

БИЗНЕС-РАЗВЕДКА №1

оглавление

Деловая разведка – цели и задачи

Деловая разведка: знаешь, что делаешь, и делаешь, что знаешь

Венгрия: деловая разведка – “жучки” могут “отдыхать”

Конкурентная разведка в стратегии слияний и приобретений

Организация и методы деловой разведки

Деловая разведка пользуется спросом.

Интервью с Генеральным директором Специальной информационной службы С. Минаевым.

Некоторые секреты работы с трудным клиентом

Помочь руководству определить задание для КР

Информационные ресурсы

Сеть как кладовая информации

Сетевая деловая разведка

Информационная безопасность и борьба с промышленным шпионажем

Информационная безопасность бизнеса: заговор молчания

Деловая разведка и право

Конкурентная разведка в Инtranете – правовые аспекты

Технологии деловой разведки

Информационный менеджмент: новые технологии

Этика деловой разведки

Список неблаговидных дел

Плохое поведение партнера скажется на вашей репутации

Социальная ответственность бизнеса – превалирующая ценность

Рецензии. Обзоры литературы

Где искать финансовую информацию

Организации деловой разведки за рубежом

«Общество профессионалов конкурентной разведки»

Бывшие агенты спецслужб идут в бизнес

Сколько «стоят» профессионалы конкурентной разведки

Как работает Battle Memorial Institute

Деловая разведка: японская модель

Деловая разведка: знаешь, что делаешь и делаешь, что знаешь

Деловая разведка: знаешь, что делаешь и делаешь, что знаешь

Линн Грейнер

Greiner, Lynn. Business Intelligence: Know What You Do, Do What You Know; Industry Trend or Event // Computing Canada, No. 6, Vol. 27; 16 марта 2001, стр. 13 (на англ. яз.).

Журнал Computing Canada опубликовал статью Линна Грейнера, размышляющего на тему, что такое деловая разведка в современном бизнесе.

По его мнению, у деловой разведки (ДР) множество проявлений, но фундаментальное ее определение довольно просто. Автор ссылается на онлайновый словарь технологических терминов Whatis.com, в котором ДР формулируется как "широкая категория технологий, связанных со сбором, хранением, анализом и обеспечением доступа к информации с целью принятия оптимальных деловых решений".

Эксперты пытались дать точное определение деловой разведки еще 5 лет назад. В аналитическом докладе Gartner Group тогда высказывалось предположение, что к 2000 году в компаниях, руководимых дальновидными бизнесменами, будут созданы системы "информационной демократии", делающие открытыми деловую разведку для сотрудников и консультантов компании, ее клиентов, партнеров и общественности. В острой рыночной конкуренции, отмечалось в докладе, могут устоять только те, кто принимает решения, основываясь не столько на интуиции, сколько на точной и своевременной информации. Правильно выбранный инструментарий поиска поможет найти в море информации наиболее ценную и необходимую для принятия решений. Этот инструментарий относится к категории, именуемой деловая разведка.

Широкое вторжение Интернета в бизнес лишило предпринимателей возможности безущерно тратить время на поиск, отбор и анализ информации. Информация им нужна немедленно, сию минуту, чтобы быстро и адекватно оценить меняющуюся ситуацию на рынке. Отсюда - новые формы деловой разведки - программные продукты, порталы и т.п. Но, в конечном счете, все они предназначены для одного - быстрого поиска критически важной информации в океане баз данных. По его мнению, у деловой разведки (ДР) множество проявлений, но фундаментальное ее определение довольно просто. Автор ссылается на онлайновый словарь технологических терминов Whatis.com, в котором ДР формулируется как "широкая категория технологий, связанных со сбором, хранением, анализом и обеспечением доступа к информации с целью принятия оптимальных деловых решений".

Венгрия: Деловая разведка - "жучки" могут "отдыхать"

Венгрия: Деловая разведка - "жучки" могут "отдыхать"

по материалам, помещенным на сайте венгерской газеты Nepsczabadsag Hungary: Business intelligence services by former secret agents spreading. SOURCE: Nepsczabadsag web site, Budapest, in Hungarian 17 Mar 01. //BBC Monitoring Europe Economic,

20 марта 2001, (на англ. яз.).

Компании, специализирующиеся на деловой разведке (ДР), становятся общепринятой и востребуемой частью бизнеса Венгрии. По существу открыта новая страница в истории разведки. С развитием компьютерных технологий многие функции "агентов 007" стали вполне легально осуществляться профессионалами, умеющими собирать и анализировать информацию.

В опубликованном в Венгрии исследовании (периодическое издание *Bankszemle Banking Review*) утверждается, что корни деловой разведки уходят в шестидесятые-семидесятые годы 20 века. Впрочем, некоторые полагают, что методы извлечения необходимой информации из огромных залежей "информационного мусора" умели применять еще в 30-ые годы в нацистской Германии и, вероятнее всего, в советских спецслужбах.

Отставной генерал венгерской полиции Антал Кажиба (Antal Kacziba) рассматривает деловую разведку (ДР) как необходимую часть маркетинга в бизнесе. Здесь у нее неоспоримые преимущества: во-первых, по ее результатам принимаются важные решения, во-вторых, будучи частью маркетинга, деятельность ДР надежно скрыта от посторонних глаз.

Не надо считать профессионалов деловой разведки промышленными шпионами. Их деятельность вполне законна. Но правовые и этические границы не всегда совпадают. К примеру, один из венгерских банков заказал отчет о потенциальном клиенте в Хорватии. Выяснилось, что с финансами у хорватского предприятия все в порядке, но за ним стоит некая личность, обвиняемая в военных преступлениях. Чтобы подстраховаться, банк запросил у будущего партнера официальную декларацию об отсутствии у последнего связей с военными преступниками и тем самым переложил ответственность на него.

Граница, разделяющая промышленный шпионаж и деловую разведку, нередко нарушается. В значительной степени, это объясняется тем, что многие профессионалы деловой разведки служили в секретных службах и им нелегко отказаться от известных, испытанных методов работы. Между тем, чтобы получить интересующую информацию, зачастую не надо устанавливать подслушивающие устройства. Умение отбирать, сравнивать и анализировать открытую информацию вполне заменяет необходимость использования "жучков". Примером может служить следующий эпизод. Консалтинговая фирма, занимающаяся деловой разведкой, получила задание от одной компании: выяснить, где компания-конкурент планирует строительство нового завода. Вначале сотрудник фирмы выяснил из прессы и справочников, кто занимается подбором кадров для конкурента. Затем провел мониторинг местной прессы и вскоре обнаружил в газете одного небольшого городка объявление этого агента по найму с приглашением на работу менеджеров, администраторов и других специалистов по профилю производства. Отвечая на телефонный звонок, этот агент по найму охотно поделился деталями будущей работы.

Хотя методы деловой разведки еще только формируются, очевидно, что без применения современной компьютерной технологии и умения работать с информацией положительных результатов не будет. При этом речь идет не столько о работе со средствами массовой информации, сколько со специальными, сложными информационными системами, обеспечивающими доступ ко всем открытым финансовым и экономическим базам данных.

Фирмы, занимающиеся деловой разведкой, в своей работе используют информацию, получаемую из СМИ, внутрифирменных, банковских, правительственный отчетов, а также прогнозных исследований.

С вступлением Венгрии в НАТО по новому выглядит проблема охраны секретной деловой информации, что предусмотрено обязательством Будапешта обеспечить секретность экономической информации, относящейся к деятельности данного блока. Это относится как к государственным учреждениям, так и к частным предприятиям.

Конкурентная разведка в стратегии слияний и приобретений

Конкурентная разведка в стратегии слияний и приобретений

(по материалам журнала Competitive Intelligence Magazine, № 1, 2001)

Stephen H. Miller, SCIP. SPECIAL REPORT: How CI Drives M&As. Lessons from Cisco Systems, DuPont, BP Amoco; SCIP's CFI Symposium CI at Cisco Systems: An Acquisitions Success Story. // Competitive Intelligence Magazine, vol. 4, no. 1, январь - февраль 2001, (на англ. яз.).

