

БИЗНЕС-РАЗВЕДКА № 13

оглавление

Деловая разведка - цели и задачи

М. Белкин Конкурентная разведка - уже не терра инкогнита. Часть 1

Кейт Люерс Что может КР в снабженческих операциях

Организация и методы деловой разведки

Неструктурированная информация - как ее находить

Удержать клиентов. Зачем нужен мониторинг и анализ поведения клиентов

Информационные ресурсы

Новостные ресурсы Интернета

Почему не работают исследовательские Интранеты?

В. В. Шарлот Роль баз данных в информационно-аналитической работе. Часть 3

Информационная безопасность и борьба с промышленным шпионажем

Интернет-телефон: дешево, но небезопасно

"Оружие возмездия". Новые разработки систем борьбы с кибер-преступностью.

А.Конобеев Информационные риски при увольнении

сотрудников.

Технологии деловой разведки

В. Светозаров Информационные технологии в обозримом будущем (обзор)

"Концептуальный" поиск как альтернатива поиску "по словам"

Советы профессионалам деловой разведки

Специалист КР на совещаниях топ-менеджмента

Исследования

И. Кузичев Деловая информация и деловые риски

Рецензии. Обзоры литературы

Google Hacks by Tara Calishain and Rael Dornfest, with a foreword by the Google Engineering Team. O'Reilly & Associates Inc., 2003 .

© 2001 Светозаров В.Б. svetv@ru.ru

М. Белкин Конкурентная разведка Часть1

М. Белкин

**Конкурентная разведка - уже не терра инкогнита
Часть 1**

Разведка для бизнеса

Использование разведки для целей бизнеса началось не в последние десятилетия. Если разведку рассматривать как неотъемлемое слагаемое человеческого менталитета, проявлявшее себя на протяжении истории всех цивилизаций, то надо признать, что человечество всегда применяло разведку как одно из средство решения экономических

задач. Менеджеры в прошлом и настоящем добивались разных результатов. На протяжении всей истории те, кто опирался на разведку, всегда имели преимущество перед остальными.

Разведка и процессы мировой глобализации

К концу последнего тысячелетия стали возникать предпосылки для образования единого общемирового пространства - некоей "мировой деревни". Идея единого мирового сообщества во многом остается виртуальной мечтой. Однако формирование глобального рынка уже обретает реальные очертания. Сражение за мировые ресурсы и местные рынки становится все более интенсивным, а временами - ожесточенным. В этой борьбе преимущества обретает тот, кто умело, мудро использует разведку. Именно конкурентная разведка может играть ключевую роль как в корпоративных достижениях, так и в экономических провалах.

Потребность в КР

Конкурентная разведка выполняет различные задачи и функции (предлагаемая ниже классификация зиждется не на желаемых предположениях, а на конкретном опыте профессиональной практики):

- составная часть процесса принятия решений, стратегических и тактических;
- средство "раннего предупреждения" путем заблаговременного привлечения внимания менеджмента к потенциальным угрозам для бизнеса компании;
- идентификатор новых возможностей для бизнеса, которые могут пройти мимо незамеченными;
- один из факторов корпоративной безопасности, способный выявлять попытки конкурентов овладеть коммерческими секретами;
- механизм менеджмента в условиях рисков, позволяющий компании успешно реагировать на быстро меняющуюся бизнес-среду.

Кроме вышеперечисленных функций следует отметить важную роль КР в формировании корпоративного чувства безопасности, уверенности в том, что судьба компании не отдана на откуп рыночной конъюнктуре, но находится в собственных руках.

Конечная цель КР

Необходимость внедрения КР в корпоративную структуру определяется не только ее так сказать абстрактно-всеобщим значением. Конкурентная разведка непосредственно влияет на конечные результаты предпринимательской деятельности, которые выражаются годовыми балансами доходов и потерь. Не всегда, но достаточно часто результаты КР можно продемонстрировать в конкретных, в том числе и финансовых, терминах и цифрах. Приведу некоторые примеры, когда КР приносит наглядные дивиденды, просчитываемые результаты:

- победа в борьбе за контракты (конкурсы, тендеры);
- оценка возможностей и рисков инвестирования;
- опережение маркетинговых компаний конкурентов на основе своевременно полученных данных об их планах;
- завоевание преимуществ путем использования политики поглощения и слияний, где КР отводится ключевая роль. Это особенно очевидно на примере происходящих процессов в отраслях высоких технологий.

