра города;
- Миллиардер и меценат;
- Владелец больниц и поликлиник;
- Связи в руководстве Минздрава РФ и Фонда обязательного медицинского страхования;
- Огромные активы;
- Выпускник военно-медицинской академии;
- Подполковник медицинской службы запаса;
- И просто обаятельный человек...



**Как живут региональные элиты в
эксclave?**





Кейс

В 2008 г. филиалы крупнейших российских банков в Калининградской области независимо друг от друга выдали крупные кредиты предпринимателю «Х» на приобретение в ФРГ одного и того же дорогостоящего медицинского оборудования, которое должно было поступить, якобы, для нужд Министерства здравоохранения Российской Федерации.

Бизнесмен «Х»



Оборудование на сумму более 1500 млн. руб.

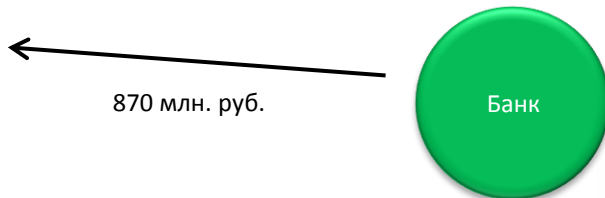


Менеджеры банков и страховых компаний



Стандартные процедуры изучения, проверка счетов, осмотр упаковок оборудования, расчеты рисков и сроков погашения кредита...

Сотрудники подразделений кредитования, страхования и безопасности



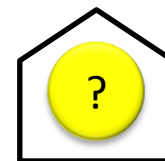
← 870 млн. руб.



5%



Заместитель
руководителя филиала
одного из банков



Производственный цикл.

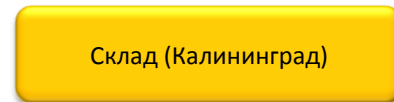


Мирзоян Э.Г.

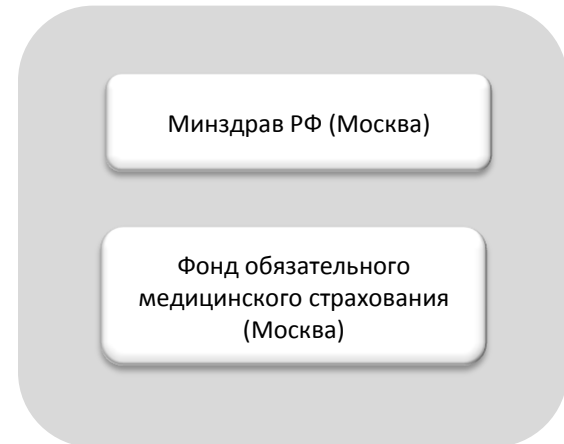


Томографы

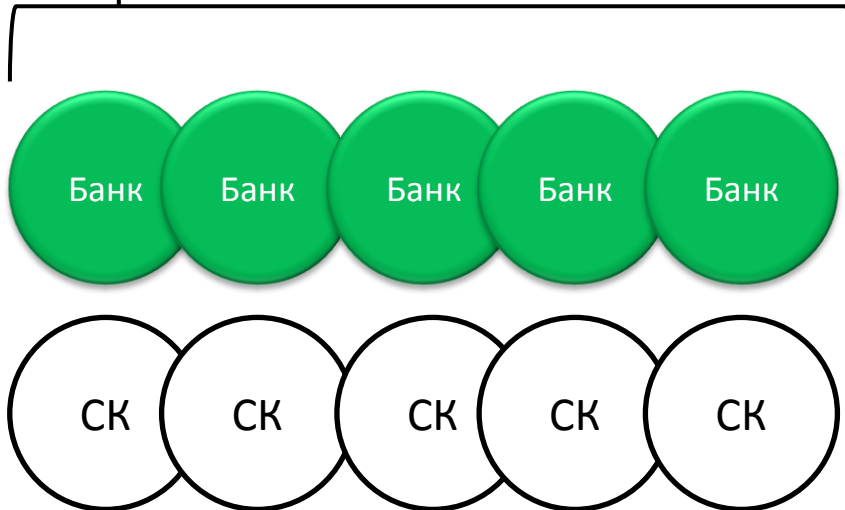
1 шт. = 40 000
Евро



Госпоставки



> 1500 млн. руб.



В интересах высокопоставленного клиента брал «на вырост» под 20% наличные от 100 до 250 тыс. долларов США.

Мирзоян Э.Г.