В конце 2000 года в Нью-Йорке прошел симпозиум Общества профессионалов конкурентной разведки (ОПКР) по вопросам финансовой конкурентной разведки. Внимание более 150 участников было сфокусировано на проблеме использования КР в стратегии слияний и поглощений. Как подчеркнул сопредседатель симпозиума Гарри Халивелл, президент расположенной в Бостоне финансовой компании Intelligence Data, только 30% слияний и поглощений одних компаний другими дают ожидаемый эффект. Это указывает на огромный потенциал прогресса в этой области, во многом зависящий от совершенствования методов изучения конкурентов и потенциальных партнеров.

История успеха корпорации Cisco Systems

Cisco - признанный пионер в развитии Интернет технологий. По утверждению журнала "Форчун", Cisco как никакая другая компания мире преуспела в политике поглощения и слияний. За последние 7 лет она присоединила 70 фирм, и как ожидается, приобретет еще 25-30 компаний в 2001 году. В чем причина успеха?

На этот вопрос ответил Аммар Ханафи, вице-президент структуры этой компании - Corporate Business Development, главный архитектор впечатляющих успехов Cisco в освоении новых областей бизнеса, таких как оптоволоконные сети и приложения, использующие интегрированный речевой и цифровой ввод данных. "Мы буквально дышим и живем конкурентной разведкой", - отметил он, выступая перед участниками симпозиума.

"Мы очень много времени уделяем изучению работы конкурентов и одновременно тесно работаем с нашими менеджерами по продажам, а также непосредственно с потребителями нашей продукции, пытаясь разобраться в тенденциях на рынке. Мы не жалеем времени на работу с теми, кто финансирует новые области бизнеса, ибо в конечном счете люди готовы выложить деньги на новации, когда они видят в этом перспективы, когда они считают, что могут преуспеть там, где мы пока не присутствуем. В этом заключается фундаментальное значение КР для нашего бизнеса".

Ханафи подчеркнул, что когда он и его команда ломают голову над тем, какие рынки становятся приоритетными, исследование конкуренции и перспектив новых технологий помогают принять правильные решения.

"Конкурентная разведка служит ключевым моментом в мозговом штурме текущего положения на рынке".

Новые приобретения и поглощения для Cisco - путь к выходу на новые рынки. Но, по словам Ханафи, прежде чем принято окончательное решение обдумываются и тщательно взвешиваются 10 - 15 различных вариантов. Решение в значительной мере основывается на результатах конкурентной разведки.

В компании Cisco КР - не изолированное направление, но интегрированная часть всей компании, отметил, выступая на одном из практикумов симпозиума Марти Палка, специалист в области финансовой КР. В компании Cisco создана Виртуальная группа КР, которая объединяет и дает возможность тесно взаимодействовать профессионалам КР в рамках всей компании. Они регулярно встречаются и совместно с представителями других структур проигрывают различные сценарии типа "что, если...".

Создана такая модель компании, где "корпоративная информационная структура" открыта всем ключевым менеджерам и экспертам через внутрифирменную сеть интранет.

Заключая свое выступление на симпозиуме, Аммар Ханафи сказал:

"Важнейшее значение КР заключается в том, что она помогает мне понять, что действительно происходит на уровне макро-тенденций в нашем бизнесе"

История успеха компании DuPont

"Для компаний, работающих в области технологий, конкурентная разведка жизненно необходима", считает доктор Перри Норлинг, советник по вопросам технологии компании DuPont.

Выступая на симпозиуме, он обратил внимание на серию серьезных неудач, преследовавших компанию в прошлом. Многие операции с поглощением других фирм не были методологически изучены и просчитаны, а потому не дали ожидаемого эффекта.

Ситуация изменилась в последнее десятилетие, с созданием технологической конкурентной разведки (TKP). Приобретения последнего времени связаны с новыми технологиями, позволяющими уменьшить капиталоемкость производства, а также выйти на новые сферы бизнеса.

TKP, востребованная на все 100%, нацелена на изучение технологии производственных процессов конкурентов.

Опыт показывает, что специалисты по технологии должны быть вовлечены в КР с самого начала. Сейчас в компании DuPont имеется группа конкурентной разведки, которая включает профессионалов КР по каждому виду деловой деятельности компании. Также создана Сеть технологической конкурентной разведки, объединяющая профессионалов КР и специалистов по технологиям. Они работают вместе под началом центрального исследовательского отдела, который сводит всю полученную информацию в итоговый отчет. К примеру, в бизнесе по нейлону заняты три высококвалифицированных профессионала КР, создавшие совместно с менеджерами и экспертами по технологиям отдельную исследовательскую группу. В области фармацевтики работает исключительно сильный специалист КР, который поддерживает в интранете компании сайт, отслеживающий работу конкурентов в этой сфере.

"Если бы мы располагали службой конкурентной разведки в 60 - 70-ые годы", - замечает доктор Норлинг, то сегодня компания была бы совершенно другой". Она присоединила бы ряд фирм, вышла бы на некоторые передовые технологии, и сегодня играла бы ведущую роль в биомедицине и других сферах высокотехнологического бизнеса. "Но, этого, к сожалению, не случилось".

SWAT как инструмент конкурентной разведки

Внимание участников симпозиумам привлекло выступление доктора Поля Дишмана, Brigham Young University, рассказавшего о некоторых инструментах конкурентной разведки для изучения тех компаний, которые рассматриваются с точки зрения приобретения/слияния.

К ним относится "SWAT" (термин образован начальными буквами английских слов Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Сила, Слабости, Возможности, Угрозы) и раскрывает суть инструментария - анализ сильных и слабых сторон внутри компании, перспектив развития и угроз компании извне).

К примеру, оценочный анализ деятельности интересующей вас фирмы требует ответа на вопросы:

- как им удается удерживать данный сегмент рынка и/или вползать в новые рынки;
- насколько мощная у них интеллектуальная собственность;
- как у них с финансами;
- насколько эффективен менеджмент, и так далее.

"Расширенный SWAT" используется, если необходима более подробная и детальная информация о компании. Предполагается тщательный и всесторонний анализ конкретных аспектов, включая такие как производственный процесс, отдельные продукты/услуги, кто собственники и т.п.

Умело проведенный анализ на основе "расширенного SWAT" может привести, к примеру, к таким выводам:

1. Самое сильное преимущество оцениваемой компании в том, что она способна содействовать продвижению "нашего" продукта/услуг;
2. Ее недостатком является неразвитость системы продаж.
3. Перспективы: по шкале CAGR (годовой рейтинг роста) их продукт №1 имеет 250%, продукт №2 - 54%, продукт №3 - близок к 0, и т.д.
4. Угрозы: по каждому продукту имеются серьезные конкуренты.

Используя такую методологию анализа, вы получаете достаточно ясную картину того, насколько данная компания подходит вам.

Деловая разведка пользуется спросом

Сергей Минаев: Деловая разведка пользуется спросом

Специальная информационная служба (СИНС) - одна из первых и немногих пока в России частных компаний, активно работающая в области, именуемой деловая/конкурентная разведка. Если просмотреть сайт организации, то о компании может создаться впечатление как о довольно универсальном охранном предприятии, каких в стране немало. На самом деле СИНС выгодно отличается тем, что находится на передовом рубеже информационного бизнеса, где решающую роль играют не традиционные, известные по детективной литературе методы добывания коммерческой информации, а современная технология поиска в Интернет сети и анализ.

Однако, Генеральный директор Специальной информационной службы Сергей Юрьевич Минаев в беседе с нашим корреспондентом был осторожен в определении профиля компании:

С.М.: Мы сами не занимаемся мероприятиями разведывательного характера. СИНС - это некий системный интегратор. Стаемся знать все о фирмах, работающих в этой области информационного бизнеса. И когда получаем заказ, который, кстати, никогда не бывает стандартным, разбиваем его на конкретные задания и рассылаем своим контрагентам в Москве, в российских регионах и за рубежом. В самой компании работает мощная группа аналитиков и веб - поисковиков, "выкапывающих" и обрабатывающих первичную информацию, главным образом из Сети. Многое удается взять из открытых источников. И хотя мы не продаем, как правило, первичную информацию, иногда в результате поиска в Сети получаем практический готовый ответ на поставленный заказчиком вопрос. Когда информации из открытых источников недостаточно, - а именно так чаще всего и случается, обращаемся к своим партнерам. Те, используя свои профессиональные пути добывания развединформации, доделывают ту часть заказа, которой у нас не хватает, и тем самым дополняют наш аналитический отчет.