Конечно, это всего несколько примеров. Хорошо развитая конкурентная разведка может эффективно влиять на многие стороны бизнеса.

Цикл КР

Конкурентная разведка как учебная дисциплина опирается на теоретические принципы классической доктрины разведки. Она сочетает в себе свойства профессионального ремесла и элементы артистизма. Развед. цикл обычно состоит из 4-5 последовательных этапов:

1. Определение конкретных целей КР
2. Сбор данных, в ходе которого уточняются задачи, методы поиска и сбора информации.
3. Систематизация, классификация, оценка информационного сырья.
4. Анализ и подготовка отчета.
5. Доведение результатов до пользователей.

Опыт подсказывает, что хорошо сбалансированная, опирающаяся на выверенный цикл операций КР дает отличные результаты.

Создание службы КР в компании

Как формируется служба КР в бизнес структурах? Откуда берутся специалисты? Вот несколько примеров из жизни.

- Административный подход. Это когда руководство принимает продуманное решение о создании службы КР, которая бы играла ключевую роль в процессе принятия решений. Примером может служить корпорация Моторола с образцово действующей службой КР. Еще в 70-е годы руководители корпорации пригласили отставного эксперта ЦРУ Яна Херринга и предложили организовать отдел КР. Служба была создана и скоро превратилась в хорошо отлаженный, высокоэффективный механизм.

- Эволюционный подход - наиболее распространенный. Сначала в фирме имеется корпоративная библиотека. Затем она компьютеризируется. Процессы систематизации, поиска и отбора информации автоматизируются, используются CD ROMы, подключаются Интернет системы. Так, по мере обретения новых, все более сложных функций, постепенно формируется полноценная служба КР.

- . Подход по "Джеймс Бондовски". С окончанием холодной войны масса квалифицированных работников спецслужб остались без работы. Многие из них перешли в бизнес и успешно трудятся на ниве КР.

- Внутренний резерв. Это привлечение к КР собственных работников компании, обладающих творческим воображением и огромным желанием заниматься сбором, анализом информации.

Каким бы путем ни формировалась служба КР на предприятии, она обязательно должна включать как минимум два условия - 1) поддержка и признание со стороны менеджмента; 2) наличие способных кадров.

Об авторе

Микаел Белкин - консультант по деловой и конкурентной разведке консалтинговой компании Shafran Ltd (Тель-Авив). Один из основателей и президент Форума конкурентной разведки Израиля. Член международного Общества профессионалов конкурентной разведки (SCIP), организатор и ведущий многих европейских конференций SCIP.

belkine@shafran-intelsec.com

К. Люерс Что может КР в снабженческих операциях

Кейт Люерс

Что может КР в снабженческих операциях

(scip.online, issue 25, 2003)

Работа отделов снабжения, менеджеров по закупкам (procurement) традиционно рассматривается как тактическая, оперативная деятельность компаний. В последние годы подход к этой области деятельности компаний меняется. Все чаще признается влияние политики закупок на стратегию компаний. При этом во внимание принимается прямое воздействие как на расходную часть бюджета, так и на конкурентный потенциал закупочной деятельности.

Связи с поставщиками предполагают необходимость раскрывать какую-то часть информации о конкретных потребностях фирмы в оборудовании, сырье и т.п. Поэтому важно сделать правильный выбор (если выбор возможен), найти надежного поставщика, которому можно доверять. В этом поможет профессионал конкурентной разведки, осуществив всестороннюю и глубокую проверку потенциальных партнеров, а также определив наиболее выгодные для компании условия по цене и качеству.