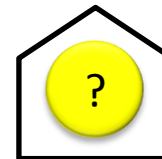


Наличные деньги



Обещания

20%

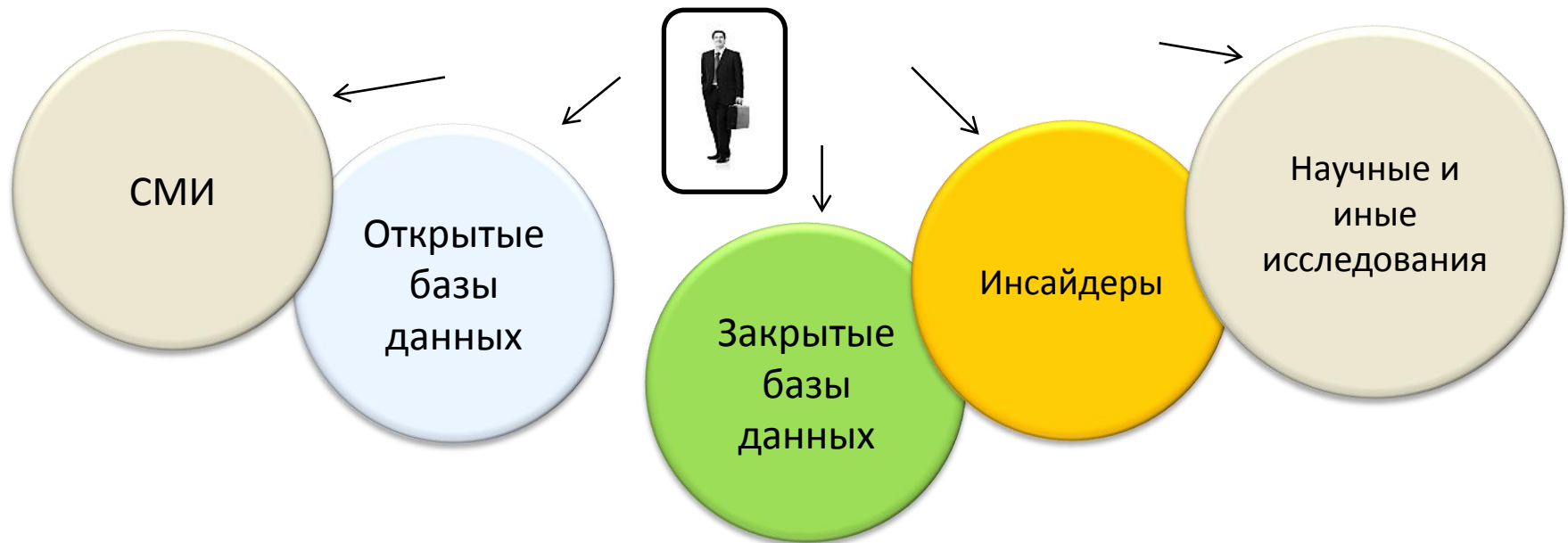


Фактически оказалось, что Мирзоян Э.Г. дослужился в ВС РФ до старшего лейтенанта и был уволен в запас по служебному несоответствию в аттестационном порядке.

- Заместитель губернатора области
- Мэр города и два его заместителя
- Военный прокурор Калининградского гарнизона
- Начальник ГУ МВД РФ по Калининградской обл. и все его заместители