Корр.: С какого рода заказами чаще всего приходится иметь дело?

С.М.: Одно из приоритетных для СИНС направлений - проверка потенциальных партнеров. Среди наших клиентов российские компании и предприятия, которым мы помогли избежать деловых контактов с сомнительными бизнесменами, в том числе зарубежными. Так, однажды по просьбе одной крупной российской организации, занимающейся космосом, мы провели (по открытым источникам) проверку гражданина Израиля, предлагавшего себя в партнеры, и выяснили, что у себя на родине он проходил по суду в качестве обвиняемого в шпионаже в пользу США. Хотя до приговора не дошло, дело замяли, деловые контакты с ним продолжения не имели. Такого рода проверки компаний и отдельных лиц мы осуществляем регулярно.

Корр.: Как Вы оцениваете нынешнее положение с конкурентной разведкой в России?

С.М.: В 1991 году, когда создавались первые частные охранные организации, многие говорили, что у нас информационного рынка нет и еще долго не будет, что российские компании, вторгающиеся в бизнес, связанный с деловой информационной разведкой и безопасностью, быстро умрут. Прошло десять лет. Не все остались в этом бизнесе. Но кто смог выжить, успешно работают. Деловая разведка пользуется спросом.

Корр.: Известно, сколько российских компаний действуют в этой сфере бизнеса?

С.М.: Тех, кто специализируется исключительно на деловой разведке, кто зарабатывает только на ней - очень мало.

Если говорить о фирмах, где деловая разведка составляет одно из направлений, то можно насчитать их до десятка практически в каждом субъекте Российской Федерации. В Москве их около сотни. Это совсем немало для страны с переходной экономикой.

На рост числа профессионалов и компаний деловой разведки повлиял финансовый кризис августа 1998 года. Тогда резко упал спрос на охранные предприятия, произошел обвал в

расценках - в пять, семь раз. Частные охранные предприятия - а их в стране было создано в начале девяностых годов очень много, - оказались в плачевном состоянии. Руководители ряда компаний осознали, что надо заниматься аналитикой, информационной разведкой. Некоторые полностью перешли в новую область бизнеса. Другие открыли у себя соответствующие подразделения, дочерние предприятия и деловая разведка заняла там одно из приоритетных мест.

Получилось не у всех. Бизнес оказался здесь не таким простым, как представлялось со стороны. Но в целом этот сегмент российской экономики довольно быстро развивается.

Korr.: Каковы его особенности?

С.М.: Еще несколько лет назад чуть ли каждый журналист или бывший работник спецслужб, правоохранительных органов полагал, что может легко попасть и закрепиться на этом рынке информационного бизнеса. Практически же произошел большой отсев за счет мелких, случайных в этом бизнесе фирм. Сегодня рынок деловой разведки структурировался, на нем остались серьезные профессиональные компании.

Другая особенность - заметно меньшую роль играют традиционные методы получения информации, почерпнутые из детективов, - слежка, подслушивание и т.п. Те, кто любит "шпионские игры", сталкиваются сегодня с возрастающими трудностями, поскольку государство небезуспешно наводит здесь порядок. Тем более, что далеко не все умеют пользоваться такими способами и часто вторгаются в личную, частную жизнь, что противозаконно.

Отрадно, что все больше доминирует аналитика, использование открытых источников. Растет понимание, что надо не увлекаться детективами, а заниматься серьезной, кропотливой аналитической работой.

Korr.: Вы упомянули августовский кризис 1998 года. Он подвел черту под деятельностью многих, в том числе крупных кредитных организаций России, прежде всего банков.

Причин их краха было несколько. Одна из них - невозвратные кредиты.

Известно, что в странах с развитой рыночной экономикой созданы и довольно эффективно используются базы данных кредитных историй. А как у нас, в России, обстоит дело? В данном случае я задаю Вам вопрос как Председателю только что созданной Торгово-промышленной палатой РФ "Комиссии по проблемам информационной открытости и финансовой прозрачности субъектов кредитного рынка" - такое вот длинное название у комиссии.

С.М.: Невозвратность многих кредитов, денежных и товарных, в значительной мере предопределяет неблагоприятный инвестиционный климат в России. Банкиры, оптовые продавцы зачастую не знают финансового бэкграунда своих контрагентов - заемщиков. Конечно, можно получать информацию традиционным способом - нанимая детективов, проводя расследования. Так многие сегодня в России и поступают.

Между тем, на Западе давно используются специальные банки данных, содержащие необходимую информацию о потенциальных заемщиках, так называемые "кредитные истории". В одних странах они создаются и поддерживаются государственными учреждениями, например, торгово-промышленными палатами. В других - этим занимаются частные компании. Но везде такие банки данных очень востребованы. Ими широко пользуются кредиторы.

У нас нет соответствующего закона. Уже несколько лет в Государственной Думе готовится законопроект о сборе и хранении кредитных историй, который пока не прошел ни одного чтения. Собственно прописываются несколько вариантов концепции. Один из них, к примеру, предусматривает главенствующую роль Центрального банка России как держателя кредитных историй. Но ведь кредиты даются не только финансовые. Широко распространены и товарные.

Другой вариант предполагает создание отдельной структуры в качестве кредитного информационного бюро.

Третий вариант допускает участие частных коммерческих организаций в хранении кредитной информации.

Но, к сожалению, общего понимания концепции закона пока нет.

Korr.: То есть все упирается в поиск единого подхода и продвижение законопроекта?

С.М.: Не только. Здесь много проблем. В том числе психологического характера. Например, как заинтересовать кредиторов в предоставлении информации о своих должниках. Ни для

кого не секрет распространенная в 90-е годы практика заведомо невозвратных кредитов под так называемый "откат", "черный нал". Некоторые рассуждают таким образом: "этот мошенник "кинул" меня, пусть "кинет" и еще кого-нибудь". Кое-кто сомневается: а вдруг заемщик окажется честным, вернет кредит. Мы его в "черный список", а он в суд... Имеет место и определенный скепсис. Мол, когда еще можно будет воспользоваться базой данных кредитных историй. А готовить информацию надо уже сейчас, отвлекая на это работников.

Высказываются также опасения, что держатель базы данных начнет торговать коммерческой конфиденциальной информацией, зарабатывая на этом деньги. А этого никто из собственников информации не хочет. Выход - в образовании распределенной базы данных со многими собственниками, но единым техническим стандартом. Такие корпоративные коммуникационные центры баз данных, включающие кредитные истории компаний разных стран, широко используются за рубежом.

Другая проблема - неотрегулированность правовых аспектов сбора информации о физических лицах. Здесь надо иметь в виду, что кредитные истории привязаны не столько к компаниям, которые появляются и исчезают, а к конкретным людям. Их права защищены законом, а, следовательно, всегда есть риск попасть под уголовную или административную ответственность за сбор и хранение конфиденциальной информации о физических лицах. Конечно, и здесь ситуация не безвыходная. Можно собирать данные именно по юридическим лицам, а современные информационные технологии позволяют отслеживать тех, кто за ними стоит.

Но нужен закон. А перспективы его прохождения в Думе, как я говорил, не ясны. Поэтому Торгово-промышленная палата РФ, представляющая интересы предпринимателей, создала специальную комиссию для преодоления препятствий на этом пути. О некоторых из них я уже упомянул.

Kopp.: Кто в Комиссию вошел?

С.М.: На предложение работать в рамках Комиссии откликнулась Ассоциация российских банков - их заинтересованность в отрегулировании рынка кредитов понятна, и ряд других организаций: "Аргус", "ДеФакто", СИНС и другие.

Kopp.: Видимо, будет перениматься западный опыт?

С.М.: Кое-какой опыт накоплен и в России. Очень много делает в этом направлении Dun & Bradstreet - CIS, создавший в России клубы кредиторов с базами данных в таких отраслях экономики как агрохимия, фармацевтика, кондитерская промышленность.

Отдельные успешные попытки предпринимаются в некоторых регионах, как, к примеру, в Нижнем Новгороде, где с участием нескольких десятков крупных оптовиков создана корпоративная база данных, куда попали недобросовестные получатели товарных кредитов.