Специалист по КР должен готовить снабженцев к переговорам с поставщиками, определяя рамки информации, которой можно делиться при обсуждении контракта, но, главное, иметь в виду, что поставщик является носителем информации о конкурентном поле и эта информация может стать весьма ценной. Конечно, менеджеры по закупкам не являются экспертами по КР. Поэтому так важно с ними работать, специально тренировать перед переговорами с партнерами.

Есть еще одна сторона закупочной деятельности, где инструментарий КР может принести пользу. Это использование методов исследования рынка, минимизирующих уровень коррумпированности в определении товаров и фирм-поставщиков, или, по крайней мере, позволяющих избежать односторонней ориентации на те или иные фирмы. Этот инструментарий включает финансовый анализ рынков, методы сравнительного анализа предлагаемых рынком продуктов, разумеется, проверку предполагаемых поставщиков на предмет их надежности и добропорядочности.

Сказанное выше показывает значение тесного взаимодействия службы/специалиста КР и службы/менеджера по закупкам. Контроль над информацией, исходящей от снабженцев вовне и получаемой ими в ходе работы с поставщиками, совершенно необходим для успешной работы.

Об авторе

Кейт Люерс является членом Общества профессионалов конкурентной разведки, имеет сертификат менеджера по закупкам (*Purchasing Manager*), обладает 18-летним опытом работы по снабжению, а также является членом *Institute of Supply Management*.

Luersk@gbormline.com

Неструктурированная информация

Неструктурированная информация - как ее находить

В нашем журнале публиковались - и будут размещаться - материалы на тему организации

работы с внутрикорпоративной информацией. Тема неисчерпаемая. Чуть ли не ежемесячно на мировых рынках появляются новые бизнес-решения, позволяющие в автоматическом режиме создавать и управлять централизованными информационными репозиториями - хранилищами знаний.

Специальные компьютерные программы обеспечивают компании с большим документооборотом инструментарий управления, контроля, отбора, систематизации и, наконец, анализа огромных массивов данных.

Достаточно ли информации, которая ложится в офисные базы данных, в хранилища, т.е. информации структурированной? Нет, не достаточно, считает специалист по финансовому анализу и маркетингу Джоэл Силвер (компания Opencola, Торонто), ссылаясь на статистику, показывающую, что только 12% полезной информации накапливается в корпоративных интранетах, базах данных, репозиториях, системах управления потоками документов. В них нет львиной доли информации, которая имеется в компаниях, но не охвачена системами управления.

Речь идет об информации на жестких дисках персональных компьютеров сотрудников компании, в папках электронной почты, но главное - информации в умах и памяти служащих.

Дж.Силвер (joel@opencola) предлагает профессионалам конкурентной разведки методику работы с неструктурированной информацией (scip.online, issue 29, 2002).

Если вы не знаете, с чего начать поиск скрытых информационных сокровищ, поговорите с IT менеджером, выясните, какие планы вынашивает руководство компании по внедрению новых технологий, расширяющих возможности обмена информации между сотрудниками и отделами. Возможно, руководство думает в одном с вами направлении....Одновременно неплохо продумать вместе с IT персоналом, как лучше, продуктивнее использовать имеющиеся информационные технологии с тем, чтобы они охватывали как можно больше сотрудников компании, источников информации.

Конечно, незаменимым методом остается личный контакт с носителем потенциально ценной информации. Но если компания большая, с распределенными офисами, то физически невозможно "прочесать" персонал в поисках информации. Но есть другой путь: внимательно следить за внутренней информацией, которая появляется в Интранете, на сайтах, в пресс-релизах и других источниках информации для внутреннего использования. Если та или иная информация покажется интересной, свяжитесь с ее автором. Поинтересуйтесь, каким источником он пользовался. Есть ли у него/нее дополнительная информация, какие-то детали, которые не вошли в формальный документ, но служили основой для анализа и выводов. Вы можете обнаружить весьма ценную информацию, которая накапливается в умах, в памяти в результате ежедневной практики сотрудников компании, но ни каких документах не отражена.

Зарубежный эксперт не раскрывает методологических секретов, не дарит нам "золотой ключик", открывающий врата в непознанное и неизвестное. Все, что он предлагает - это прежде всего систематичность, организованность, терпеливость, цепкость, последовательность в рабочих взаимоотношениях с коллегами - носителями информации. То есть то, чего нам так часто не хватает.

