

# **БИЗНЕС-РАЗВЕДКА № 11**

## **оглавление**

### **Деловая разведка - цели и задачи**

**Джеффри Флинт**

**Ключи к разгадке тайн и особенностей конкурентной разведки в России**

**Конкурентная разведка и маркетинг**

**Репортаж с «круглого стола» Бинфо - 2003**

### **Организация и методы деловой разведки**

**Этика + правильная методология = успех КР**

**Что может Интранет**

**Интранет влияет на корпоративную культуру**

**В. Борисов**

**Стресс - убийца менеджеров**

### **Информационные ресурсы**

**Интеграция информации – урок Энрона**

### **Информационная безопасность и борьба с промышленным шпионажем**

**Д.Староверов Методы противодействия криминальному терроризму**

**В. Борисов**

**Экономический шпионаж в СПА: ФБР озабочено**

**Начальство за вами шпионит!**

**А. Конобеев**

**Нелояльность персонала и меры предупреждения**

**Деловая разведка и право**

**Осторожно: персональные данные**

**Конкурентная разведка для юристов и адвокатов**

**Технологии деловой разведки**

**Стандартизация - благо или зло?**

**Советы профессионалам деловой разведки**

**Как сделать, чтобы ваши отчеты читали.**

*Советы специалистам по конкурентной разведке*

**Исследования**

**Без «системы раннего предупреждения» в современном бизнесе не выжить**

## Рецензии. Обзоры литературы

**The Directory of Business Information Resources - 11<sup>th</sup> Edition.**

© 2001 Светозаров В.Б. [syev@ru.ru](mailto:syev@ru.ru)

## **Флинт - Ключи к разгадке тайн**

**Джеффри Флинт**

### **Ключи к разгадке тайн и особенностей конкурентной разведки в России**

Предлагаем вашему вниманию слегка сокращенный текст статьи американского специалиста по конкурентной разведке Джейфри Флинта, опубликованной в журнале СИМ Общества профессионалов конкурентной разведки (№1, 2002). Дж. Флинт провел несколько лет в России, владеет русским языком (об авторе см. в конце публикации). Его статья любопытна как взгляд извне на российские специфические условия для проведения конкурентной разведки. Наш читатель, возможно, далеко не во всем согласится с автором. Некоторые положения устарели за давностью (статья готовилась в 2001 году).

Тем не менее, предлагаемая публикация представляет несомненный интерес и практическую пользу для тех читателей, кто работает либо планирует совместно работать с западными коллегами.

Россия, временами непредсказуемая, безусловно привлекает внимание международных компаний, занятых в таких секторах экономики как телекоммуникации, фармацевтика, товары широкого спроса и консалтинг. Те фирмы, которые работают в сфере энергетики, нефтехимии, природных ресурсов, неизбежно вынуждены считаться с российскими реалиями. Если ваша компания интересуется возможностями и опасностями капитализма по-русски,

то процесс сбора экономической информации – задача, способная обескуражить кого угодно. Ниже предлагаются некоторые выводы и уроки, полученные автором за годы работы в новой России.

#### Урок 1. Тенденциозность вторичных источников

Хотя российская пресса, в том числе бизнес издания, представлена в Интернете, поиск информации о компании затруднен отсутствием достойных доверия данных в открытых источниках. Предвзятость и тенденциозность, характерные для значительной части российской прессы, во многом обусловлены политическими или экономическими интересами владельцев СМИ – олигархов и партий. Местные издания на английском языке – не исключения.

Если западные газетчики стремятся к умеренности и центризму, апеллируя к широкому спектру общественности, то российское общество сегодня поляризовано, что четко отражается в редакционных материалах. Тенденциозностью отличаются даже статьи, выстроенные на фактах.

#### Урок 2. Открытая статистика или государственная тайна?

В результате приватизации многие госпредприятия стали открытыми акционерными обществами (ОАО). Однако отсутствие открытого допуска к ежегодным отчетам, даже к

самой элементарной информации об их деятельности, свидетельствует о следующих нерешенных проблемах:

Первое. Идея, что корпоративная информация предназначена для широкого круга общественности, все еще чужда деловой культуре России. Правительство является держателем акций во многих предприятиях, поэтому граница между бизнесом и властью весьма размытая.

Второе. Поскольку законодательство о ценных бумагах не совершенено, потенциальные инвесторы не принимают всерьез пресс-релизы компаний, подозревая спекулятивное манипулирование ценами акций. Кроме того, для многих местных фирм характерна двойная бухгалтерия для ухода от налогов.

Третье. Русские не торопятся обращаться за информацией в государственные ведомства, в частности, из-за боязни спровоцировать повышенное внимание к себе со стороны органов МВД. Для иностранных компаний такой дилеммы не существует - считается, что их бизнес в России находится под постоянным колпаком у властей. Ознакомление же с такими документами как устав фирмы, ничего не дает для формирования реальной картины.

#### Урок 3. Особенности русского характера.

В отличие от нас, американцев, которых принято считать очень открытыми и коммуникабельными людьми, русские четко проводят черту между друзьями и просто знакомыми. Чтобы перейти из второй категории в первую, нередко требуются годы. Для сравнения - американцы готовы называть другом всякого, с кем знакомы неделю. Русские ведут себя настороженно и готовы делиться информацией лишь с очень ограниченным кругом близких лиц.

#### Урок 4. Как звучит на русском Competitive Intelligence

Несмотря на богатство русского языка, пока не найдено точного термина для того, что понимается под словами «конкурентная разведка». Возможно по той причине, что конкурентная разведка пока не вошла в экономическую практику. Но скорее потому, что процесс сбора информации часто ассоциируется со словом «блат». Это слово, первоначально рожденное «черным рынком», сегодня применяется на каждом шагу. Другой перевод - «деловая разведка» - также не в ходу, поскольку вызывает ассоциацию со шпионажем.

Даже журналистам, занимающимся расследованиями, нелегко объяснить, чем они занимаются.

#### Урок 5. Историко-культурные связи

Отсутствие официального термина, обозначающего конкурентную разведку, можно также объяснить тем, что она так или иначе имеет отношение почти ко всему, что делают русские. Недавняя жизнь в условиях тотальной слежки, культура вездесущих «стукачей» помогают понять, почему в бизнесе все малознакомые люди воспринимаются с подозрением, как возможные конкуренты, которых надо либо избегать, либо, напротив, внимательно изучать. Культура разведки глубоко укоренилась в экономической жизни. Она рассматривается как часть бизнес-процессов. Функции негласного координатора разведки может выполнять директор по общественным связям, либо кто-то из вышестоящего начальства.

Свой подход к конкурентной разведке русские редко усложняют этическими требованиями. Тесные связи бизнеса, криминала и власти вынуждают исследователей российского рынка, не говоря уже о тех, кто изучает российские компании, быть все время начеку и даже готовыми к тому, что информация о их работе, собранная гостиничными осведомителями, вполне может попасть к руководителям местных фирм. Весьма распространен взгляд, что разведка и мораль несовместимы. Поэтому вряд ли русские бизнесмены знают Кодекс этики Общества профессионалов конкурентной разведки.

#### Ключи к успеху в России

Несмотря на трудности, западные компании успешно ведут бизнес в России, в их числе более 650 компаний - членов Американо-Российской торговой палаты. Они прекрасно понимают критически важную роль сбора и анализа деловой информации для принятия правильных решений. Кризис 1998 года, девальвация рубля продемонстрировали, как важно быть в курсе всего, что происходит в рыночной среде, у конкурентов. Такие кризисы, похоже, имеют тенденцию повторяться как лесные пожары, наносящие ущерб прежде всего тем компаниям, которые пренебрегают конкурентной разведкой.

### **Ключ 1 Значение личного присутствия.**

Когда вы изучаете в России потенциального поставщика, партнера по совместному предприятию или конкурента, то надо понимать, что ни Интернет, ни телефонные контакты не дадут ожидаемого результата. Поскольку русские не доверяют коммуникациям, то, касаясь щекотливых вопросов, вы часто слышите от собеседника: «это не для телефонного разговора». Это обычно звучит как предложение обсудить вопрос при личной встрече, что, естественно, предполагает необходимость быть в стране, что также важно, чтобы держать руку на пульсе, чувствовать атмосферу.

В России, как, впрочем, во многих других странах, предпочитают деловые контакты «лицом к лицу». Обычно все начинается с официальной встречи, но не ожидайте, что сразу получите все ответы на свои вопросы. Затем следует неформальное общение, часто совмещаемое с активным отдыхом – охотой за несуществующими зверями или рыбалкой, во время которых вы подвергнетесь внимательному изучению. Однако именно часы, проведенные в неформальной обстановке, дают много больше для установления доверенных отношений, чем вы ожидаете.