Что касается общефедеральной информационной системы, то пройдет не один год, прежде чем будет достигнута "критическая масса", делающая ее эффективной.

Я думаю, что те, кто сейчас начнет создавать БД кредитных историй, преодолевая бесчисленные проблемы, лет через десять будут на коне. Процесс уже пошел. Хотя мы еще в самом начале пути, и вопросов пока больше, чем ответов.

В заключение интервью Сергей Минаев пожелал нашему журналу "успешно развиваться, интегрировать вокруг себя субъектов информационной деятельности, а издателю - придерживаться разумного компромисса между стремлением к прибыльности журнала и его конструктивным вкладом в развитие отечественной деловой разведки".

Некоторые секреты работы с трудным клиентом

Некоторые секреты работы с трудным клиентом

Джон МакГонал, The Helicon Group

McGonagle, John J. Law & ethics: The messenger and the Message. // Competitive Intelligence Magazine, Vol. 4, No. 2; март 2001 / апрель 2001, стр. 35-36, (на англ. яз.).

Что делать, когда заказ внешнего клиента не выполним (в полном объеме)?

Большой проблемы нет, если в ходе работы выясняется, что получаемый результат не соответствует ожиданиям заказчика. Как следует из Кодекса этики, принятого Обществом профессионалов конкурентной разведки, аналитик КР обязан "предоставить честные и реалистические рекомендации и выводы, выполняя заказ".

Понятно, что не следует давать обещания, если нет уверенности в их выполнении. В тот же время есть ряд приемов, которые позволяют минимизировать, если не устранять проблемы с трудным клиентом. Рассмотрим некоторые типичные ситуации.

Клиент планирует действия на основе труднодоступных или совсем закрытых источников информации. Для начала выясните, какой информацией из этих источников клиент уже располагает. Затем сообщите ему, что требуемую информацию можно добыть из других, более доступных источников. В большинстве случаев клиент охотно соглашается, говоря, что "это будет даже лучше".

В другом случае клиент полагает, что знает ответ на запрос и информация ему нужна лишь для подтверждения собственных заключений. Ситуация не простая. Сделайте все возможное для получения объективных данных, необходимых для принятия окончательного решения. Но ни в коем случае не "подыгрывайте" клиенту, подгоняя информацию под сложившееся у него мнение.

Случается, заказчик не осведомлен о юридических и этических ограничениях, или не имеет представления, сколько времени реально займет выполнение заказа. Или вообще не представляет себе, зачем и для чего существует конкурентная разведка.

Сталкиваясь с этим, важно быть откровенным, но в то же время дипломатичным.

Например, не говорите, что просьба клиента не выполнима, поскольку нарушает законодательство. Вместо этого, разъясните, что есть другие пути решения, причем вполне легальные. Это займет XX недель, будет стоить XXXX долларов, позволит получить 60 процентов информации, на которую рассчитывает клиент. Устраивает ли это его?

Не говорите: "решение невозможно". Будет лучше, если вы попросите клиента представить, что его конкурент ищет аналогичную (конфиденциальную) информацию относительно компании заказчика.

Клиенту будет легче понять сложность, если не безнадежность его заказа.

Если заказчик ставит нереально короткие сроки, не говорите "времени мало". Будет уместно заметить, что есть два решения задачи в требуемые сроки - либо сократить объем задания, либо увеличить бюджет для привлечения дополнительных ресурсов. Что клиент выбирает?

Если клиент не верит вам, и считает ваши соображения не убедительными, вы можете высказать идею о привлечении внешнего специалиста для независимой экспертизы, чтобы тщательно взвесить и объективно оценить поставленные сроки, выполнимость и стоимость работы. При этом деликатно заметить, что такая экспертиза должна быть оплачена.

Помочь руководству определить задание для КР

Помочь руководству определить задание для КР

Кеннет Савка, вице-президент КР компании Fuld & Company Inc.

Sawka, Kenneth. The analyst's corner: It's good be needed //Competitive Intelligence Magazine, Vol. 4, No. 2; март 2001 / апрель, 2001, стр. 43-44, (на англ. яз.).

Слишком часто аналитики отдела КР приступают к делу, не потрудившись уяснить, а что собственно нужно руководству компании. К сожалению, нередко высший менеджмент не может самостоятельно сформулировать и четко поставить перед КР задачу. Как в таких случаях поступать? Надо самим сотрудникам КР провести предварительный анализ потребностей и задач, стоящих перед ними, не дожидаясь спущенного сверху указания. Но при этом важно сосредоточиться на вопросах, требующих принятия ответственных решений, а не просто ограничиться составлением списка информационных тем для КР. В последнем случае существует опасность, что этот список не будет тесно увязан с ожидаемыми результатами, с решениями и шагами, которые надо будет принимать.

Чтобы добиться от руководства компании адекватно поставленных задач, необходимо начать с того, чтобы правильно сформулировать вопрос. Ничто не нервирует руководителя больше, чем вопрос: "Что вы хотите получить от КР?". Ведь у каждого из руководящих менеджеров свое собственное представление о текущих задачах этого подразделения. Поэтому, прежде чем идти к менеджеру, надо для себя определить, что для него приоритетно и соответственно спросить: "Увеличить рынок сбыта? Найти новых партнеров? Удержать нынешние позиции?".

Беседуя с менеджером, ориентируйтесь на решения, которые ему необходимо принять, на конкретные действия и практические результаты. Вопрос типа "Какую главную трудность в расширении рынка сбыта нашей продукции вы видите?" много лучше, чем "Какую информацию о наших конкурентах вы хотите получить?".

Отвечая на последний вопрос, менеджер нередко ставит задачу, которую невозможно выполнить, либо ее выполнение сопряжено с нарушением деловой этики и закона.

Сеть как кладовая информации

Сеть как кладовая информации

Тим Пауэлл, TW Powell Company

Powell, Tim. Tech knowledge: Spotting lemons on the web. //Competitive Intelligence Magazine, Vol. 4, No. 2; март 2001 / апрель 2001, стр. 45, (на англ. яз.).

Вам хотелось бы взять телефон и провести опрос потребителей продукции вашего конкурента? Конечно, вы можете это сделать, но потребуется куча времени.

Сейчас то же самое можно сделать, не отходя от компьютера - получить желанную информацию и о продукте конкурента, и о своем продукте. Речь идет о сайтах потребителей, которые начали появляться в Сети. Эта группа сайтов отличается тем, что собирает отзывы потребителей о продуктах, услугах (иногда достаточно сбалансированные, иногда нет) и предлагает их компании - производителю для решения проблем. Это полезно компании, ибо дает возможность установить проблему. Сайт может служить инструментом раннего предупреждения в системе контроля качества.

Это полезно и потенциальному потребителю, поскольку позволяет заблаговременно оценить покупаемый продукт. Большинство таких сайтов располагают базой данных с поисковым механизмом, что дает возможность всесторонне оценить предполагаемую закупку. Например, вы узнаете, что у данной модели автомобиля обнаружено много недоработок, или что такая-то компания не отвечает на жалобы и запросы потребителей.

Аналитик конкурентной разведки отслеживает дискуссии с участием потребителей о качестве конкретной продукции.

Данная группа сайтов подразделяется на три основных вида:

1. Сайты для жалоб. Они в основном содержат информацию о недостатках продукции, о возникающих проблемах глазами потребителей. Крупнейшим в этом ряду сайтов является TheComplaintStation.com, имеющий дело с миллионами претензий.
2. Сайты обратной связи. Содержат разнообразную информацию о продуктах, позитивную, либо негативную. К их числу относятся PlanetFeedback.com и GetHeard.com.
3. Рейтинговые сайты. Предлагают довольно подробные рейтинги качества продуктов по разным параметрам. К примеру, epinions.com, gomez.com
4. Конечно, данные в упомянутой группе сайтов уступают результатам профессиональных социологических опросов. В них всегда возможна сознательно или несознательно искаженная информация. Поскольку не ясно, как и на чем владельцы этих сайтов собираются делать деньги, то их ценность с точки зрения заработка под вопросом. Но в качестве бесплатного инструментария для сбора конкурентной информации они заслуживают серьезного внимания.