Соотношение маркетинга и деловой разведки

Некоторые источники информации об угрозах и их мониторинг



Некоторые критерии оценки информации

Степень актуальности

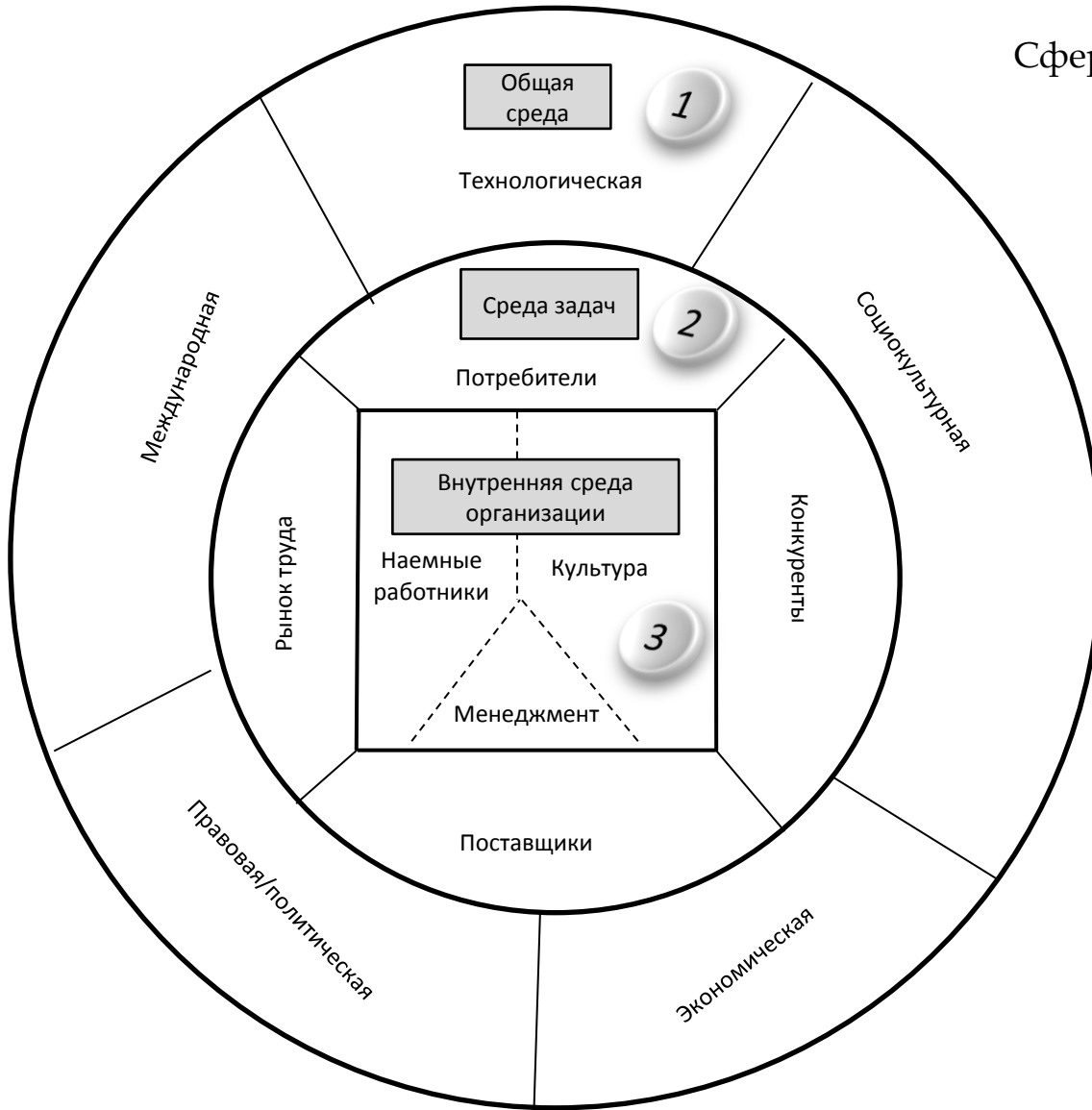
Степень достоверности

Степень важности

Степень полноты

Степень относимости

Сфера активности деловой разведки:



1 Внешняя общая среда

2 Внешняя среда задач

Приоритеты и конкретные задачи деловой разведки зависят от:

- миссии компании,
- ее стратегических и тактических задач,
- специфики отрасли,
- размера компании,
- степени интеграции с государственными структурами и
- уровня конкуренции на рынке,
- понимания и уровня подготовки топ-менеджмента.

Внешняя и внутренняя среда предприятия по Ричарду Дафту: Менеджмент

Требования к информации деловой разведки по Игорю Нежданову

Объективность

Достоверность

Полнота

Актуальность

Относимость

**Информация
может обладать
и иными
свойствами, но
тогда возникает
вопрос о том,
кому она нужна
и для каких
целей**



Маркетинговые разведывательные данные или конкурентная разведка?

Годовые
отчеты

Выступления

Пресс-релизы

Реклама

Выставки

Мнение
третьей
стороны

Поставщики

Посредники

Покупатели

Приобретение
продукции

Контроль
сделок

Исследования
рынка

Business Intelligence

Предотвращение и минимизация:

Кредитного риска

Риска концентрации
портфеля

Операционного риска

Репутационного риска

Угрозы внешнего
мошенничества

Угрозы недобросовестной
конкуренции

Угрозы криминальной
деятельности

Объект

Внешняя
среда
компании

Marketing Intelligence

Изучение:

Маркетинговой микросреды

Потенциальных клиентов

Сбытовых цепочек

Продуктовых рядов

Сильных и слабых сторон
конкурентов

Возможных реакций
конкурентов

И выработка конкурентных
стратегий

Business Intelligence

Субъекты деятельности:

- ❖ Малый бизнес
- ❖ Средний бизнес
- ❖ Крупный бизнес
- ❖ Малые государства

Формы и методы в рамках
закона о детективах

Затраты в зависимости от
возможностей компании

Business espionage

Субъекты деятельности:

- ❖ Транснациональные
корпорации
- ❖ Крупные государства
- ❖ Объединения государств

Формы и методы в рамках
закона об ОРД и разведке

Затраты на уровне закрытых
статей бюджетов субъектов

Маркетинговые разведывательные данные – повседневная информация об изысканиях в маркетинговой среде, которая помогает менеджерам создавать и совершенствовать маркетинговые планы. При этом многие понимают под маркетингом рекламу и продажу, а другие – комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение потребностей клиентов.

Филипп Котлер

Деловая (конкурентная) разведка – наблюдение за конкурентами, сбор, доставка, обработка, оценка и распространение актуальной информации о сильных и слабых сторонах конкурентов; обнаружение, выявление, анализ и прогнозирование их истинных намерений; предупреждение об опасных точках во взаимных столкновениях соперников, вплоть до получения упреждающей информации о возможных попытках совершения агрессивных действий.

**Основные задачи и направления разведывательной
активности предприятия**



Задачи и этапы тактической деловой разведки:

- Уточняется цель сбора информации;
- Составляется перечень требуемых источников информации;
- Определяются пути доступа к данным источникам;
- Четко распределяются обязанности между сотрудниками;
- Осуществляется сбор информации;
- Проводится первичный анализ полученной информации;
- Определяется потребность в дополнительной информации;
- Осуществляется сбор дополнительной информации;
- Проводится систематизация всей полученной информации;
- Проводится обобщение всей полученной информации;
- Проводится анализ всей полученной информации;
- Формируются основные выводы и рекомендации;
- Материалы адаптируются для восприятия целевой аудиторией;
- Материалы представляются руководству компании;
- Получается обратная связь, проводится доработка ключевых позиций;
- Осуществляется мониторинг выделенных областей.