### **Ключ 2 Формирование команды**

Создание команды с участием надежного российского специалиста и иностранца со знанием русского языка дает наилучшие результаты. Это известно и успешно действующим в России компаниям, и дипломатическим представительствам. Но включение русского в команду чревато проблемами. Нередко бывает трудно настроить на западные стандарты исследования местного специалиста, привыкшего использовать личные связи и то, что именуется «бллатом». Необходимо тщательно проверить российского кандидата в команду на предмет его возможной зависимости от влияния какой-либо компании или властной структуры. Этические стандарты низки, а влияние может принимать разные формы.

Соответственно, зарубежные специалисты необходимы, чтобы постоянно фокусировать усилия на решении поставленной задачи. В беседах с российскими носителями информации полезно время о времени задавать им наивные, глупые вопросы, рассчитывая на опрометчиво откровенный ответ, особенно когда собеседник, не владея хорошо английским, тратит силы на поиск нужных слов, забывая о корректировке содержания. Установлению доверия способствует похвала его профессиональным знаниям, владения им иностранным языком. А проявление чувства юмора, использование к месту русских поговорок и пословиц раскрепощают собеседника.

### **Ключ 3. Терпеливость в создании информационной мозаики**

Не рассчитывайте, что вам удастся решить задачу бизнес-разведки за одну-две недели. Обычно для этого требуются несколько командировок в Россию. Там имеются «фонтанирующие» источники информации, но они требуют предварительной проверки на предмет достоверности. Целесообразно вести исследование по разным источникам, небольшими фрагментами, постепенно создавая мозаику, которая в конечном счете даст перспективный взгляд на изучаемую проблему.

Многие на Западе называют нелогичным, странным то, что они видят в России. Например, часто непонятную нумерацию домов. Однако в сегодняшней динамично развивающейся России нельзя доверять первым впечатлениям. Истина в этой стране постигается не сразу, а через ряд последовательных попыток, подобно тому, как вы разбираете русскую матрешку.

#### **Об авторе:**

Джеффри Флинт в момент публикации статьи в американском журнале работал Директором операций в агентстве по поддержке стратегических решений *Proactive Worldwide* (Роллинг Медовс, штат Иллинойс, США).

Живя и работая в России, осуществил исследования рынка и организованной преступности для ряда американских корпораций и правительства США.

Имеет дипломы магистра в области конкурентной разведки и глобального маркетинга, бакалавра искусств в области коммуникаций и изучения русского языка.

# **Флинт - Ключи к разгадке тайн**

## **Джеффри Флинт**

### **Ключи к разгадке тайн и особенностей конкурентной разведки в России**

Предлагаем вашему вниманию слегка сокращенный текст статьи американского специалиста по конкурентной разведке Джейфри Флинта, опубликованной в журнале СИМ Общества профессионалов конкурентной разведки (№1, 2002). Дж. Флинт провел несколько лет в России, владеет русским языком (об авторе см. в конце публикации). Его статья любопытна как взгляд извне на российские специфические условия для проведения конкурентной разведки. Наш читатель, возможно, далеко не во всем согласится с автором. Некоторые положения устарели за давностью (статья готовилась в 2001 году).

Тем не менее, предлагаемая публикация представляет несомненный интерес и практическую пользу для тех читателей, кто работает либо планирует совместно работать с западными коллегами.

Россия, временами непредсказуемая, безусловно привлекает внимание международных компаний, занятых в таких секторах экономики как телекоммуникации, фармацевтика, товары широкого спроса и консалтинг. Те фирмы, которые работают в сфере энергетики, нефтехимии, природных ресурсов, неизбежно вынуждены считаться с российскими реалиями. Если ваша компания интересуется возможностями и опасностями капитализма по-русски,

то процесс сбора экономической информации – задача, способная обескуражить кого угодно. Ниже предлагаются некоторые выводы и уроки, полученные автором за годы работы в новой России.

#### **Урок 1. Тенденциозность вторичных источников**

Хотя российская пресса, в том числе бизнес издания, представлена в Интернете, поиск информации о компании затруднен отсутствием достойных доверия данных в открытых источниках. Предвзятость и тенденциозность, характерные для значительной части российской прессы, во многом обусловлены политическими или экономическими интересами владельцев СМИ – олигархов и партий. Местные издания на английском языке – не исключения.

Если западные газетчики стремятся к умеренности и центризму, апеллируя к широкому спектру общественности, то российское общество сегодня поляризовано, что четко отражается в редакционных материалах. Тенденциозностью отличаются даже статьи, выстроенные на фактах.

#### **Урок 2. Открытая статистика или государственная тайна?**

В результате приватизации многие госпредприятия стали открытыми акционерными обществами (ОАО). Однако отсутствие открытого допуска к ежегодным отчетам, даже к самой элементарной информации об их деятельности, свидетельствует о следующих нерешенных проблемах:

Первое. Идея, что корпоративная информация предназначена для широкого круга общественности, все еще чужда деловой культуре России. Правительство является держателем акций во многих предприятиях, поэтому граница между бизнесом и властью весьма размытата.

Второе. Поскольку законодательство о ценных бумагах не совершенно, потенциальные инвесторы не принимают всерьез пресс-релизы компаний, подозревая спекулятивное манипулирование ценами акций. Кроме того, для многих местных фирм характерна двойная бухгалтерия для ухода от налогов.

Третье. Русские не торопятся обращаться за информацией в государственные ведомства, в частности, из-за боязни спровоцировать повышенное внимание к себе со стороны органов МВД. Для иностранных компаний такой дилеммы не существует - считается, что их бизнес в России находится под постоянным колпаком у властей. Ознакомление же с такими документами как устав фирмы, ничего не дает для формирования реальной картины.

### Урок 3. Особенности русского характера.

В отличие от нас, американцев, которых принято считать очень открытыми и коммуникабельными людьми, русские четко проводят черту между друзьями и просто знакомыми. Чтобы перейти из второй категории в первую, нередко требуются годы. Для сравнения – американцы готовы называть другом всякого, с кем знакомы неделю. Русские ведут себя настороженно и готовы делиться информацией лишь с очень ограниченным кругом близких лиц.

### Урок 4. Как звучит на русском Competitive Intelligence

Несмотря на богатство русского языка, пока не найдено точного термина для того, что понимается под словами «конкурентная разведка». Возможно по той причине, что конкурентная разведка пока не вошла в экономическую практику. Но скорее потому, что процесс сбора информации часто ассоциируется со словом «блат». Это слово, первоначально рожденное «черным рынком», сегодня применяется на каждом шагу. Другой перевод – «деловая разведка» – также не в ходу, поскольку вызывает ассоциацию со шпионажем.

Даже журналистам, занимающимся расследованиями, нелегко объяснить, чем они занимаются.

### Урок 5. Историко-культурные связи

Отсутствие официального термина, обозначающего конкурентную разведку, можно также объяснить тем, что она так или иначе имеет отношение почти ко всему, что делают русские. Недавняя жизнь в условиях тотальной слежки, культура вездесущих «стукачей» помогают понять, почему в бизнесе все малознакомые люди воспринимаются с подозрением, как возможные конкуренты, которых надо либо избегать, либо, напротив, внимательно изучать. Культура разведки глубоко укоренилась в экономической жизни. Она рассматривается как часть бизнес-процессов. Функции негласного координатора разведки может выполнять директор по общественным связям, либо кто-то из вышестоящего начальства.

Свой подход к конкурентной разведке русские редко усложняют этическими требованиями. Тесные связи бизнеса, криминала и власти вынуждают исследователей российского рынка, не говоря уже о тех, кто изучает российские компании, быть все время начеку и даже готовыми к тому, что информация о их работе, собранная гостиничными осведомителями, вполне может попасть к руководителям местных фирм. Весьма распространен взгляд, что разведка и мораль несовместимы. Поэтому вряд ли русские бизнесмены знают Кодекс этики Общества профессионалов конкурентной разведки.

### Ключи к успеху в России

Несмотря на трудности, западные компании успешно ведут бизнес в России, в их числе более 650 компаний – членов Американо-Российской торговой палаты. Они прекрасно понимают критически важную роль сбора и анализа деловой информации для принятия правильных решений. Кризис 1998 года, девальвация рубля продемонстрировали, как важно быть в курсе всего, что происходит в рыночной среде, у конкурентов. Такие кризисы, похоже, имеют тенденцию повторяться как лесные пожары, наносящие ущерб прежде всего тем компаниям, которые пренебрегают конкурентной разведкой.

#### Ключ 1 Значение личного присутствия.

Когда вы изучаете в России потенциального поставщика, партнера по совместному предприятию или конкурента, то надо понимать, что ни Интернет, ни телефонные контакты не дадут ожидаемого результата. Поскольку русские не доверяют коммуникациям, то, касаясь щекотливых вопросов, вы часто слышите от собеседника: «это не для телефонного разговора». Это обычно звучит как предложение обсудить вопрос при личной встрече, что, естественно, предполагает необходимость быть в стране, что также важно, чтобы держать руку на пульсе, чувствовать атмосферу.