1-18-Сетевая деловая разведка

Сетевая деловая разведка

Tom Салливан

Sullivan, Tom. Business intelligence keeps tabs on the Net //InfoWorld, 5 марта 2001, стр.33, (на англ. яз.).

Автор отмечает появление в последние годы нового, по его словам, вида разведки - Сетевой (Web intelligence). Хотя все признают огромное информационное богатство сети Интернет, лишь немногие компании эффективно его используют в целях конкурентной борьбы.

Сегодня на рынке присутствуют ряд фирм, которые специализируются на оказании услуг в этой сфере. Они выполняют заказы клиентов по отслеживанию, выборке и анализу содержащейся в Сети информации о конкурентах. При этом они используют специально созданные программные продукты, позволяющие выбирать из Сети именно ту информацию, которая интересует клиента и при этом часто недоступна через такие известные информационно-поисковые системы как Yahoo и AltaVista.

"Большое преимущество сетевых систем деловой разведки заключается в получении оперативной информации о конкурентах, позволяющей прогнозировать его ходы и шаги с учетом рыночных изменений", говорит Джойс Ворд, вице-президент компании Northern Light.

Билл Спэн, независимый эксперт деловой разведки, отмечает, что в принципе нет непреодолимых преград для получения информации о той или иной компании. "Если я хочу знать, кто и что делает в бизнесе, я ищу в Сети и нахожу интересующую меня информацию. Сетевая разведка предоставляет практически все, что нужно знать о текущих и прогнозируемых тенденциях в той или иной сфере бизнеса".

Практическое использование программных продуктов Сетевой разведки дает, в частности, возможность:

- постоянно отслеживать и анализировать информацию, имеющую отношение к деловой деятельности клиента;
- выбирать специфическую информацию, которую обычно не предоставляют информационно-поисковые системы общего пользования;
- наладить постоянный поток информации о действиях конкурента (таких как ценовая политика, слияния и поглощения, рекламные объявления и анонсы);
- раскрывать планы конкурента еще до их реализации;
- проводить изучение потенциального спроса на продукцию и услуги.

Информационная безопасность бизнеса - заговор молчания

Информационная безопасность бизнеса: заговор молчания

Анжела Генуза

Genusa, Angela. Conspiracy of silence. //CIO Magazine (Chief Information Officer), Vol. 14, No. 10; 1 марта 2001, стр. 92-96, (на англ. яз.).

В этом материале утверждается, что американский бизнес не любит дискуссии на тему информационной безопасности, дабы не провоцировать охоту за коммерческими секретами. Но, по мнению экспертов, завеса молчания вокруг проблем информационной безопасности только на руку охотникам до чужих тайн.

С развитием сетевых информационных технологий предприниматели вынуждены открывать доступ к внутренним инфраструктурам для клиентуры, партнеров, поставщиков и собственных сотрудников. Разумеется, это делает их уязвимыми для бизнес-разведчиков. Между тем, социологические опросы показывают, что всего 9% американских бизнесменов называют информационную безопасность важнейшей технологической проблемой, которой они занимаются. Более половины бизнесменов тратят на решение этой проблемы 5% и менее бюджета, предназначенного на информационные технологии. Более 30% предпринимателей еще только собираются заняться данной проблемой.

Эксперты настаивают на прекращении заговора молчания вокруг информационной безопасности. Компании должны открыто обсуждать эту проблему, учясь на ошибках других.

Конкурентная разведка в интранете - правовые аспекты

Конкурентная разведка в интранете - правовые аспекты

Джон МакГонал и Каролин Велла

CI on your company's intranet: A first cut at legal issues// Competitive Intelligence Magazine, Vol. 4, No. 1; январь- февраль 2001, стр. 29-30, (на англ. яз.).

Создание сайта конкурентной разведки в интранете (внутренней компьютерной сети, онлайновой библиотеке) становится популярным средством внутреннего обращения информации КР среди руководства и сотрудников. Идея в том, чтобы информация об основных конкурентах стала доступной и использовалась работниками компаний, которые бы в свою очередь ее обогащали и дополняли.

В то же время имеются неясности относительно правовых аспектов использования во внутренней сети компании информации, полученной из Интернет-источников.

Здесь важно иметь в виду, что заимствованные из Интернета материалы защищены, как правило, авторским правом, которое в принципе ограничивает и даже запрещает их хранение в сети и размножение. За исключением случая, когда имеется соответствующая лицензия или разрешение. Некоторые информационные системы, как, например, lexis.com и Factiva, предлагают приобрести разные виды лицензий на размещение и использование информации из их баз данных в интранете компаний.

То же самое относится к информации из сайтов ваших конкурентов. Вы не можете ее использовать в своей внутренней сети без разрешения, которое конкурент едва ли предоставит.

Что в этом случае делать? Можно суммировать информацию, дополнив ее собственным анализом и комментарием. Желательно при этом дать веб-ссылку (hotlink). В конце концов, задача профессионала конкурентной разведки - не коллекционировать статьи, в том числе онлайновые, а отбирать и анализировать информацию, готовить продуманный отчет.

Аналогично текстовым материалам защита авторских прав распространяется на дизайн, торговые знаки и марки. Поэтому необходимо показывать соответствующие символы - знаки, используемые авторами.

Есть еще одна проблема - использование материалов, содержащих диффамацию. Законодательство признает ответственными не только авторов лживых материалов, но и тех, кто эти материалы воспроизводит и распространяет. Чтобы избежать неприятностей, вы должны немедленно снять материал из сети компании, как только узнали, что он содержит диффамацию. При этом неплохо там же поместить небольшое разъяснение.

Относительно использования веб-ссылки (hotlink). Здесь имеются различные точки зрения. Одна утверждает, что ссылка и есть просто ссылка, она не имеет контента. Ведь библиотека, где лежат подшивки газет, не отвечает за достоверность их публикаций. Согласно другому мнению, веб-ссылкой на диффамационный материал вы опасно приближаетесь к нарушению закона. Ибо она может рассматриваться как часть вашего собственного сайта. В конце концов, какая разница, размножаете вы диффамацию на ксероксе или предоставляете возможность всего лишь щелкнуть мышкой, чтобы заполучить материал.

Что касается патентов, то в отличие от коммерческих секретов они обычно открыты. Но при этом важно не упустить из виду, защищены ли авторским правом указатели патентной информации, которыми вы пользуетесь, или дополнительные материалы, прилагаемые к патенту.

И, наконец, о коммерческих тайнах. Вам нечего бояться, если информация о конкуренте получена вполне легально и законно. Но в этом случае она уже не подпадает под категорию коммерческого секрета, к которой законы относят информацию, недоступную при использовании легальных методов поиска.

Итак, сеть интранет играет возрастающую роль в аккумулировании и обмене информацией КР внутри компаний. Правильное соблюдение правил, правовых моментов в отборе внешних материалов для использования в интранете убережет вас от возможных неприятностей, связанных с нарушением законодательства.

Информационный менеджмент: новые технологии

Информационный менеджмент: новые технологии

(по материалам зарубежной печати)

Информационный менеджмент в бизнесе за последние 10-15 лет неизменно изменился. Современные вызовы мировой экономики, похоже, убедили всех бизнесменов, что правильная и своевременная информация имеет критическое значение для выработки и осуществления рыночной стратегии и тактики. И в этом смысле исключительную роль играет создание адекватных, эффективных хранилищ данных.

Деловая разведка в эпоху глобализации

В последнее время много говорят о тенденции глобализации. У нее есть сторонники, прежде всего в лице крупных корпораций, и очень активные противники, использующие разные поводы и предлоги для выражения протеста. Какие бы жаркие дискуссии вокруг концепции глобализации ни велись, тенденция к консолидации бизнеса всеочевидна. Она,

в частности, выражается в заметном увеличении числа слияний и поглощений, особенно в экономике развитых стран. Каждая такая операция требует тщательного анализа и планирования на основе всесторонней, обширной информации, далеко выходящей за пределы традиционной финансовой информации. По-новому зазвучала деловая разведка, которая фактически превратилась в важнейшую составляющую бизнес стратегии.

Значение информационного менеджмента стократно возросло с внедрением Интернет технологий и появлением электронного бизнеса.