Удержатъ клиентов

Удержатъ клиентов

Зачем нужен мониторинг и анализ поведения клиентов

Удержание клиентов обходится дешевле, чем приобретение новых. Это особенно очевидно во времена кризисов и спадов, когда люди склонны экономить на всем, проявляют большую разборчивость в выборе услуг и товаров. По-видимому, не случайно в последние годы, период мирового экономического спада, отмечается возросший интерес предпринимателей к задачам удержания клиентов с помощью средств т.н. "клиентской разведки" (Customer

Intelligence). Этот вид деловой разведки предназначен для поддержки программ, обеспечивающих лояльность клиентов.

Как считает вице-президент консалтинговой компании Inforte Corp. по вопросам маркетинговой стратегии Ларри Голдман в статье, опубликованной DM Review Magazine, March 2004 Issue, программа удержания клиентов включает 4 последовательных этапа:

- 1) сегментация клиентской базы;
- 2) определение главных мотивов лояльности клиентов;
- 3) выявление объективных возможностей закрепить положительную мотивацию;
- 4) практические шаги, акции по укреплению лояльности клиентов.

Как подчеркивает автор, каждый из перечисленных этапов требует использования программных систем мониторинга и анализа поведения клиентов. Таких программ выпускается довольно много. Системы помогают идентифицировать каждого клиента, размещая его в том или ином сегменте, оценить его значение для компании с точки зрения доходности, предсказать возможные изменения позиции клиента (например, ожидаемый переход из низкоприбыльного сегмента базы в высокодоходный, или наоборот).

С помощью этих систем можно также определить, какие мотивации лояльности наиболее ценны с точки зрения удержания клиента, являются ли эти мотивации постоянными или временными. Но самое главное, системы способны выделять и систематизировать признаки клиентской лояльности, а также оценивать эффективность маркетинговых акций. Инструменты деловой разведки, осуществляя постоянный мониторинг и анализ действий, поведения клиентов, обеспечивают эффективность программ удержания клиентов,

Новостные ресурсы Интернета

Новостные ресурсы Интернета

Социологические опросы, проведенные службой Harris Interactive среди персонала ряда западных компаний, показали, что каждый четвертый служащий не менее 10 рабочих часов в неделю просматривает Интернет, прежде всего сайты с последними новостями.

Известно, что любовь подчиненных к Интернету редко разделяется их начальством, которое иногда склонно ограничивать, регламентировать доступ своих работников в виртуальный мир. С другой стороны, как подчеркивает Мартин Торнелл, вице-президент компании RocketInfo (martint@rocketinfo.com), "широко признается, что высокий уровень информированности работников фирмы повышает конкурентноспособность фирмы, которая только выигрывает от наличия служащих, которые в наш век знаний стремятся быть в курсе происходящих изменений и тенденций на рынке, в конкурентной среде" ([scip.online](#) , issue 30, 2002).

Мониторинг новостей представляет собой важный элемент конкурентной разведки. Торнелл выделяет следующие виды новостных ресурсов:

- публикации местных СМИ о слияниях, банкротствах, новых продуктах;
- пресс-релизы с информацией о новых кадровых назначениях, сокращениях, увольнениях;
- аналитические публикации экономических обозревателей, где речь идет о конкурентах;
- специализированные профильные издания, содержащие публикации о новых брендах, рекламных компаниях и прочих мероприятиях, проводимых конкурентами, о новых поставщиках, дистрибьютерах, о появлении новых технологий и т.п.;
- материалы о выступлениях правительственных чиновников, законодателей и прочих политических деятелей.

Почему не работают Интранеты

Почему не работают исследовательские Интранеты?

Системы Интранет, о которых журнал писал многократно, за последнее десятилетие получили широкую популярность. Трудно представить себе корпорацию с «распределенным офисом» (т.е. географически разбросанном), которая бы не имела сеть Интранет, позволяющую любому сотруднику в любой точке земного шара просматривать и находить нужную ему внутреннюю или внешнюю информацию.