Перечень средств, которые могут использовать деловые разведчики



Силы деловой разведки – штатные сотрудники подразделения

Средства деловой разведки – возможности, которые используют штатные сотрудники



Информационно-аналитические системы

Правильное построение системы накопления и автоматизированной обработки постоянно поступающей информации создает условия для последующего эффективного комплексного анализа.

Эти системы созданы и достаточно давно функционируют в государственных органах и крупных коммерческих структурах:

- Система учета информации о транспортных средствах и их владельцах, а также иных обстоятельствах, связанных с динамикой процессов в данной области;
- Система учета информации в органах внутренних дел о лицах и фактах совершения уголовно-наказуемых деяний;
- Разнообразные криминалистические учеты;
- Программно-аппаратные комплексы сбора и анализа информации в целях противодействия легализации (отмыванию) денежных средств, полученных преступным путем, и противодействия терроризму;
- Единые государственные реестры учета информации;
- Двухуровневая система учета информации о кредитных историях.

Аналитика в составе систем бизнес-аналитики по Тому Дэвенпорту и Джоан Харрис



Приемы анализа по Игорю Нежданову

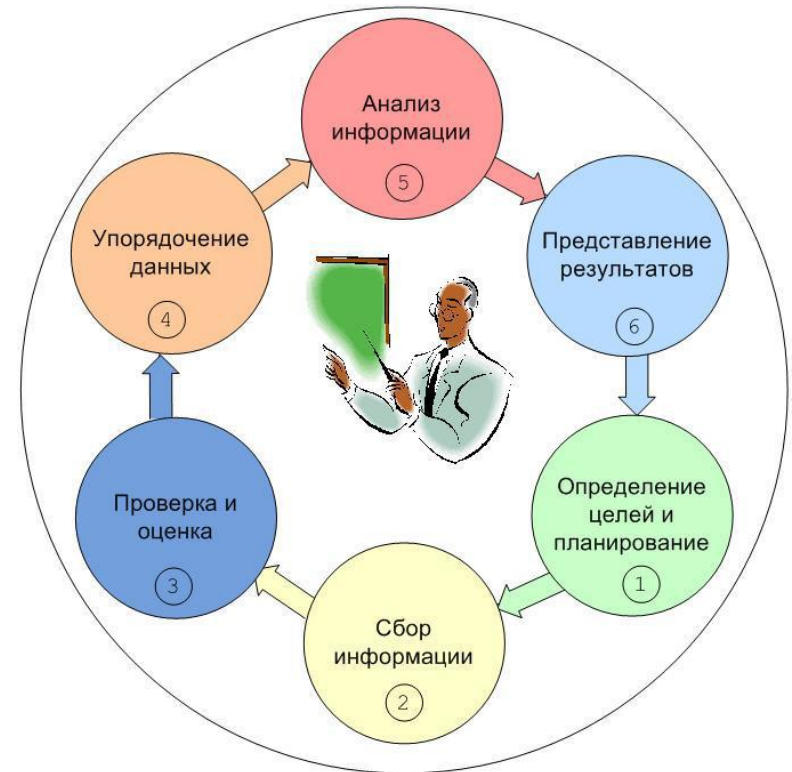
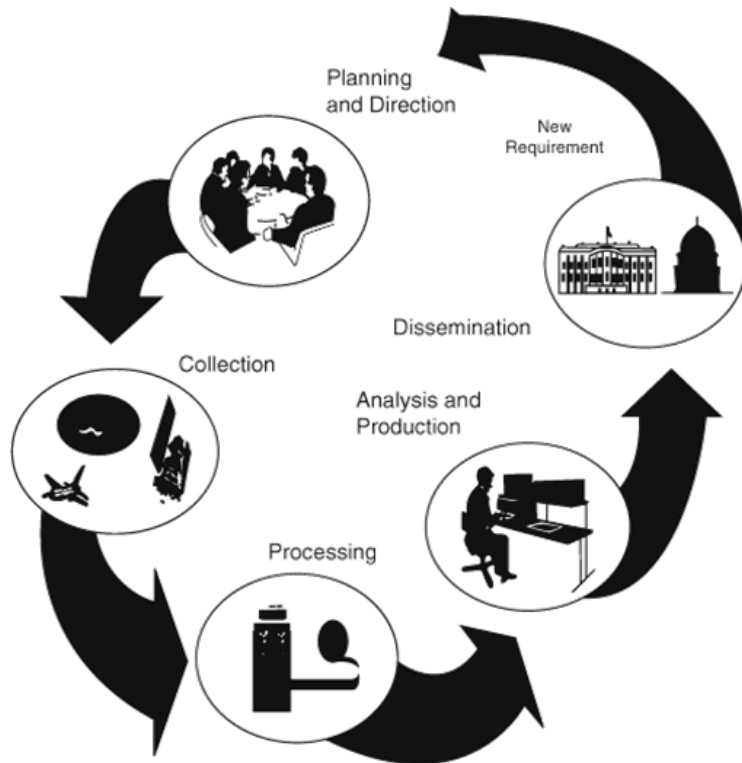
- 1) Исторический (хронологический) метод;
- 2) Перечень источников;
- 3) Анализ тенденций;
- 4) Диаграмма влияния;
- 5) Реферирование информации;
- 6) Сопоставление информации;
- 7) Построение диаграммы связей;
- 8) Выявление силы связей;
- 9) Анализ возможностей;
- 10) Построение диаграммы развития событий;
- 11) Оценка альтернативных сценариев;
- 12) Анализ конкурирующих гипотез;
- 13) Разрешение конфликтной ситуации;
- 14) Предварительная типология проблемы;
- 15) Анализ соотношения целей и средств;
- 16) Декомпозиция большой проблемы;
- 17) Планирование поиска решения;
- 18) Обратный поиск;
- 19) Метод преобразований;
- 20) Метод выделения признаков;
- 21) Метод последовательной интеграции;
- 22) Метод инверсии;
- 23) Метод эмпатии;
- 24) Метод мозаики и др.