Сеть позволила компаниям устанавливать и развивать прямые взаимоотношения с потребителями продукции и услуг -- как с населением, так и организациями-партнерами. И это при том, что бизнесмены стараются больше и тоньше учитывать быстро меняющиеся запросы сетевых потребителей и партнеров. Именно Интернет становится главным источником и каналом ценной информации о спросе и потребительских интересах, о поставщиках и конкурентах, именно той информации, которую невозможно получить традиционными методами.

Изменения на рынке происходят все быстрее, и требование к скорости получения, обработки и анализа информации становится первоочередным. При этом бизнесмены проявляют готовность идти на дополнительные расходы ради своевременного получения нужной информации.

В условиях тенденции к определенной консолидации бизнеса при сохранении жесткой конкуренции, как считают некоторые эксперты, наступает новая эра -- эра "всеобщей рыночной интеграции", возникновения своего рода "бизнес - сообщества", в котором для достижения успеха необходимо делиться информацией с партнерами (покупателями и поставщиками), потребителями и пользователями готовой продукции/услуг, а при некоторых обстоятельствах -- и с конкурентами. Отсюда - высокая востребованность совершенных и изощренных информационных технологий, позволяющих мгновенно реагировать на происходящее на рынке, более того -- упреждать изменения. Речь, в частности, идет о технологиях, позволяющих принимать решения в режиме реального времени, анализируя и связывая поведение потребителей с возможностями компании.

Благодаря новым технологиям информационное подразделение компании (которое может носить разные названия: "деловая разведка", "конкурентная разведка") получает возможности:

1. управлять неограниченным массивом данных;
2. работать с любой информацией, касающейся практически всех сфер деятельности компании, от мониторинга конкурентов до вопросов внутреннего управления;
3. оперативно получать конкретную и самую детальную информацию по интересующему вопросу с учетом необходимых нюансов;
4. иметь под рукой и когда надо привлекать архивный материал;
5. обеспечивать постоянный доступ к базам данных для всех сотрудников компании, кому это необходимо, равно как и для внешних корреспондентов.

Через ошибки и заблуждения

Информационные технологии в бизнесе постоянно совершенствуются. За последние 10-15 лет они прошли гигантский путь от элементарных, так называемых унаследованных систем (*legacy systems*), до объединяющей разные звенья и подразделения компании "корпоративной информационной фабрики" ("corporate information factory" - CIF).

В начале пути, в 70 - 80-е годы, ключевая проблема заключалась в том, что первые информационные системы в каждой компании создавались хаотично и бессистемно, под конкретно возникающие текущие потребности той или иной внутренней структуры, то есть разобщенно, вне стратегического видения. И к тому же практически на пустом месте. Возникновение первых хранилищ данных вызывало у многих руководящих менеджеров скепсис, неверие в их возможности, в частности, из-за традиционно охранительного отношения к имеющейся в распоряжении компании информации.

Постепенно создание хранилищ данных (ХД) завоевывало все большую популярность. В них справедливо узрели далеко идущие перспективы. Первые попытки, как водится, сопровождались ошибками и заблуждениями. Так, например, то, что принималось как проект, имеющий начало и завершение, оказалось на самом деле постоянно идущим

процессом, охватывающим фактически все стороны деятельности компании и значительную часть сотрудников.

Те предприятия, которые встали на путь создания модели независимых, то есть разрозненных, не связанных между собой баз данных, так называемых "витрин данных" (data mart model), со временем убедились в ошибочности избранного пути, который ведет в сторону от конечной цели -- интегрированной корпоративной информационной структуры витрин данных (dependent data mart model).

В других случаях подвел человеческий фактор, который зачастую важнее технических аспектов. Это слабая поддержка топ-менеджмента (вследствие недооценки важности), отсутствие командного подхода к задаче, а также необоснованно завышенные ожидания быстрого результата, что нередко заканчивается свертыванием работы.

Корпоративная информационная фабрика (КИФ)

Так называют западные эксперты мощные, структурированные информационные системы, созданные или создаваемые во многих компаниях. Они служат основным фундаментом для принятия стратегических и тактических решений. Будучи многофункциональной системой, КИФ включает в себя следующие взаимосвязанные компоненты:

1. Операционные системы данных (the operational systems databases), предназначенные для информационного обеспечения текущей деятельности компании, но также играющие важную роль для принятия решений;
2. Хранилище данных (the data warehouse) - по существу архив данных, необходимых для подготовки и осуществления стратегических шагов и решений;
3. Операционная база данных (the operational data store) для тактических решений;
4. Витрины данных (the data marts) - варианты коллекций, необходимые для различных аспектов стратегического анализа.

КИФ не создается в одночасье. Поначалу он представляет собой хранилище данных или коллекции данных, используемые для поддержки стратегических шагов и акций. Затем выделяется операционная база данных, служащая тактическим задачам. Упомянутые коллекции трансформируются в витрины данных.

Современные КИФы обслуживаются автоматизированными процессорами (extraction, transformation and load - ETL), обеспечивающими легкость и быстроту в управлении и пользовании. А, следовательно, доступность для многих пользователей, прежде всего руководителей компаний.

Это особенно важно для той части менеджмента, которая работает с потребителями/пользователями продукции/услуг (Customer relationship management). Здесь нужна не просто технология и система взаимосвязи между механизмом принятия решений и информацией о клиентах. КИФ здесь надежный помощник. Операционные системы обеспечивают текущую работу с клиентами и потребителями, в то время как хранилища интегрируют информацию о потребителях, важную для принятия стратегического анализа. Вплоть до учета мнения отдельных потребителей...

Кроме данной апликации КИФ может включать информационные системы, предназначенные для планирования и управления ресурсами компании (enterprise resource planning), анализа прибыльности, эффективности рекламных кампаний и т.п.

B.C.

Список неблаговидных дел

Список неблаговидных дел

Принято считать, что в вопросах деловой этики западный бизнес превосходит бизнес стран с переходной экономикой. В принципе это верно. В то же время было бы ошибочно идеализировать западных предпринимателей.

Журнал *Journal of Business Ethics* за март 2001 года опубликовал по этому вопросу любопытную статью, где, в частности, дан список примеров неэтичного, мягко говоря, поведения западных компаний, в том числе и всемирно известных:

Excide Corp. продавала как новые использованные аккумуляторы для автомобилей. Sears, Roebuck & Co. годами поставляла в продажу смесь подслащенной воды и химикатов, выдавая ее за "100% яблочный сок". Waste Management замечена в махинациях с ценными бумагами, в подслушивании конкурентов, кражах коммерческих секретов. Johnson & Johnson Lifescan была обвинена в 1996 году конкурирующей фирмой Boehringer в попытке подкупить ее сотрудников с целью шпионажа. Reuters "уговорил" сотрудника конкурирующей Bloomberg News передать финансовую информацию о положении этой компании. Millikan & Co, текстильная компания в Южной Каролине, подсыпала к конкурентам шпионов под видом "представителей инвестиционных банков" и " выпускников университетов". Директор компании по розничным продажам Staples пытался устроить свою жену на работу к конкуренту - Office Depot с целью выснить, как там работает система поставок.

Очевидно, список можно продолжить...

Плохое поведение партнера скажется на вашей репутации

Плохое поведение партнера скажется на вашей репутации

Дэвид Арминас.

David Arminas. Bad behaviour can hurt your brand // Supply Management, 18 января 2001, с. 14, (на англ. яз.).

В публикации журнала речь идет о возрастающем значении "этической безупречности" партнеров как условии для процветания.

В последнее время, отмечается в статье, требование этической безупречности становится одним из основных приоритетов в выборе партнера.

Некоторые компании столкнулись с проблемой бренда, узнав из прессы, что их азиатские партнеры (поставщики) используют детский труд.

Но как узнать, что собой представляет с этической точки зрения потенциальный партнер? Один из путей - подписывать контракты только с рекомендуемыми вам фирмами, Но, с другой стороны, кто может поручиться, что рекомендации соответствуют истине. Ведь социальная ответственность бизнеса (СОБ) - относительно новый показатель репутации компании и пока нет общепринятых стандартов объективной рейтинговой оценки по этому показателю.

Тем не менее, необходимо эту проблему решать. В первую очередь тем фирмам, которые имеют дело с партнерами далеких стран. Процесс глобализации мировой экономики выдвигает этот вопрос на первый план.