В России, как, впрочем, во многих других странах, предпочитают деловые контакты «лицом к лицу». Обычно все начинается с официальной встречи, но не ожидайте, что сразу получите все ответы на свои вопросы. Затем следует неформальное общение, часто совмещаемое с активным отдыхом – охотой за несуществующими зверями или рыбалкой, во время которых вы подвергнетесь внимательному изучению. Однако именно часы, проведенные в неформальной обстановке, дают много больше для установления доверенных отношений, чем вы ожидаете.

## **Ключ 2 Формирование команды**

Создание команды с участием надежного российского специалиста и иностранца со знанием русского языка дает наилучшие результаты. Это известно и успешно действующим в России компаниям, и дипломатическим представительствам. Но включение русского в команду чревато проблемами. Нередко бывает трудно настроить на западные стандарты исследования местного специалиста, привыкшего использовать личные связи и то, что именуется «блатом». Необходимо тщательно проверить российского кандидата в команду на предмет его возможной зависимости от влияния какой-либо компании или властной структуры. Этические стандарты низки, а влияние может принимать разные формы.

Соответственно, зарубежные специалисты необходимы, чтобы постоянно фокусировать усилия на решении поставленной задачи. В беседах с российскими носителями информации полезно время о времени задавать им наивные, глупые вопросы, рассчитывая на опрометчиво откровенный ответ, особенно когда собеседник, не владея хорошо английским, тратит силы на поиск нужных слов, забывая о корректировке содержания. Установлению доверия способствует похвала его профессиональным знаниям, владения им иностранным языком. А проявление чувства юмора, использование к месту русских поговорок и пословиц раскрепощают собеседника.

## **Ключ 3. Терпеливость в создании информационной мозаики**

Не рассчитывайте, что вам удастся решить задачу бизнес-разведки за одну-две недели. Обычно для этого требуются несколько командировок в Россию. Там имеются «фонтанирующие» источники информации, но они требуют предварительной проверки на предмет достоверности. Целесообразно вести исследование по разным источникам, небольшими фрагментами, постепенно создавая мозаику, которая в конечном счете даст перспективный взгляд на изучаемую проблему.

Многие на Западе называют нелогичным, странным то, что они видят в России. Например, часто непонятную нумерацию домов. Однако в сегодняшней динамично развивающейся России нельзя доверять первым впечатлениям. Истина в этой стране постигается не сразу, а через ряд последовательных попыток, подобно тому, как вы разбираете русскую матрешку.

### **Об авторе:**

Джеффри Флинт в момент публикации статьи в американском журнале работал Директором операций в агентстве по поддержке стратегических решений *Proactive Worldwide* (Роллинг Меадовс, штат Иллинойс. США).

Живя и работая в России, осуществил исследования рынка и организованной преступности для ряда американских корпораций и правительства США.

Имеет дипломы магистра в области конкурентной разведки и глобального маркетинга, бакалавра искусств в области коммуникаций и изучения русского языка.

# **Конкурентная разведка и маркетинг (репортаж с БИНФО - 2003)**

## **Конкурентная разведка и маркетинг Репортаж с «круглого стола» Бинфо - 2003**

В конце ноября в Москве прошел ежегодный форум «Информационное обеспечение предпринимательства БИНФО 2003».

В рамках этого форума информационно-аналитическая компания «Информбюро» ([www.informburo.ru](http://www.informburo.ru)) провела круглый стол под названием «Конкурентные исследования: маркетинг, аналитика, бизнес-разведка. Средства, технологии, этика»

В чем суть конкурентных исследований? Чем отличаются маркетинг от конкурентной разведки (бизнес-разведки), а где они пересекаются? Эти и некоторые другие вопросы

поставил перед участниками встречи ведущий «круглого стола», директор департамента информационно-аналитических и маркетинговых исследований компании «Информбюро», М. Мачнев. Он кратко обрисовал свое понимание этих вопросов, отметив, в частности, что если классический маркетинг изучает спрос и другие рыночные факторы, то конкурентная разведка нацелена скорее на анализ социально-политической среды, в которой действует бизнес.

В центре обсуждения оказалась проблема, связанные с местом конкурентной разведки в современной экономике России, ее взаимосвязями, взаимодействием с другими направлениями информационно-аналитического обеспечения бизнеса, прежде всего маркетингом. И это не случайно, поскольку КР в нашей стране менее известна, менее развита, менее понятна, чем маркетинговые дисциплины. Поэтому логично всплыл вопрос о том, а есть ли вообще потребность в конкурентной разведке в сегодняшней России.

### Нужна ли КР в России?

Мнения здесь разделились.

Одни участники, ссылаясь на объективные факторы - незрелость, специфичность рыночных отношений в российской экономике - высказались в том смысле, что время для КР еще не пришло. По мнению Д.Фролова (Международный центр научной и технической информации), конкурентная разведка сегодня не актуальна в ряде областей - там, где рыночная ситуация не стабильна, где господствует монополизм, где нет реальной конкуренции. Многие предприниматели нуждаются не в КР, а, прежде всего, в улучшении менеджмента, логистики.

Отметив, что КР у нас развивается в контексте безопасности бизнеса, С. Малинин (ПБЮЛ) подчеркнул, что в условиях криминализации бизнеса спрос на КР не велик, рынок к ней не готов, поскольку привык к существованию такого явления как «бандитская крыша», которая и берет на себя некоторые важные функции КР. Довольно категоричен в своих оценках автор книг по конкурентной разведке А.Доронин. В России, по его словам, нет рыночной экономики. Конкурентная разведка востребована теми предпринимателями, которые начинали свой бизнес «с нуля». Она не нужна т.н. «олигархам», которые получили собственность из рук властей и в конкурентной борьбе по-прежнему рассчитывают скорее на административный ресурс, чем на рыночные инструменты.

Другая часть участников считает, что конкурентная разведка востребована даже в нынешних условиях уродливой рыночной экономики России. Одним из доводов служит наличие ряда специалистов, которые позиционируют себя как профессионалы конкурентной разведки. Уже создаются ассоциации профессионалов КР. Другое дело, что в отличие от дисциплин маркетинга, которые преподаются в сотнях и тысячах учебных заведениях России, специалистов по конкурентной разведке не готовят, и этим объясняется, почему заниматься КР пытаются многие маркетологи.

### КР и маркетинг

Вопросы, чем же различаются КР и маркетинг (если вообще есть различия), возникли в самом начале дискуссии. Автор этих строк, опираясь на западные исследования, попытался сформулировать некоторые отличия КР от маркетинга как в задачах, так и в способах их реализации. Это, в частности, преемственная нацеленность КР на прогноз, на предвидение, что позволяет считать КР «средством раннего предупреждения». Это также включение широкого персонала в осуществление КР на предприятии, организация постоянного мониторинга информационных ресурсов, и некоторые другие моменты.

Не все согласились, что КР может претендовать на самостоятельный статус. По мнению Т. Береговской (ИМА Консалтинг), разделение маркетинга и КР надумано. Ссылаясь на практический опыт работы, она сообщила, что изучение конкурентов, систематическое и постоянное, является важным компонентом маркетинга. Ее поддержала Е. Чевтайкина (ПБЮЛ), отметив, что разделение понятий маркетинг и КР вводит в заблуждение. На самом деле существует такое понятие как стратегический маркетинг, где конкурентная разведка играет роль инструментария ее практической.

И. Кузичев (Global Concept) привлек внимание к такой первостепенной, на его взгляд, проблеме, как широкое непонимание, что такое информация вообще. Все вроде бы знают, но конкретно объяснить могут очень немногие.

Обнаружившиеся расхождения в формулировании задач конкурентной разведки не

помешали, однако, попыткам выявить основные преграды на пути ее внедрения в российскую практику.

#### Что мешает конкурентной разведке?

Уже во вступительном слове М. Мачнев заметил, что проблема конкурентной разведки в России не в том, какую информацию, какие услуги предложить потенциальным заказчикам, а в слабом понимании самими потребителями, что им нужно от КР. Эту мысль развил И. Кузичев, подчеркнув огромный разрыв между производителями информации и ее потребителями. Последние нередко обнаруживают полную неосведомленность, неграмотность в том, что касается возможностей использования информации. Этому надо учить, прививать предпринимателям вкус к работе с ней. Помочь в данном деле могут СМИ, подчеркнул С. Малинин, - как специализированные издания, так и раскрученные, популярные газеты и журналы, помещая соответствующие материалы, в том числе и платные.