Нелинейность действий по Генриху Лемке

- 1) Отличать возможное от невозможного;
- 2) Ожесточенная атака ведет к не менее ожесточенному сопротивлению;
- 3) План действий должен быть гибок;
- 4) Корректируя план всегда следует помнить о конечной стратегической цели;
- 5) Не следует настойчиво навязывать мир;
- 6) Атака должна быть на том направлении, где противник ее ожидает меньше всего;
- 7) В этом направлении следует идти до тех пор, пока это рационально;
- 8) Хорошая разведка обеспечивает знание уязвимых мест;
- 9) Атака по нескольким направлениям сразу дезориентирует противника;
- 10) Противника перед атакой на основном направлении следует дезорганизовать и деморализовать;
- 11) Внезапные действия гарантируют успех;
- 12) Нет смысла продолжать наступление там, где оно уже захлебнулось;
- 13) Одномоментный неожиданный удар по одному объекту с нескольких направлений предоставляет преимущества...

**Сбор, накопление, обработка и анализ
разведывательной информации**

ЭВОЛЮЦИЯ РАЗВЕДЫВАТЕЛЬНОГО ЦИКЛА



Взято из справочника по разведке Управления по связям с общественностью Центрального разведывательного управления США, октябрь 1993, с. 14.

Intelligence Cycle. Источник – сайт ЦРУ США www.cia.gov 2017 г.

СОТНОШЕНИЯ ОБЪЕМА РАБОТ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ДЕЛОВОЙ РАЗВЕДКИ

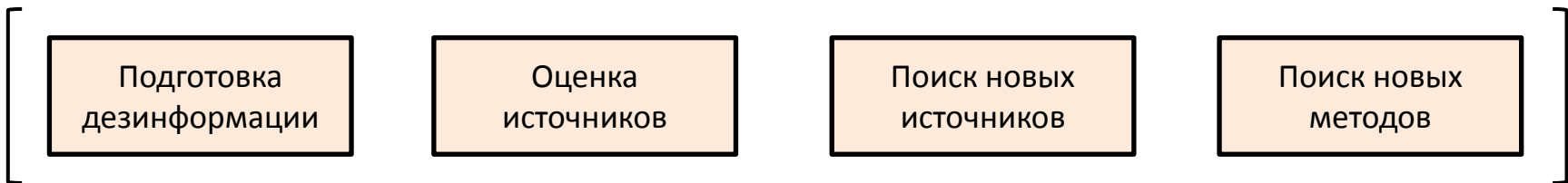
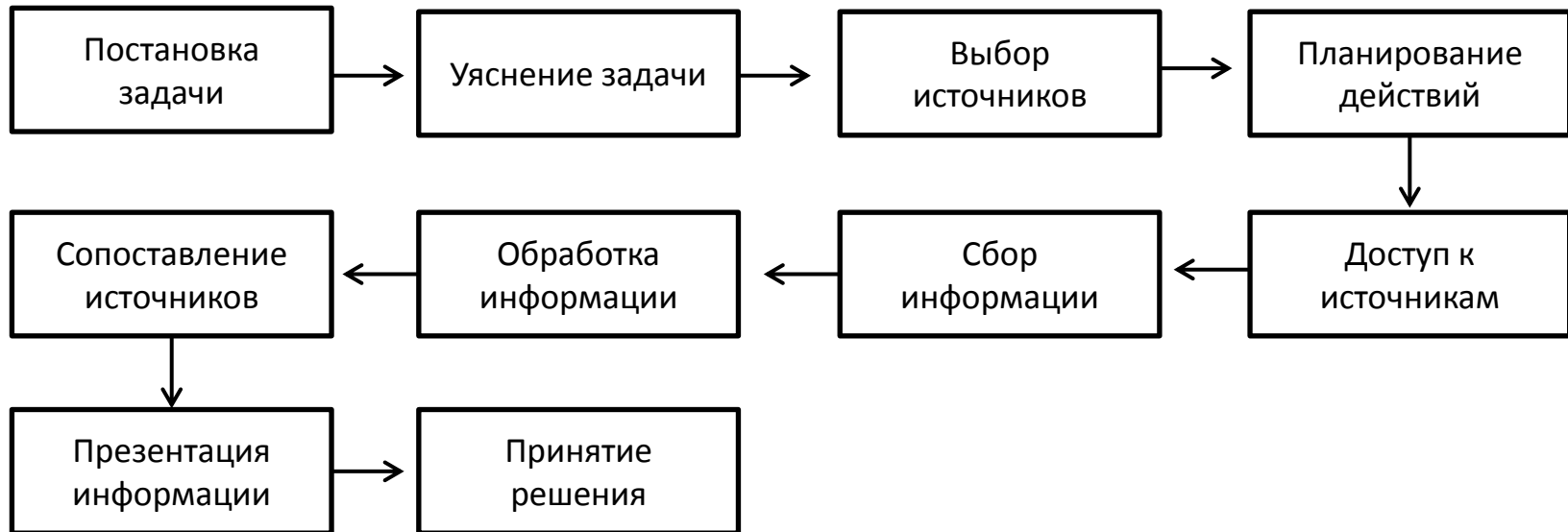
Источник: Institute for Competitive Intelligence (ICI)