Профессиональные менеджеры по закупкам, вступая в контакт с западной фирмой - поставщиком, имеющим партнера в Азии или Африке, должны знать, что ценности меняются по мере движения товара из страны в страну.

Низкая зарплата, долгий рабочий день, пониженные стандарты охраны труда и здоровья - примеры того, что может негативно сказаться на всей цепочке создания социально ответственной продукции.

А, в конечном счете, страдает репутация, ухудшается общественный имидж, теряет в весе торговая марка. Потери здесь рано или поздно оборачиваются убытками.

Социальная ответственность бизнеса - превалирующая ценность

Социальная ответственность бизнеса - превалирующая ценность

Карма Ваддингтон

Karma Waddington. PRINCIPLE VALUE //Utility Week, FEATURES; 1 декабря 2000, Pg. 20, (на англ. яз.).

Социальная ответственность бизнеса (СОБ), пишет автор, стремительно превращается в жизненно важный и общепризнанный фактор конкуренции.

В социологическом опросе, проведенном газетой Financial Times и PricewaterhouseCoopers среди 750 высших руководителей европейских компаний, СОБ был назван второй по значению проблемой, с которой бизнес сталкивается, сразу после проблемы кадровой.

Главный до недавнего времени приоритет топ-менеджера - извлечь максимальную прибыль для акционеров компании, постепенно вытесняется осознанием, что ставка на СОБ является ключом к будущему процветанию фирмы. Этот процесс особенно характерен для английских компаний, занятых в сфере коммунальных услуг. Они непосредственно связаны с населением, которое все больше отдает предпочтение социально ответственному бизнесу. Менеджмент в этой сфере, как может быть ни в каком другом секторе британской экономики, осознает тесную связь СОБ и успеха компании.

Неважная репутация с точки зрения честности и порядочности подрывает доверие у населения - потребителей продукции и услуг.

Местные власти и инвестиционные банки также могут притормозить развитие компании, если не находят достаточных свидетельств ее этической безупречности.

Другими словами конечные результаты предпринимательской деятельности во все большей мере зависят от рейтинга СОБ.

В Великобритании вопросом СОБ занимаются на министерском уровне.

Министру К. Хоулсу поручена общая координация усилий, предпринимаемых для внедрения СОБ в практику. "Никогда ранее, - говорит он, " в Англии не уделялось этой проблеме столько внимания, как сегодня, тем более на национальном уровне. Растет число компаний, воспринимающих концепцию подчинения целей бизнеса принципам служения обществу".

Где искать финансовую информацию

Где искать финансовую информацию

Н. Баяндина Рецензия на книгу "Интернет как инструмент для финансовых инвестиций", авторы И. Закарян, И. Филатов, Издательство БХВ-Санкт-Петербург, 2000

Основное назначение книги - познакомить читателя с возможностями проведения финансовых операций в сети Интернет в онлайновом режиме. Для специалистов в области деловой разведки книга представляет большой интерес в связи с внятным изложением методов добывания финансовой информации о конкурентах и партнерах по деловым операциям. Приводятся примеры развернутого анализа финансовых показателей и

финансовой отчетности компаний, необходимых при принятии решения о покупке ценных бумаг. Сообщается о ведущих поставщиках бесплатной финансовой информации в Internet. Даны их краткие характеристики и описываются способы получения указанной информации. Подробно рассматриваются возможности финансовой сети CNNfn (<http://www.cnnfn.com>), программного пакета Pointcast Business Network (<http://www.pointcast.com>), сервера QUOTE.COM (<http://www.quote.com>) (*- к сожалению, большая часть сервера QUOTE.COM является платной Н.Б.). Приводится подборка электронных адресов информационных ресурсов, специализированных для инвесторов (48 наименований) и дается их краткое описание. Любой из этих источников обеспечивает как платный, так и бесплатный сервис (для подписки на эти услуги достаточно иметь кредитную карточку).

Книга предназначена для специалистов аналитических подразделений деловой разведки, научных работников, студентов, финансистов, маркетологов. В приложениях приводятся рейтинги компаний от ведущих мировых агентств, термины, используемые в торговле акциями, термины, используемые в отчетах компаний.

Общество профессионалов конкурентной разведки (ОПКР)

Общество профессионалов конкурентной разведки (ОПКР)

- международная организация, насчитывающая более 7 000 индивидуальных членов из 63 стран мира, заметно активизирует деятельность.

В последние месяцы прошлого года (и столетия) Общество провело:

- Европейскую конференцию в Лондоне,
- Симпозиум по конкурентной финансовой разведке в Нью-Йорке,
- Первую в истории Общества научную конференцию в Филадельфии, посвященную проблемам обучения профессионалов конкурентной разведки,
- Семинар в Северной Виржинии по вопросам конкурентной разведки в электронном бизнесе.

Важным событием этого года стала **ежегодная конференция ОПКР, она прошла 7-10 марта 2001 в Сиэттле**. Основное внимание было уделено роли КР в электронном бизнесе. Согласно прогнозам, в 2004 году мировая экономика составит 100 триллионов долларов США и бизнес в Интернет займет примерно 10% от ее объема.

Интернет меняет все. И это особенно заметно в информационном бизнесе.

Драматические изменения под воздействием Интернет технологий подробно рассматривались, обсуждались на всех четырех секциях конференции: "Информационные технологии", "Техника и инструментарий РК", "Менеджмент РК", "Общие проблемы РК".

В течение четырех дней состоялось более 90 семинаров, круглых столов, практикумов.

Интерес участников вызвали, в частности, такие темы:

- Электронный поиск бизнес-информации в Интернете;
- Контрразведка - скрытое преимущество;
- Последние компьютерные программы для КР;
- "Копание в грязи" - информационная разведка о конкурентах;
- Технологическая разведка - база для стратегических решений;
- Техника анализа КР;
- КР в электронном бизнесе - война и этика;
- Системы "раннего предупреждения" в КР;
- Особенности техники КР в электронном бизнесе;
- Служба КР в компании малого предпринимательства;
- Особенности КР в европейских компаниях;
- КР: от тактики к стратегии;

- Как определить конкуренцию в бизнесе услуг.

Бывшие агенты спецслужб идут в бизнес

Бывшие агенты спецслужб идут в бизнес

Graham Caldwell. You Can't Sustain a James Bond Lifestyle on a Civil Servant's Salary, Which Is Partly Why Three Former Intelligence Officers Got Into the Movies - Among Other Things; Business Is Like Spying. Whoever Has the Best Information Will Be the Winner // The Express, 15 марта 2001, стр. 24, (на англ. яз.).

Ник Дей, бывший сотрудник британской секретной службы MI 5, считает эту работу "более прозаичной, чем это видится на киноэкранах". После двух лет службы он посчитал, что это не для него. "Вообще - то я хотел быть предпринимателем. Я предпочитаю работать на самого себя и решил попытать удачи в бизнесе, где значение информации стремительно возрастает".

М. Бейкер в течение 14 лет являлся секретным агентом ЦРУ и заслужил репутацию отличного профессионала, участвуя в тайных операциях против террористов и наркодельцов. "Сотрудники ЦРУ рассматривают свою работу как карьеру вплоть до выхода на пенсию. Когда я увидел, как долго надо двигаться по служебным ступенькам, то понял - это не для меня. Меня не радовало знание того, сколько я буду зарабатывать в будущем".

Дей и Бейкер совместно с другим бывшим агентом ЦРУ Филом Адамсом организовали компанию "Diligence", занимающуюся деловой разведкой. Для них это возможность легально использовать свой опыт и знания в поисках информации, что для крупного бизнеса оборачивается миллионами, если не миллиардами фунтов стерлингов. Фактически они работают в финансовой области. Так, им приходится отслеживать движение огромных сумм в офшорные зоны и находить секретные банковские счета. Их клиентами становятся транснациональные корпорации, юридические фирмы, и даже правительственные учреждения, которым необходима информация, имеющая отношение к планируемым капиталовложениям, поглощениям и другим экономическим операциям.

"По мере того как бизнес становится ареной возрастающей конкуренции и превращается в транснациональный, информация приобретает исключительно важное значение", - говорит Ник Дей - "...в бизнесе, как и в мире шпионажа, выигрывает тот, кто владеет лучшей информацией".