О необходимости формировать отечественные информационные ресурсы, создавать российское информационное пространство говорила московский представитель информационной системы LexisNexis Е.Воронина. Это тем более важно, если учитывать непрозрачность российского бизнеса, недостоверность официальной статистики. В. Парунькин (НПП «СМИНГ») отметил, что бизнес информация разбита по разным ведомствам, причем, как правило, не совпадает. Расхождения официоза с реальным положением дел велики. Достаточно привести такие факты, что чуть менее половины всех расчетов идут помимо банков, что до 80% объемов грузов, проходящих через таможни, в документах минимизируются.... И так можно продолжать.

Вопрос этики конкурентной разведки затронул директор Института безопасности бизнеса (МЭИ) Л. Кунбулаев. Смысл его выступления сводился к тому, что в нынешних условиях России высоко этичная КР практически невозможна. Если перенести на русскую почву этические стандарты, декларируемые западными бизнес ассоциациями, в частности, Обществом профессионалов конкурентной разведки, то исследователей скорее ждет провал, чем успех.

Разноголосица во мнениях по фундаментальным проблемам конкурентной разведки породила предложение о проведении специальной конференции, посвященной этим проблемам. Организаторы круглого стола предложение поддержали.

В. Светозаров

## **Этика + правильная методология = успех КР**

### **Этика + правильная методология = успех КР**

Противоправные операции КР могут довести до суда. Это очевидно. Менее очевидны действия в рамках существующего закона, но не вполне отвечающие стандартам деловой этики. Многие рассуждают, что в России (и не только) невозможно вести деловую разведку, скрупулезно соблюдая этику. Отсюда вывод – для достижения результата можно закрыть глаза на то, что принято считать неэтичным бизнесом. Но, как считает глава компании LegalCommunications Тодд Миллер ([tmiller@stlegal.com](mailto:tmiller@stlegal.com)), «даже незначительное нарушение правил этики не всегда приводит к успеху, тем более, если порочные методы становятся достоянием гласности» ([scip.online](http://scip.online), issue 41, 2003 - [www.scip.org](http://www.scip.org)). По мнению эксперта, нет нужды жертвовать этикой и вместе с ней своей репутацией, если правильно определена методология. Он предлагает пять нижеследующих компонентов методологии, советую неукоснительно им следовать при проведении операций деловой разведки:

1. ОБОЗНАЧЕНИЕ а) применяемых в компании методов сбора и анализа рыночной и конкурентной информации; б) приоритетных источников информации внутри и вне компании.

## 2. ИЗМЕРЕНИЕ реальной эффективности службы КР путем ответа на вопросы:

- дает ли КР уникальную информацию о рынке и конкурентах в дополнение к тому, что менеджмент знает и так;
- достаточно ли информация КР специфична и конкретна, чтобы на ее основе принимать выверенные и адекватные решения;
- насколько она актуальна, понятна и полезна для руководителей фирмы.

Дополнительные метрики: глубина первичных источников, разнообразие и качество вторичных ресурсов, отдача от взаимосвязей с клиентами, соответствие правовым и этическим требованиям.

## 3.АНАЛИЗ основных факторов разведывательного цикла (квалификация и навыки сотрудников службы КР, доступность и степень использования информационных ресурсов, система распространения отчетов – доходят ли они до основных потребителей).

## 4. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ работы путем создания и реализации бизнес-планов, операционных планов КР, нацеленных на повышение финансовой отдачи этой деятельности.

## 5. КОНТРОЛЬ качества работы путем постоянного тренинга персонала, вычленения и распространения наиболее успешных методов, внедрение «лучшей практики» и опыта извне.

Т.Миллер уверен, что предлагаемая им методология помогает своевременно выявлять и устранять слабости, недостатки как в работе службы КР, так и в деятельности всего предприятия/компании. Центральным здесь является возможность постоянно следить и улучшать показатели эффективности конкурентной разведки, не преступая этические границы.

# Что может Интранет

## Что может Интранет

### *Интранет влияет на корпоративную культуру*

Постепенно компьютерные сети Интранет (офисные, корпоративные веб-сайты) перестают быть диковинкой, становятся неотъемлемой частью бизнес процессов, нормального функционирования компании, предприятия.

Между тем, еще часто Интранет используется не как инструмент управления при помощи знаний, а в качестве виртуальной «доски объявлений», в лучшем случае как информационный бюллетень. Информирование пользователей – важнейшая его задача, но не единственная. Опыт ряда западных компаний свидетельствует, что системы Интранет способны быть многофункциональным средством организации работы в компании. Например, консультант по корпоративным коммуникациям Клайв Шеферд называет семь категорий использования сети Интранет:

- публикация информации (как средство распространения внутри компании новостей и информации в виде директорий и веб-документов);
- электронная почта (интегрированная в систему Интранет и позволяющая рассылать и принимать информацию);
- работа с документами (использование Интранета для коллективной работы над созданием или доводкой отчетов, планов, других документов);
- учеба (средство тренинга и других видов обучения, повышения квалификации сотрудников компании);
- администрирование (управление административными процессами, в частности, через рассылку распоряжений);

- работа с корпоративными базами данных;
- онлайновые совещания, обсуждения.

Могут быть и другие функции. Их набор напрямую зависит от размера фирмы, ее внутренней структуры, профиля бизнеса, первостепенности задач, стоящих перед управляющими, а также от уровня менеджерской культуры.

Значительная эффективность Интранета достигается, если его пользователи имеют навык и вкус к интерактивному общению, используют систему не только для ознакомления с информацией (что само по себе важно, но не исключительно), но и для продвижения собственной информации, уточнений, запросов и т.п. По наблюдениям экспертов, существует и обратная связь, когда появление и развитие интерактивного Интранета положительно влияет на профессиональную культуру менеджеров, приучая слаженно взаимодействовать с коллегами.

Обычно первый опыт создания Интранета ограничивается односторонним информированием пользователей, когда офисный сайт фактически служит внутренним бюллетенем. Затем постепенно добавляются новые функции и задачи. И этот процесс функциональной диверсификации имеет перманентный характер, практически нескончаемый.

Интранет может быть представлен одним или несколькими веб-сайтами. Внутри сети их количество не ограничено. Например, Интранет известной корпорации Xerox имеет 8 000 веб-сайтов.

Что же дает Интранет «в сухом остатке»? Насколько он оправдывает вкладываемые в него средства? Прежде всего, надо четко понимать, какие именно вложения требуются для создания и поддержки Интранета. Не вдаваясь в детальный анализ бюджета, выделим главные составные части. Это, в первую очередь, «железо» и программное обеспечение, отвечающие поставленным задачам. Затем программное наполнение, отладка и обучение персонала (операторов системы и пользователей). Обычно это разовые вложения на первом этапе. Постоянные расходы включают в себя оплату работы редактора/IT менеджера, апгрейдинг программного обеспечения, приложений и т.п.

Эти расходы подсчитать не трудно в каждом конкретном случае. Опыт многолетнего использования сети Интранет разными, прежде всего крупными, разветвленными компаниями, позволяет сделать вывод о реальной экономической отдаче. Американская компания Platinum Technology благодаря Интранету добилась одномоментного доступа к текущей информации всех служащих компании к текущей информации - в центральном и отдаленных филиалах. Результат: увеличение производительности труда на 7%, сэкономленный каждым менеджером час в неделю, уменьшение потока вопросов и запросов в адрес управляющего менеджмента, гигантское сокращение времени на ответы и распоряжения.

Конечно, нельзя полагаться на автоматическую эффективность Интранета. Сама по себе компьютерная сеть не приносит дополнительной прибыли, но при умелом использовании создает условия для снижения расходов и экономии времени в процессах управления.

Важную роль Интранет может играть в анализе и практическом применении конкурентной информации. Но об этом мы отдельно поговорим в одном из следующих номеров нашего журнала.

Обзор материалов зарубежной прессы подготовил В. Светозаров

## **Борисов - Стресс - убийца менеджеров**

**В. Борисов**

**Стресс - убийца менеджеров**

Стресс на работе обуславливает высокую смертность среди менеджеров. Таков единодушный вывод ученых и медиков. По некоторым данным, именно стресс является причиной заболеваний в 85% случаях. Более половины руководящих менеджеров умирают от болезней вызванных стрессом, прежде всего инсульта и инфарктов. Кроме того, стресс способствует появлению диабета, аллергии, астмы, колитов....

Снижение в последние годы продолжительности жизни в России также в значительной степени объясняется ростом нервных нагрузок, перенапряжением на работе. Кстати, статистика на Западе также отмечает повышение кривой заболеваний, связанных со стрессом, Объяснению тому – экономический спад, рост безработицы, угроза терроризма.