Разведывательный цикл



Основной цикл



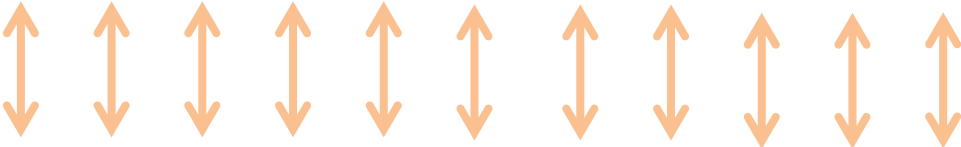
Вспомогательный цикл

**Линейные и нелинейные методики изучения
конкурентных рынков**

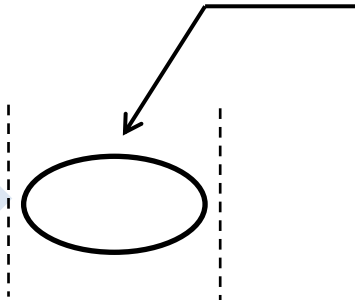
Еще раз о приоритетах



Планирование бизнеса – основная функция



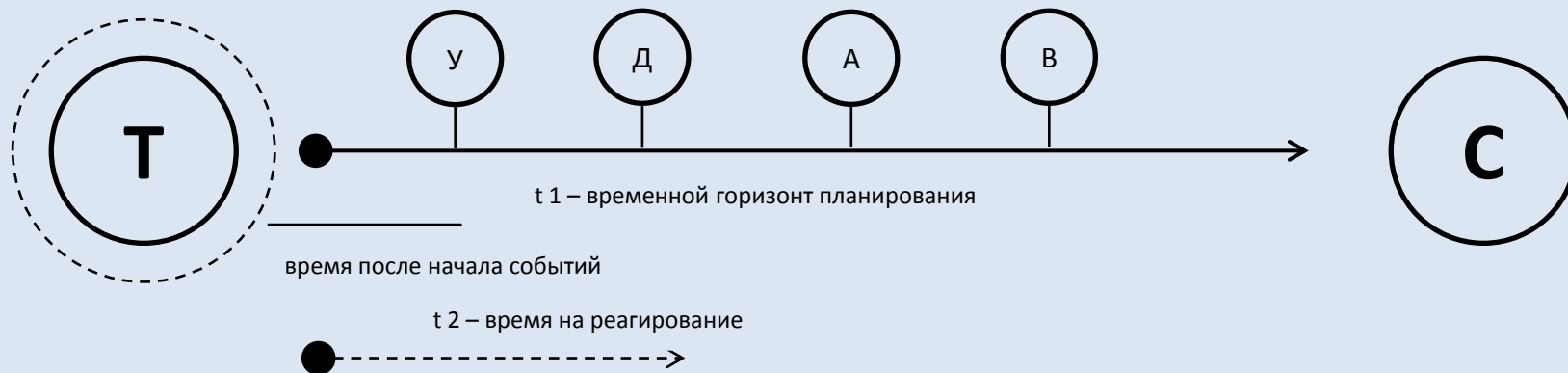
Планирование деловой разведки – вспомогательная функция



Пауза для оценки информации и принятия решений

Развивается с опережением

Тактическая разведка компании



Значки:



сфера интереса разведки



текущее состояние бизнеса



установка, выявление и поиск источников информации



доступ к источникам и сбор сведений



выводы представлены руководству для принятия решения

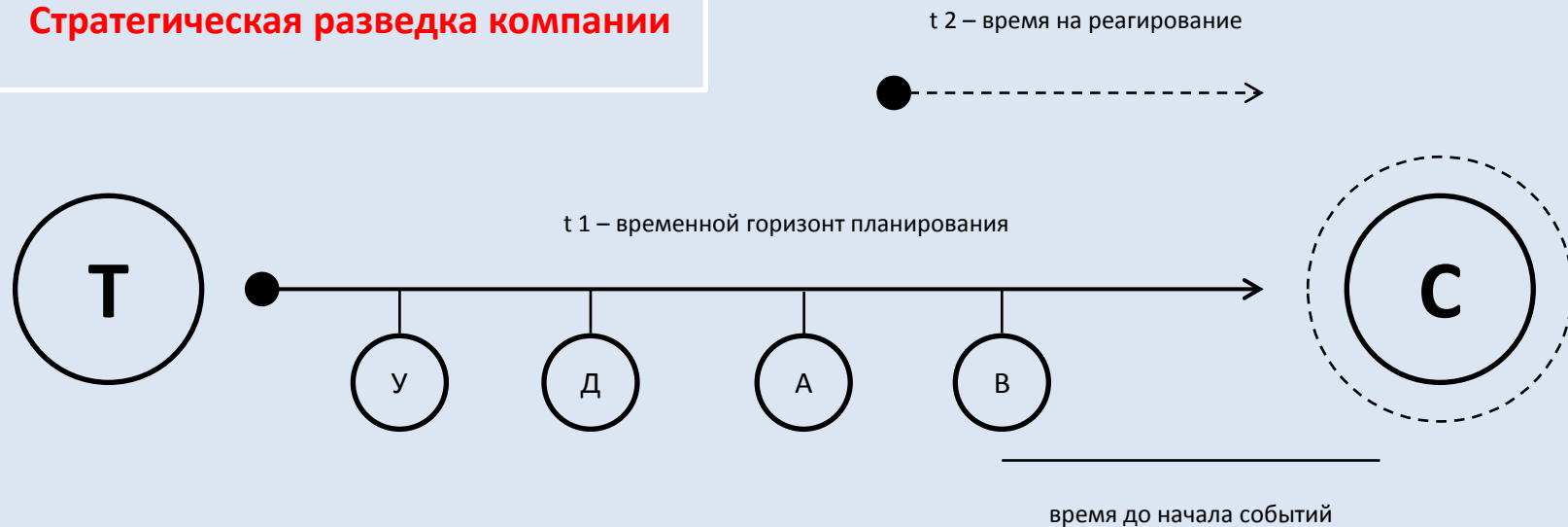


анализ данных, формулировка выводов



стратегические цели бизнеса

Стратегическая разведка компании



Значки:



сфера интереса разведки



текущее состояние бизнеса



установка, выявление и поиск источников информации



доступ к источникам и сбор сведений



выводы представлены руководству для принятия решения



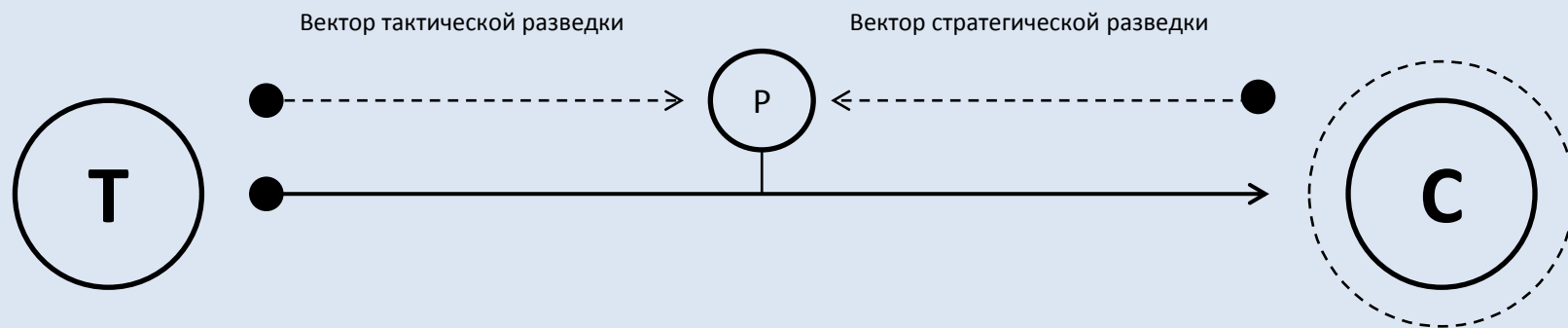
анализ данных, формулировка выводов



стратегические цели бизнеса

Синхронизация стратегии и тактики

Лемке Г.Э. Коммерческая разведка для конкурентного превосходства. 2011. М. МФПА.



Значки:



текущее состояние бизнеса



сфера интереса разведки

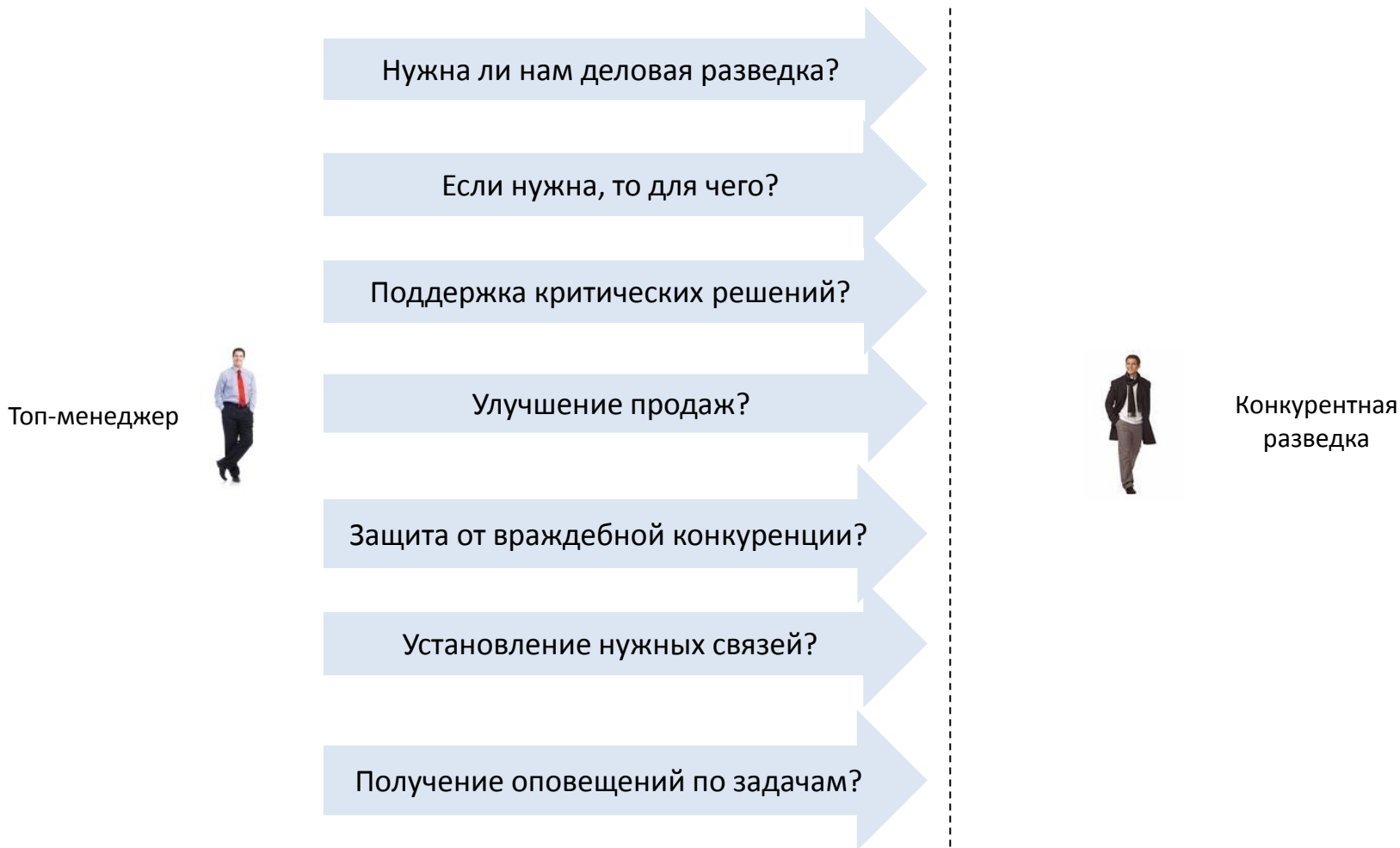


стратегические цели бизнеса



точка завершения исследований и принятия решения по проблеме

Готовность топ-менеджеров к работе с деловой разведкой по Бенджамину Джиладу



Этапы организации службы деловой разведкой по Владимиру Ярочкину

1	Проверка необходимости и целесообразности	
2	Подбор менеджеров по деловой разведке	
3	Определение положения службы в структуре фирмы	
4	Разработка структуры, задач и бюджета	
5	Разработка концепции	
6	Обеспечение функционирования	
	6.1	Планирование и контроль
	6.2	Организация сбора данных
	6.3	Анализ и синтез данных
	6.4	Представление результатов анализа
7	Оценка эффективности	

Модель раннего предупреждения по Бенджамину Джиладу



Вопросы и задания для самоконтроля

- 1) Дайте определение понятия «деловая (конкурентная) разведка».
- 2) Сообщите каковы основные отличия сбора информации в целях маркетинга от деловой (конкурентной) разведки.
- 3) Сообщите какие вам известны правила сбора, накопления и обработки информации, полученной в процессе деловой (конкурентной) разведки.
- 4) Расскажите о стандартных и нестандартных методах анализа разведывательной информации.
- 5) Сообщите как соотносятся линейные и нелинейные методы изучения конкурентных рынков.

Библиография

1. Шульц В.Л., Рудченко А.Д., Юрченко А.В. Безопасность предпринимательской деятельности. М.: 2016. Юрайт, часть 1, С 123-130;
2. Джилад Б. Конкурентная разведка. М.-СПб.: 2010. изд. Питер;
3. Доронин А.И. Бизнес-разведка. М.: 2010. Ось-89;
4. Дэвенпорт Т., Харрис Дж. Аналитика как конкурентное преимущество. М.: 2010. изд. БестБизнесБукс;
5. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. М.-СПб.: 2015. Питер;
6. Лемке Г.Э. Конкурентная война. Нелинейные методы и стратегемы. М.: 2012. Ось-89;
7. Лемке Г.Э. Секреты коммерческой разведки. М.: 2012. Ось-89;
8. Лиходедов Н.П., Товстых Л.Е. Информационные ресурсы для бизнеса. СПб.: 1998. изд. ЭЛБИ;
9. Нежданов И.Ю. Аналитическая разведка для бизнеса. М.: 2008. Ось-89;
10. Нежданов И.Ю. Технологии разведки для бизнеса. М.: 2013. Ось-89;
11. Ярочкин В.И., Бузанова Я.В. Бузанова. Корпоративная разведка. М.: 2011. Ось-89.