Но там, где делаются деньги, всегда есть риск их потерять. На каждого, кто пытается заработать доллар, находится как минимум другой охотник, причем не брезгующий средствами для достижения цели.

Отсюда - другое важной направление в деятельности "Diligence" - защита персонала компаний, а скорее их обучение способам защиты.

Еще один вид деятельности компании - консалтинг в производстве приключенческой кино- и телепродукции.

Работа требует от компаний постоянных поездок, обычно в Восточную Европу, главным образом в страны бывшего Советского Союза, где создано капиталистическое общество, более опасное и рискованное, чем при КГБ.

По словам Ника Дея, "в отличие от государственной службы мы лучше ощущаем свою помочь тем людям, которые обращаются к нам с конкретными и реальными проблемами".

Сколько стоят профессионалы конкурентной разведки

Сколько стоят профессионалы конкурентной разведки

Salaries up for CI analysts, new SCIP survey reports. // Competitive Intelligence Magazine, Vol. 4, No. 2; март 2001 / апрель, 2001, стр. 5-7, (на англ. яз.).

Проведенное Обществом профессионалов конкурентной разведки (ОПКР) исследование показало, что зарплата работающих в сфере конкурентной разведки возросла за последние три года на 1997 года на 8%.

Согласно данным, полученным в результате проведенного среди членов ОПКР опроса, средняя зарплата старшего аналитика КР составляет в 2000\2001 гг. 62,544 долларов США в год, Руководитель службы конкурентной разведки обычно получает более \$90,000 в год.

При этом отмечено, что уровень зарплаты непосредственно связан с образованием и специальностью. К примеру, обладатель ученой степени зарабатывает порядка \$88,000 - заметно выше среднего уровня.

Опрос был достаточно репрезентативен и включал, в частности, вопросы о должности, специализации, профессиональном опыте, образовании и т.д. Респондентов просили дать подробные ответы, например, о характере предыдущей работы (47,3% респондентов работали в области бизнес-маркетинга).

Исследование также включало замеры масштабов деятельности службы КР в компаниях. Более 25% респондентов заявили, что в 2000 году затраты их компании на конкурентную разведку достигли \$100,000. 14% респондентов сказали, что их компания потратила на эти цели в прошлом году более \$500,000. 5% опрошенных назвали цифры свыше 1 миллиона долларов США.

Как работает Battle Memorial Institute

Как работает Battle Memorial Institute

How Battle Memorial Institute Works// Intelligence Newsletter, BUSINESS INTELLIGENCE; UNITED STATES; N. 402, 22 марта 2001, (на англ. яз.).

Когда 11 ведущих производителей цемента решили создать рабочую группу по устойчивому развитию (именуемую World Business Council for Sustainable Development - Совет международного бизнеса по устойчивому развитию), то в качестве консультанта они привлекли американский Институт военного мемориала (Battle Memorial Institute).

Intelligence Newsletter собрал информацию об этой организации, расположенной в городе Колумбус, штат Огайо. По словам одного из членов Совета, "это высокоуважаемая некоммерческая организация". Институт далек от того, чтобы его считали просто консалтинговой компанией. Будучи близким к правительству США, Институт оперирует годовым бюджетом около миллиарда долларов, который расходуется на проведение 5 тысяч исследовательских программ, включая заказы для администрации США и американских корпораций, работающих в областях ядерной энергетики, новой энергетики, нанотехнологии, генетики (в интересах медицины и пищевой промышленности). С 1942 года Институт по заказу Вашингтона проводит ядерные исследования, а также координирует работу трех других исследовательских центров: Oak Ridge National Laboratory, Brookhaven National Laboratory, National Renewable Energy Laboratory.

В 1989 году, когда Институт возглавлял Дуглас Олесен, были инициированы работы в

совершенно новых направлениях: созданы 11 бизнес-групп для привлечения заказов частного международного бизнеса. Институт начал ориентироваться на такие отрасли как здравоохранение, агрохимия, автомобилестроение, и даже "социально ответственный бизнес" (термин, обозначающий модную ныне в Европе концепцию социально-ответственной корпорации).

Совершенный поворот в области деловой активности оправдался потоком контрактов, хлынувших в Институт. Их оказалось так много, что департамент здравоохранения и экологии был разбит на множество отдельных подразделений.

Но и сегодня американское правительство остается главным партнером Института, обладающего огромным опытом в области использования технологий двойного назначения. Кроме исследовательских лабораторий, относящихся к департаменту энергетики, Институт руководит центром Great Lakes Industrial Technology Center, занимающимся конверсией технологий НАСА в отрасли частного бизнеса. Институт также участвует в программе создания глобальной системы местоопределения GPS (Global Positioning System). Кадровая политика Института определяется его близостью к федеральным властям. Так, человек № 2 в ВМС США и член Совета национальной безопасности адмирал Дональд Пиллинг был назначен прошлой осенью вице-президентом Института, отвечающим за стратегию и развитие контрактов с правительством.

Деловая разведка японская модель

Деловая разведка - японская модель

Бернардо Лопес

Bernardo V. Lopez. Upshot; Business intelligence: the Japanese model. // Business World, 17 июня 1999, стр. 4, (на англ. яз.).

Для развивающихся стран, таких как Филиппины, деловая разведка достаточно экзотическая вещь. В то же время для США и Японии деловая разведка является обязательной составной частью бизнеса.

Приводятся фрагменты интервью с Роми Маскардо (Romy Mascardo), экспертом в области деловой разведки, которое он дал сотрудникам Института страхования для стран Азии и Тихоокеанского региона (Insurance Institute for Asia and the Pacific, Inc. - IIAP). Маскардо заявил, что в США действует ассоциация частнопрактикующих экспертов в области деловой разведки, в рядах которой слишком мало специалистов из развивающихся стран. Деловая разведка позволяет предвидеть будущее и предлагает планы конкретных действий для достижения поставленных целей. Маскардо отметил, что успешные действия японских фирм стали возможными благодаря участию и активной помощи государственных организаций Японии, которые обладают необходимыми для этих целей ресурсами. В первую очередь это относится к Министерству торговли и промышленности (Ministry of Trade and Industry - MITI), японской организации внешней торговли (Japan External Trade Organization - JETRO) и японскому агентству международной кооперации (Japan International Cooperation Agency - JICA). Они работают совместно с сого сеся - крупными дифференцированными торговыми компаниями, играющими исключительно важную роль в функционировании хозяйственного механизма японской экономики.

Приводятся примеры проникновения японских химических гигантов на сельскохозяйственный рынок Филиппин со своими удобрениями. Материалы предварительного изучения рынка, проведенного высокоплачевыми японскими консультантами, составили несколько огромных томов. В них содержится детальное описание предмета исследования, включая даже оценку факторов социальной напряженности, а также политических групп и местных предпринимателей, готовых к сотрудничеству с зарубежными компаниями. В исследовании даны подробные описания фермерских и рыболовецких ассоциаций и союзов, рассмотрены их связи и контакты. Разработана компьютерная карта изучаемой местности, создана географическая информационная система (ГИС), в которой приведена подробнейшая информация о почвах, водоразделах, лесах, населении, показана инфраструктура исследуемых регионов.

Одновременно с выполнением задания филиппинского правительства японские "исследователи" открыто занимались сбором данных для ведения деловой разведки. Приводится несколько примеров ведения деловой разведки, граничащих с методами промышленного шпионажа, в частности, похищение списков рассылки конкурентов (с целью переманивания клиентов), подкуп "ключевых" специалистов конкурента и др. Отмечается, что для получения ценной информации важную роль играют открытые источники информации. Маскарадо заявляет, что 90% информации, обрабатываемой деловой разведкой, добывается из доступных открытых источников информации. Это в первую очередь, финансовые отчеты компаний, имеющиеся в SEC (Комиссия по ценным бумагам), патенты из Patent Office, планы конкурента - из рекламы.

В качестве примера приводятся действия японской фирмы JVC против его конкурента фирмы Sony. Выждав 2 месяца после выпуска фирмой Sony цифровой видеокамеры, фирма JVC, воспользовавшись результатами НИОКР, проведенной Sony, и оценив рыночные возможности нового продукта (на основе опыта продаж Sony), предложила свою новую модель, в которой были учтены все недостатки модели конкурента