Специалисты по конкурентной разведке, информационные работники - не исключение. Условия, характер их работы предопределяет расположеннность к возникновению стрессовых ситуаций. Все, кто ежедневно связан с поиском и анализом информации, понимают о чем, идет речь. Гигантский рост объемов информации, прежде всего интернет-ресурсов, самым негативным образом действует на психику, создавая впечатление потери контроля за информацией. Другая распространенная причина – отсутствие прямого выхода на первое лицо компании, когда нет уверенности, что результаты твоей работы попадают на главный стол/компьютер и учитываются в подготовке решений. Это особенно характерно для российских компаний, где служба конкурентной разведки, если она имеется, «задвинута» на вторые роли в структуре управления/отдела безопасности.

Информационные работники, разумеется, страдают и от общераспространенных проблем – грубости начальства, интриг и подсидок, плохой организации работы.

Каковы признаки стресса? Американский врач Скотт Стэси определяет 12 показателей ("CIO", August, 2003):

1. Болит голова, желудок, частые простуды.
2. Ощущаете эмоциональную оцепенелость.
3. Огрызается по пустякам.
4. Окружающие высказывают беспокойство вашим состоянием.
5. Впечатление, что еще одна дополнительная задача/нагрузка убьет вас.
6. Желание уйти с этой работы.
7. Чувствуете неспособным себя контролировать.
8. Кажется, что все, что ни делал, все идет плохо.
9. Ощущение, что вас одного заботят результаты, хотя работают все.
10. Постоянно думаете о работе. Всегда.
11. Чувствуете неловкость, стыд, что берете отпуск.
12. Знаете, что проблема не в вас, а в окружающих.

Существует масса рецептов, как избежать стресса, или минимизировать его последствия. На наш взгляд, специалисту по конкурентной разведке наиболее важно избегать ситуаций, связанных с явной перегрузкой. Если не справляетесь с растущим потоком информации, честно сообщите об этом начальству, предложите вместе подумать, что надо делать для решения этой проблемы – вводить дополнительную единицу, приобретать усовершенствованную компьютерную программу, ограничить число используемых информационных ресурсов. Для руководителей служб КР характерно стремление все брать на себя, вплоть до просмотра всей поступающей информации. Здесь необходимо правильно организовать работу, распределив функции равномерно между подчиненными, оставив за собой завершающий анализ и подготовку отчетов.

Некоторые авторы советуют также примириться с мыслью о несправедливости этой жизни, не принимая близко к сердцу то, что вас часто возмущает. Рекомендуют также регулярно,

но без ущерба для работы, делать короткие перерывы для прогулки по свежему воздуху. Впрочем, эти советы достаточно универсальны, подходят всем менеджерам и специалистам.

## **Борисов - Стресс - убийца менеджеров**

**В. Борисов**

### **Стресс - убийца менеджеров**

Стресс на работе обуславливает высокую смертность среди менеджеров. Таков единодушный вывод ученых и медиков. По некоторым данным, именно стресс является причиной заболеваний в 85% случаях. Более половины руководящих менеджеров умирают от болезней вызванных стрессом, прежде всего инсульта и инфарктов. Кроме того, стресс способствует появлению диабета, аллергии, астмы, колитов....

Снижение в последние годы продолжительности жизни в России также в значительной степени объясняется ростом нервных нагрузок, перенапряжением на работе. Кстати, статистика на Западе также отмечает повышение кривой заболеваний, связанных со стрессом, Объяснению тому – экономический спад, рост безработицы, угроза терроризма.

Специалисты по конкурентной разведке, информационные работники - не исключение. Условия, характер их работы предопределяет расположеннность к возникновению стрессовых ситуаций. Все, кто ежедневно связан с поиском и анализом информации, понимают о чем, идет речь. Гигантский рост объемов информации, прежде всего интернет-ресурсов, самым негативным образом действует на психику, создавая впечатление потери контроля за информацией. Другая распространенная причина – отсутствие прямого выхода на первое лицо компании, когда нет уверенности, что результаты твоей работы попадают на главный стол/компьютер и учитываются в подготовке решений. Это особенно характерно для российских компаний, где служба конкурентной разведки, если она имеется, «задвинута» на вторые роли в структуре управления/отдела безопасности.

Информационные работники, разумеется, страдают и от общераспространенных проблем – грубости начальства, интриг и подсидок, плохой организации работы.

Каковы признаки стресса? Американский врач Скотт Стэси определяет 12 показателей (“CIO”, August, 2003):

1. Болит голова, желудок, частые простуды.
2. Ощущаете эмоциональную оцепенелость.
3. Огрызается по пустякам.
4. Окружающие высказывают беспокойство вашим состоянием.
5. Впечатление, что еще одна дополнительная задача/нагрузка убьет вас.
6. Желание уйти с этой работы.
7. Чувствуете неспособным себя контролировать.
8. Кажется, что все, что ни делал, все идет плохо.
9. Ощущение, что вас одного заботят результаты, хотя работают все.
10. Постоянно думаете о работе. Всегда.
11. Чувствуете неловкость, стыд, что берете отпуск.
12. Знаете, что проблема не в вас, а в окружающих.

Существует масса рецептов, как избежать стресса, или минимизировать его последствия. На наш взгляд, специалисту по конкурентной разведке наиболее важно избегать ситуаций, связанных с явной перегрузкой. Если не справляетесь с растущим потоком информации, честно сообщите об этом начальству, предложите вместе подумать, что надо делать для решения этой проблемы - вводить дополнительную единицу, приобретать усовершенствованную компьютерную программу, ограничить число используемых информационных ресурсов. Для руководителей служб КР характерно стремление все брать на себя, вплоть до просмотра всей поступающей информации. Здесь необходимо правильно организовать работу, распределив функции равномерно между подчиненными, оставив за собой завершающий анализ и подготовку отчетов.

Некоторые авторы советуют также примириться с мыслью о несправедливости этой жизни, не принимая близко к сердцу то, что вас часто возмущает. Рекомендуют также регулярно, но без ущерба для работы, делать короткие перерывы для прогулки по свежему воздуху. Впрочем, эти советы достаточно универсальны, подходят всем менеджерам и специалистам.

## **Интеграция информации - урок Энрона**

### **Интеграция информации - урок Энрона**

В ряде номеров журнала Бизнес-разведка мы освещали проблему интеграции информации в оперативных БД и хранилищах данных, от решения которой во многом зависит эффективность деловой разведки. У этой проблемы имеется еще один немаловажный аспект, который отчетливо продемонстрировал скандал вокруг банкротства энергетической корпорации Enron.

Об этом банкротстве пару лет назад писали все экономические издания. С тех пор прошло время и нелишне оживить в памяти, как и почему лопнула некогда могущественная корпорация, гордость американской экономики. Собственно говоря, ничего сверх необычного в действиях компании, которые некоторые журналисты квалифицировали как «мошенничество», не было. Обнаружилось, что публикуемые Enron данные о финансовом состоянии компании весьма приукрашивают реальную, далеко не благополучную картину. Скрывать действительное положение от акционеров, инвесторов помогала аудиторская компания Артур Андерсон, входившая до скандала в шестерку крупнейших корпораций на мировом рынке консалтинга.

Этот скандал уже отошел в историю, о нем стали забывать, и если мы возвращаемся к нему, то только по той причине, что он весьма поучителен с точки зрения важной роли, которую должны играть информационные технологии в управлении бизнесом. Бывшие директора Enron заявили во время разбирательства в Конгрессе, что не имели доступа к точной информации, показывающей реальное положение дел в корпорации. Ситуация, не редкая для крупных компаний, где первые лица, члены совета директоров не всегда владеют необходимой информацией о финансовом положении компании на любой данный момент. Как отмечает в DM Review (October, 2003) эксперт по информационным технологиям Билл Додс, руководители корпорации обычно получают отфильтрованную информацию самого общего характера, а запрос по финансовой конкретике часто остается без ответа.

Причин тому несколько. В том числе, нежелание менеджеров среднего эшелона посвящать топ-менеджмент в детали своих проблем, пытаясь таким образом скрыть ошибки и просчеты, возникшие по их вине, либо выиграть время. Но есть и объективный фактор. Это отсутствие централизованной, интегрированной, постоянно дополняемой и уточняемой подробной информации. Финансовые показатели, как правило, разбросаны по разным базам данным, имеют различные форматы, поскольку их сбор осуществляется в разное время и разными управлениями.

На мировых рынках уже сравнительно давно предлагаются компьютерные программы,

главным достоинством которых является их способность интегрировать всю необходимую информацию, заложенную в оперативных БД и хранилищах данных. Но внедряются они медленно. Дело не только в относительной дороговизне. Дело и в устоявшемся менталитете менеджмента, особенно среднего звена управления, сопротивляющегося по отмеченным выше мотивам попыткам консолидировать, сконцентрировать финансовую информацию в одном носителе.