Но насколько эффективно используются исследовательские системы Интранет, отличающиеся от других типов тем, что представляют собой коллекцию исследовательских ресурсов – от внутренних новостей до внешних коммерческих онлайн-информационных систем (Dow-Jones, Hoovers и пр.)? Используются плохо, как показывают результаты исследования, проведенного фирмой Alison J. Head & Associates в группе многопрофильных корпораций (Sun Microsystems, Betchel Corporation и другие). В ходе исследования менеджеров корпораций просили выполнить легкие и сложные поиски по Интранету. Все участники теста выполнили свои задания менее чем наполовину. Только 44% менеджеров смогли найти информацию о конкурентах. Примерно столько же смогли найти на внутрикорпоративных Интранетах контактную информацию о своих директорах по кадровым ресурсам. Две трети успешно отыскивали последние корпоративные новости.

В чем причины такого отношения исследовательским Интранетам? Автор исследования Алисон Хэд попыталась ответить на этот вопрос ([scip.online](#), issue 28, 2002). По мнению эксперта, основные причины: плохой дизайн сайтов и отсутствие опыта исследовательской, поисковой работы у пользователей Интранета. В отчете даны более 20 рекомендаций. Вот некоторые из них.

Четко определить реальные потребности пользователей Интранета путем анализа запросов – какие наиболее частые, повторяющиеся.

Организовать контент сайта таким образом, чтобы пользователи легко ориентировались. Сайт не должен представлять собой список тем и вопросов. Наиболее часто используемые источники должны быть на виду, выделены либо шрифтом, либо цветом.

Обеспечить эффективную навигацию. Основные линки (главная страница, контакты и пр.) должны быть на каждой странице.

В. Шарлот Роль баз данных Часть 3

В. В. Шарлот

Роль баз данных в информационно-аналитической работе

Часть 3 (предыдущие части см. журнал №№ 8,9)

Информационные продукты призваны помогать ориентироваться на рынке, искать надежных партнеров, выявлять мошенников и избегать других угроз, изучать конкурентов, обеспечивать безопасность инвестиций и способствовать разработке эффективных стратегий, позволяющих получать конкурентные преимущества, строить более успешный и выгодный бизнес.

Ситуация на рынке может постоянно меняться, и то, что вчера было нормальным, выгодным, завтра может стать неэффективным, приводящим к потерям. У надежного прежде партнера могут смениться владельцы, которые откажутся от соблюдения

существующих договоренностей. Со временем на рынке могут появиться новые агрессивные и сильные конкуренты. Государство меняет "правила игры", вводя новые налоги, пошлины, акцизы, санитарные и другие нормы. Может меняться международная обстановка, цены на сырье, товары и услуги. Существуют и другие угрозы, которые нужно прогнозировать, своевременно выявлять и отслеживать. Эти и иные возможные последствия необходимо предвидеть и оценивать.

Среди основных экономических угроз предприятию можно выделить следующие:

- ненадежность партнера, банка (неисполнение договоров, нарушение соглашений);
- несостоятельность клиентов и партнеров;
- недобросовестность и мошенничество со стороны партнера;
- нечистоплотность (использование слабостей, юридических ошибок);
- непрофессионализм и неэффективность;
- изменение рыночных условий (изменение политики государства);
- чрезвычайные обстоятельства: мировая нестабильность, экономический кризис в стране (дефолт и т. п.), кризис отрасли, стихийные бедствия, аварии и катастрофы, войны, революции, терроризм и т. п.
- недобросовестная конкуренция, недружественное поглощение;
- банкротство или критическое положение партнера;
- преступность.

Предпосылкой потерь в результате реализации этих угроз является отсутствие, неполнота или недостоверность информации о них.

В информационно-аналитической работе активно используются открытые источники, позволяющие решать многие информационные задачи, стоящие перед предпринимателями. По мнению экспертов, использование открытых публикаций и баз данных в качестве объектов аналитической обработки позволяет получить 30-40 % необходимой информации. Информация, полученная из различных БД, дает достаточно целостную картину об интересующем объекте (организации или персоне).