Урок Enron и состоит в том, что он продемонстрировал слишком высокие риски, связанные с отсутствием централизованной финансовой информации. Риски для инвесторов – владельцев акций. Риски для топ-менеджмента, отвечающего перед акционерами за успехи и провалы компании.

## **Борисов - Экономический шпионаж в США: ФБР озабочено**

В. Борисов

### **Экономический шпионаж в США: ФБР озабочено**

Нет ничего удивительного в том, что США прочно занимают первое место в мире по концентрации экономического шпионажа. Опережающее развитие современных технологий, не в последнюю очередь обязанное притоку лучших мозгов со всех континентов, помноженное на колossalную экономическую мощь – это то, что превратило Америку в настоящую «мекку» для агентов и шпионов, представляющих экономические отделы разведок многих стран.

Особенно выделяется такой активностью Китай. Как пишет со ссылкой на «компетентные источники» обозреватель агентства АП Курт Андерсон (АП, 3 августа 2003), в настоящее время в Соединенных Штатах насчитывается более 3000 китайских компаний, главная цель которых – промышленный шпионаж. Любопытно, что в список государств, представляющих в этом смысле «наибольшую угрозу» для США, входит и Россия. Причем, в этом списке не только режимы, третируемые как «враги США», – Северная Корея и Иран, но и дружественные Штатам страны – Индия и Тайвань.

В 90-ые годы, после исчезновения с политической карты мира Советского Союза, приоритеты американских спецслужб не раз менялись. Достаточно сказать, что отделы контрразведки были сокращены на треть. Резко сократилось наблюдение за дипломатическими миссиями (в США около 40 000 иностранных дипломатов, включая чиновников международных организаций). Выслеживать и ловить шпионов стало не модно. Последнее крупное разоблачение – арест несколько лет назад Роберта Хансена, сотрудника ФБР, н один год работавшего на СССР, затем на Россию. События 11 сентября вновь поставили на повестку дня эффективность контрразведывательных служб, вынудили Вашингтон принять энергичные меры по их укреплению.

Наряду с появлением антитеррористических отделов, укрепляются и службы по пресечению промышленного шпионажа. С этой целью реорганизованы соответствующие подразделения ФБР во всех штатах. Сотрудники ФБР стали регулярно встречаться с руководителями корпораций и компаний, посещать научные, университетские центры, различные экономические форумы с участием иностранцев. Об этом не мешает знать и российским специалистам, приезжающим в США по приглашению американских коллег и международных организаций.

# **Борисов - Экономический шпионаж в США: ФБР озабочено**

В. Борисов

## **Экономический шпионаж в США: ФБР озабочено**

Нет ничего удивительного в том, что США прочно занимают первое место в мире по концентрации экономического шпионажа. Опережающее развитие современных технологий, не в последнюю очередь обязанное притоку лучших мозгов со всех континентов, помноженное на колоссальную экономическую мощь – это то, что превратило Америку в настоящую «мекку» для агентов и шпионов, представляющих экономические отделы разведок многих стран.

Особенно выделяется такой активностью Китай. Как пишет со ссылкой на «компетентные источники» обозреватель агентства АП Курт Андерсон (АП, 3 августа 2003), в настоящее время в Соединенных Штатах насчитывается более 3000 китайских компаний, главная цель которых – промышленный шпионаж. Любопытно, что в список государств, представляющих в этом смысле «наибольшую угрозу» для США, входит и Россия. Причем, в этом списке не только режимы, третируемые как «враги США», – Северная Корея и Иран, но и дружественные Штатам страны – Индия и Тайвань.

В 90-ые годы, после исчезновения с политической карты мира Советского Союза, приоритеты американских спецслужб не раз менялись. Достаточно сказать, что отделы контрразведки были сокращены на треть. Резко сократилось наблюдение за дипломатическими миссиями (в США около 40 000 иностранных дипломатов, включая чиновников международных организаций). Выслеживать и ловить шпионов стало не модно. Последнее крупное разоблачение - арест несколько лет назад Роберта Хансена, сотрудника ФБР, н один год работавшего на СССР, затем на Россию. События 11 сентября вновь поставили на повестку дня эффективность контрразведывательных служб, вынудили Вашингтон принять энергичные меры по их укреплению.

Наряду с появлением антитеррористических отделов, укрепляются и службы по пресечению промышленного шпионажа. С этой целью реорганизованы соответствующие подразделения ФБР во всех штатах. Сотрудники ФБР стали регулярно встречаться с руководителями корпораций и компаний, посещать научные, университетские центры, различные экономические форумы с участием иностранцев. Об этом не мешает знать и российским специалистам, приезжающим в США по приглашению американских коллег и международных организаций.

## **Начальство за вами шпионит!**

### **Начальство за вами шпионит!**

Будете ли вы ощущать дискомфорт, узнав, что ваше начальство за вами шпионит, просматривая электронную почту и прослушивая телефонные разговоры? Думается, большинство не обрадуется, очутившись в такой ситуации. Кому приятно сознавать, что за вашей спиной незримо стоят, контролируя компьютерную переписку, что кто-то следит за вашими разговорами, служебными и личными, по рабочему телефону.

Между тем, постоянный и все ужесточающийся контроль за персоналом становится общим явлением для бизнеса. И за рубежом, и в России. Причем контроль имеет задачей не только предотвращение утечки информации или краж, о чем наш журнал публиковал материалы.

Не в последнюю очередь преследуется цель лишить служащих возможности отвлекаться в рабочее время на посторонние дела. Причем в некоторых компаниях система слежки и наказаний поставлена с размахом. Как сообщает экономический обозреватель агентства АП Элен Джанг (1 сентября 2003), такие известные корпорации как The New York Times, The Dow Chemical, Xerox Corp. безжалостно расправляются, вплоть до увольнения, с теми сотрудниками, которые позволяют на рабочем месте использовать Интернет «не надлежащим образом».

В этом руководству помогают высокие технологии, выпускаемые Microsoft Corp., Fmerica Online Inc/ и другими известными производителями программного обеспечения и продуктов, некоторые виды которых специально предназначены для мониторинга сетей, компьютеров и внешних коммуникаций фирмы. Эти программы, относящиеся к категории «деловая разведка» и призванные оптимизировать информационные и другие производственные процессы на предприятии, способны не только регулировать информационные потоки внутри предприятия, например, блокировать доступ посланий от менеджера А к руководящей фигуре Б, но и идентифицировать, делать доступными для просмотра и вообще задерживать электронные послания, содержащие те или иные ключевые слова. Например, по сообщению АП, корпорация Microsoft разрабатывает в настоящее время специальную технологию Window Rights Management, позволяющую регулировать и контролировать все операции служащих, связанные с просмотром, печатью, отправкой электронных сообщений и файлов.

У этой проблемы есть не вполне понятные правовые и этические аспекты. Сторонники такого поведения руководства компаний не без оснований полагают, что лучше контролировать, чем запрещать пользоваться Интернетом и электронной почтой (для предотвращения утечки служебной информации). Их оппоненты допускают выборочный контроль, но считают необходимым при этом, чтобы объект мониторинга был официально извещен, что его переписка и/или телефонные разговоры контролируются. Аналогичное требование содержится и в российском законодательстве, которое время от времени совершенствуется, но от совершенства еще очень далеко.

## Осторожно: персональные данные

### Осторожно: персональные данные

Сбор информации о конкурентах (потенциальных партнерах) включает поиск и анализ данных о руководителях, ключевых фигурах – лицах, от которых зависит принятие тех или иных решений. Прогнозирование этих решений и есть задача конкурентной разведки. Сбор персональных данных – дело не простое, трудоемкое и щекотливое.

Практически во всех странах на этот счет существуют законодательные ограничения. В США к вопросу о “privacy” подходят pragmatically. Американцев более всего беспокоит несанкционированная утечка данных, позволяющих проводить идентификацию личности. В то же время они охотно делятся данными о себе с партнерами, если убеждены в их порядочности и в том, что это им выгодно.

В Европе правила намного строже. Европейцы верят, что защита частной информации – священный принцип, нарушать который не позволено ни бизнесу, ни правительству. Еще в 1981 году Совет Европы принял Конвенцию о защите личности в связи с автоматической обработкой персональных данных. После этого были приняты или изменены законы большинства стран ЕС. Затем в 1995 году в рамках Евросоюза была принята Директива (European Data Protection Directive), налагающая на все страны – члены Союза драконовские

ограничения на сбор, использование и хранение персональных данных, в том числе и в базах данных. Персональная информация трактуется упомянутой Директивой весьма расширительно. К ней можно относить и номер домашнего телефона, и госномер личного автомобиля, и этническое происхождение, и даже пол! Знание даты рождения изучаемой личности или, например, его/ее домашний адрес – тоже может быть достаточным для ее (личности) идентификации.

С другой стороны, упор делается не столько на регламентацию содержания, сколько на условия хранения такой информации, которую, кстати, можно легко найти в многочисленных открытых справочниках и телефонных книгах. Сбор и использование персональных данных ограничивается рядом условий. Например, цели сбора не должны противоречить законодательству. Собирать данные дозволяется только из открытых, легальных источников. Хранить в закрытом, недоступном для посторонних режиме и только в течение времени, необходимого для реализации целей, с которыми они собирались и обрабатывались. Наконец, есть и такое условие как согласие самого субъекта персональных данных, что, конечно, звучит абсурдно с позиции профессионала конкурентной разведки. Требуется соблюдение если не всех, то большинства упомянутых ограничений. Конечно, мир бизнеса в странах Евросоюза откликнулся на эту инициативу международных чиновников весьма негативно и всеми способами тормозил приведение национальных законодательств в соответствие с новой международной нормой. Парламенты стран-участниц обязывались сделать это к 1998 году, но еще в 2001 году ряд государств Евросоюза, испытывая давление своего бизнеса, не внес требуемые поправки в законы.

А как выглядит эта проблема в российском законодательстве? На этот вопрос отвечает советник аппарата Комитета Государственной Думы по безопасности **Елена Волчинская**:

«Российское законодательство откликнулось на директивы ЕС Федеральным законом "Об информации, информатизации и защите информации", статья 11 которого посвящена информации о гражданах и создает правовую базу для защиты таких данных, незаконное использование которых нарушает права человека. Персональные данные определены в данном законе как сведения о фактах, событиях и обстоятельствах жизни гражданина, позволяющие идентифицировать его личность. В то же время в отличие от Директивы ЕС наш закон не учитывает особенности автоматической обработки персональных данных, а, кроме того, он регулирует использование персональных данных только граждан России, хотя на территории России находятся граждане других государств и лица без гражданства, которых также нельзя ущемлять в личных правах. Положения данного закона закрепляют принципы работы с персональными данными, в том числе:

- персональные данные отнесены к категории конфиденциальной информации, что позволяет защитить частную жизнь граждан от нежелательного вмешательства извне; соответственно для них должен быть установлен режим ограниченного доступа, а лица, нарушающие этот режим, несут предусмотренную законодательством гражданско-правовую, административную и уголовную ответственность;
- запрещаются сбор, хранение, использование и распространение персональных данных без согласия субъекта этих данных;
- состав собираемых персональных данных должен соответствовать целям их сбора;
- персональные данные не могут быть использованы в целях причинения имущественного и морального вреда гражданам;
- деятельность негосударственных организаций и частных лиц, связанная с обработкой персональных данных, подлежит лицензированию;
- в судебном порядке может быть установлена неправомерность деятельности органов власти по отношению к персональным данным, но только по требованию субъекта, то есть если субъект об этом не знает, а знает, например, должностное лицо органа исполнительной власти, деятельность будет благополучно продолжаться.»

"Федеральный закон «Об информации, информатизации и защите информации», - считает **Е. Волчинская**, - заложил некоторую основу для реализации соответствующих положений Конституции РФ и норм международного права, но механизма защиты он не создал. Эту задачу мог бы решить Федеральный закон "О персональных данных", проект которого под названием "Об информации персонального характера" был внесен в 1998 году группой депутатов, но не выносился на рассмотрение Государственной Думы в течение 5 лет, а в 2003 году был отозван субъектом права законодательной инициативы. Заряду с этим, в 2000 году был внесен еще один законопроект с тем же названием, но и он остался без

рассмотрения Государственной Думой третьего созыва. В отсутствие специального закона в ряде важных законодательных актов все же было предусмотрено регулирование получения, хранения, обработки и использования персональных данных. Прежде всего, в этом ряду следует назвать Трудовой кодекс РФ, содержащий главу 14 "Защита персональных данных работника".

Жизнь, подчеркивает эксперт, тем не менее, подстегивает нас к кардинальному решению вопроса защиты персональных данных, которые часто составляют тайну частной жизни. Развитие современных информационных технологий, сопровождающееся созданием многочисленных и мощных компьютерных баз данных, акумулирующих информацию о людях, легкость распространения информации из таких баз (в том числе по Интернету), простота их копирования, объединения ("слияния"), возможность модификации информации и т.п. породили дополнительные угрозы интересам личности, в том числе, угрозу стать "прозрачной" как для государства, так и для общества (в том числе его криминальной составляющей), то есть возможность лишиться некоторой естественной информационной приватности.

Нарушение прав личности на тайну частной жизни с использованием информационно-коммуникационных технологий выражается, в том числе, в нарушении тайны переписки, переговоров и электронных сообщений, незаконном распространении электронных баз данных, содержащих данные персонального характера, "опубликование" в Интернете информации о частной жизни лиц без их согласия и другие.

**Е.Волчинская** обращает внимание, что в Интернете огромное количество сайтов, размещающих информацию о персоналиях, как правило, людях известных, значимых. Обычно такая информация либо анонимна, либо подписана псевдонимом. Большая часть этих сайтов создается в предвыборный период и заканчивает свое существование вместе с ним. Редкие из них демонстрируют стабильность.

В последнее время появились новые виды предпринимательской деятельности, непосредственно связанные с использованием персональных данных, например, так называемый прямой маркетинг (когда профессиональные предложения товаров и услуг представляются непосредственно потенциальному покупателю, потребителю), издание многочисленных энциклопедий (справочников) персоналий, конкурентная разведка. Это вроде бы легальная деятельность, которая, тем не менее, не регулируется с позиций защиты персональных данных.

Стремительное увеличение числа пользователей Интернета обеспечивает неизбежную трансляцию указанных проблем в "виртуальную реальность", где они проявляются чаще традиционно, но в беспрецедентных масштабах в силу эффективной технологии распространения информации.

Многие владельцы Интернет-сайтов, оказывающие различные услуги, обязывают клиентов регистрироваться, сообщая при этом развернутые сведения о себе. Например, для получения номера журнала Ford и вступления в члены Ford Club необходимо заполнить анкету, содержащую не только Ф.И.О., пол, адрес, дату рождения, но и подробные сведения об имеющемся автомобиле, а также о потенциальной способности приобрести иную модель[1].

Известна нашумевшая история о мошеннике из Нью-Джерси (США), который признал себя виновным в создании 331 фальшивого счета кредитных карточек, для которых он использовал персональные данные высокопоставленных американских военных. По этим карточкам он приобрел через Интернет компьютеров и ювелирных изделий на сумму 161 000 долларов. Но самое примечательное в этой истории - происхождение персональных данных. Оказывается, имена военачальников и их social security numbers (аналог российских "паспортных данных") находились на общедоступном web-сайте адвоката Глена Робертса, который их получал из бюллетеня Congressional Record, публиковавшего регулярно сведения о назначениях военных на новые должности.[2]

Для всех примеров можно найти прототипы в "материальном" мире, отмечает **Е.Волчинская**. Особенностью же Интернета является техническая возможность получать персональные данные об абоненте (клиенте) в процессе предоставления услуги, не ставя его в известность. Существуют технологии, позволяющие владельцам web-узлов генерировать подробные демографические и "психографические" отчеты о посетителях

web-узла. Этой возможностью скорее всего воспользуются фирмы, размещающие рекламу своей продукции на узлах сети Интернет для адресных рассылок рекламной информации, планирования маркетинговых акций."

Это же утверждает президент компании iConnect А.Синха: используя множество систем электронной коммерции, технологии интернет маркетинга, можно анализировать информацию о посещениях того или иного сайта за большой промежуток времени, сравнивая их с данными о посещениях сотен других сайтов. И если конкретный пользователь Интернета оставил свои данные на одном из сайтов, его можно легко идентифицировать «со стороны».

Таким образом развитие информационных технологий обгоняет процесс формирования законодательства, что делает защиту персональных данных все более уязвимой.

В. Борисов

## **Стандартизация - благо или зло?**

### **Стандартизация - благо или зло?**

Стандартизация технологии давно стала ярчайшим проявлением глобализации мировой экономики. Эти процессы, естественно, не обошли стороной и сферу информационных технологий. Стремление их производителей к выработке международных стандартов мотивировано желанием удешевить и упростить приобретение, установку, поддержание и эксплуатацию программного обеспечения, бизнес-решений и приложений, а главное обеспечить их совместимость и взаимозаменяемость.

Но можно ли считать, что стандартизация приносит одни только выгоды производителям, продавцам и покупателям этих технологий? Нет, отвечает президент и основатель компании Intelligent Solutions Клаудия Имхофф (DM Review, September, 2003). Предлагаем краткое изложение статьи на эту тему в журнале DM Review (сентябрь 2003).

Что касается плюсов от стандартизации для производителей, то они очевидны. Это реальное удешевление расходов на разработку новых модификаций.

В то же время, считает автор, необходимость соблюдать общепринятые стандарты ограничивает инновационный простор разработчиков. Особенно в невыгодной ситуации оказываются те, кто не сумел навязать рынку собственные стандарты и вынужден подстраиваться под стандарты конкурентов. Изменение стандартов требует больших затрат времени и денег.

Понятно, что от стандартизации больше выигрывает потребитель. Он экономит на установке и эксплуатации стандартизованных программ, на обучении персонала, избегает зависимости от одного производителя. Еще важнее: он сполна использует преимущества совместимости разных программных продуктов. Но и здесь К. Имхофф находит небольшие минусы. Они в основном имеют отношение к тем фирмам, которые используют либо устаревшие продукты, либо программы с индивидуальными стандартами, разработанными специально для данной фирмы. Рано или поздно им приходится подстраиваться под общепринятые стандарты, а это довольно накладно.

В целом же стандартизация дает огромный выигрыш пользователям высоких технологий. И не в последнюю очередь небольшим компаниям, т.н. малым предприятиям, позволяя им за умеренную плату приобретать программные продукты для деловой разведки, которые ранее могли быть доступны только крупным компаниям.

# **Как сделать, чтобы ваши отчеты читали.**

## **Как сделать, чтобы ваши отчеты читали.**

Советы специалистам по конкурентной разведке

Перевод статьи Анне Баррон ([abarron@ab-comm.com](mailto:abarron@ab-comm.com)), президента ABComm Ltd, образовательной и тренинговой компании в области конкурентной разведки и контрразведки, опубликованной в *scip.online, issue 27*( [www.scip.org](http://www.scip.org)) .

Ваши отчеты и доклады не читают? Сейчас конец года – начало нового, время подготовки годовых отчетов, подходящий момент, чтобы взглянуть на то, как мы делаем отчеты и что надо в них исправить, чтобы их читали и использовали.

### 1. Адресат.

Ваша информация должна поступать к тем, кто в ней действительно нуждается. Еще раз просмотрите список рассылки. Может быть, в нем нужно кого-то добавить, а кого-то снять. Мы часто шлем одни и те же отчеты одним и тем же людям, не осознавая, что их потребности в информации, возможно, изменились.

Уточните список, убедившись, что указанным в нем лицам ваши отчеты по-прежнему нужны.

### 2. Содержание.

Информация в ваших отчетах достаточно своевременна? Она действительно нужна ее потребителям? Когда вы последний раз опрашивали пользователей? Ведь все меняется – должностные обязанности, деловые приоритеты компании. Вы должны быть постоянно уверены, что ваши отчеты имеют спрос, что они нужны не вам, а вашим коллегам.

### 3. Формат.

Посмотрите на формат отчетов. Используете только один? Для разных пользователей, возможно, подходят разные форматы. Попробуйте выпускать отчеты в разных видах:

- детально расписанное исследование и подробный анализ;
- краткое изложение на 1-2 страницах;
- тезисы отдельными пунктами;
- устные сообщения;
- электронные письма;
- материалы в Инtranете;
- таблицы и графики.

### 4. Актуальность.

Как часто выпускаете информацию, как много? Поступают ли они потребителям своевременно? Вновь опросите пользователей именно на этот предмет.

### 5. Аналитичность

Прочтайте свои отчеты с точки зрения, содержат ли они анализ и выводы. Для профессионала КР главное – не сбор, а анализ, интерпретация информации. Как конкретно помогает информации успешной работе организации? Какие возможные варианты

решений, сценарии шагов она предлагает? Информация нужна тогда, когда она побуждает к действию.

Моя коллега в течение нескольких лет выпускала ежемесячные отчеты. Однажды прекратила. И никто на это не среагировал, никто не спросил, почему перестала идти к ним информация. Нет смысла давать информацию, выпускать отчеты ради галочки. Чтобы быть уверенными, что отчеты нужны, проведите инвентаризацию соответственно указанным выше пунктам.

## **Без «системы раннего предупреждения» в современном бизнесе не выжить**

### **Без «системы раннего предупреждения» в современном бизнесе не выжить**

*Шокирующие результаты опроса «корпоративных стратегов»*

Две трети компаний регулярно сталкиваются с неприятными сюрпризами на рынках, со стороны конкурентов – в среднем три раза каждые пять лет. Более того, 97 процентов фирм не имеют «систем раннего предупреждения» – эффективно работающих служб конкурентной разведки.

Эти ошеломляющие данные выявились в ходе опроса представителей топ-менеджмента из 140 корпораций, ответственных за стратегическое планирование. Исследование проводилось знаменитой Академией конкурентной разведки Фулда-Джилада-Герринга ([www.hbr.org](http://www.hbr.org)).

Причем такие признания получены от менеджеров, которые не сомневаются, что прогнозирование конкурентных угроз и своевременное реагирование на них составляют важнейший элемент работы.

Удивление авторов исследования вызвала медлительность ответа на возникающие угрозы. Всего 7% «корпоративных стратегов» заявили, что руководители их компаний незамедлительно отреагировали на первые признаки угрозы. И только 13% респондентов указали, что владеют методом «быстрого реагирования».

Как отмечает Леонард Фулд, комментируя полученные данные, наиболее эффективным инструментами «системы раннего предупреждения» являются сценарный анализ и учебные «военные игры» (о которых, кстати, наш журнал неоднократно писал). Если сценарный анализ предлагает широкий набор возможных вариантов развития, подчеркивает Л.Фулд, то «военные игры» призваны дать ответ на то, как лучше справится с угрозами, когда они становятся реальностью. Использование методов раннего предупреждения позволяет избежать ситуации, при которой неизбежно возникает вопрос «как это могло случиться?».

## **Без «системы раннего предупреждения»**

# **В современном бизнесе не выжить**

## **Без «системы раннего предупреждения» в современном бизнесе не выжить**

*Шокирующие результаты опроса «корпоративных стратегов»*

Две трети компаний регулярно сталкиваются с неприятными сюрпризами на рынках, со стороны конкурентов – в среднем три раза каждые пять лет. Более того, 97 процентов фирм не имеют «систем раннего предупреждения» – эффективно работающих служб конкурентной разведки.

Эти ошеломляющие данные выявились в ходе опроса представителей топ-менеджмента из 140 корпораций, ответственных за стратегическое планирование. Исследование проводилось знаменитой Академией конкурентной разведки Фулда-Джилада-Герринга ([www.hbr.org](http://www.hbr.org)).

Причем такие признания получены от менеджеров, которые не сомневаются, что прогнозирование конкурентных угроз и своевременное реагирование на них составляют важнейший элемент работы.

Удивление авторов исследования вызвала медлительность ответа на возникающие угрозы. Всего 7% «корпоративных стратегов» заявили, что руководители их компаний незамедлительно отреагировали на первые признаки угрозы. И только 13% респондентов указали, что владеют методом «быстрого реагирования».

Как отмечает Леонард Фулд, комментируя полученные данные, наиболее эффективным инструментами «системы раннего предупреждения» являются сценарный анализ и учебные «военные игры» (о которых, кстати, наш журнал неоднократно писал). Если сценарный анализ предлагает широкий набор возможных вариантов развития, подчеркивает Л.Фулд, то «военные игры» призваны дать ответ на то, как лучше справится с угрозами, когда они становятся реальностью. Использование методов раннего предупреждения позволяет избежать ситуации, при которой неизбежно возникает вопрос «как это могло случиться?».

## **The Directory of Business Information Resources**

**The Directory of Business Information Resources - 11<sup>th</sup> Edition.** 2002. Grey House Publishing, P.O. Box 860, Millerton, NY 12546. 1-800-562-2139. Website: [www.greyhouse.com](http://www.greyhouse.com)  
2500 pages. \$250.00; Online database subscription \$495.00

Это весьма амбициозное издание, онлайновая версия которого (базы данных) обеспечивает одновременный доступ к информации торгово-промышленных ассоциаций и выставок, специализированных бюллетеней и журналов, охватывающих более 100 секторов экономики и бизнеса.

Новый выпуск справочника оценен довольно критически известным американским специалистом по КР Джоном МакГоналом ([scip.online](http://scip.online), issue 41, 2003 – [www.scip.org](http://www.scip.org)).

Он пишет в рецензии, что отмеченные им ранее недостатки предыдущих изданий справочника перекочевали и в последний выпуск. Он отмечает устаревшую информацию по

ряду позиций, в частности не скорректированные адреса и контакты ряда компаний и персоналий. Указан, например, офисный контактный телефон одного лица, который вышел в отставку аж в 1994 году!

В реквизитах одного из журналов указан редактор, покинувший это издание четыре года назад.

Однако сам факт скрупулезного изучения справочника ведущего специалиста по конкурентной разведке говорит о его немалой ценности.