Сейчас на нашем рынке довольно широко представлены различные БД: содержащие финансовую и банковскую информацию, БД по отдельным отраслям, регистрационные БД и другие (См. часть 1 данного исследования). Нужно лишь правильно распорядиться полученной информацией.

Использование БД для изучения партнеров

Имущественные споры между партнерами в российской деловой практике нередко переходят в силовую фазу: по мнению журнала "Коммерсант-Деньги", 20-30 % заказных убийств, совершенных в нашей стране за последнее десятилетие, произошли на почве раздела бизнеса. Но насильственное решение спорных вопросов - далеко не единственная проблема, которую могут доставить "партнеры"...

Партнеры необходимы, и одновременно потенциально опасны. Невыполнение или неполное выполнение договоров, их расторжение, разглашение или передача конкуренту конфиденциальной информации, попадание в зависимость от партнера - вот лишь некоторые неприятности, которые может вызвать ошибка в выборе партнера.

Изучение партнера целесообразно осуществлять по следующим направлениям:

- базовая (установочная) информация о компании (адрес, учредители, филиалы, руководство и др.);
- экономические (хозяйственное) положение (собственность, деятельность, кредитная история, положение на рынке и др.);
- финансовое состояние (показатели годовой финансовой отчетности) и кредитная история;
- условия бизнес-среды;
- интеллектуальные ресурсы (персонал, патенты, ноу-хау);
- неформальные ресурсы (репутация, административный ресурс);
- стратегия развития.

Поступление информации о партнере обеспечивается двумя способами:

- проверкой потенциального партнера, повторной проверкой при возобновлении отношений;
- мониторингом в период реализации контрактов.

При проверке потенциального партнера, прежде всего, необходимо получить информацию

об учредителях, филиалах, дочерних и зависимых обществах, предприятиях, в которых руководитель компании совмещает первые должности, предприятиях, в которых имеется доля компании. Получить данные о возможном банкротстве, репутации, дать оценку экономического положения.

Начинать проверку стоит с регистрационных БД. Не секрет, что в России существует большое количество "спящих" фирм и фирм-однодневок. По данным Министерства по налогам и сборам, из 3,2 млн зарегистрированных юридических лиц 1,3 млн вообще не представляют отчетность в налоговые органы.

Возможными признаками неблагополучия может быть частая смена юридического адреса и фактического местонахождения предприятия, его перерегистрация с изменением названия и организационно-правовой формы, неестественный для такого предприятия уставный капитал и т.п.

Важно также изучить личность учредителей и руководителей фирмы. Откровенные мошенники просто регистрируют фирму по утерянному паспорту или на подставное лицо. Информацией, характеризующей руководство, могут быть сведения о других возглавляемых им предприятиях и их судьба. Для этого полезно использовать регистрационные БД (например, ЕГРПО), информация из которых позволяет строить цепочки взаимосвязей между организациями по их учредителям и учрежденным фирмам, дочерним и аффилированным структурам. Особенно важна информация о преднамеренных банкротствах, а также сведения о возможной связи учредителей и руководства с другими заведомо ненадежными или преступными структурами, преступлениями и преступниками.

Однако информации об учредителях или составе совета директоров не всегда достаточно для достоверного вывода о том, кому принадлежит или кем контролируется компания. Не секрет, что фирмы зачастую регистрируются на всевозможные ЗАО и ОАО с ничего не говорящими названиями. Информация о владельцах, представляемая в надзорные органы, не соответствует реальности, а многие физические лица, заявленные в качестве владельцев - подставные люди. Например, около 90 % акций Альфа-банка принадлежат пяти ООО, учрежденным на Британских Виргинских островах, а один португальский офшор владеет компанией MDM Holding, контролирующей финансовую группу МДМ из восьми банков.

Если в процессе проверки предполагаемого партнера по регистрационным БД возникли определенные сомнения, можно осуществить более полную проверку. Дополнительно необходимо получить данные о месте жительства руководителя/учредителя. Много полезных выводов можно сделать, обладая информацией о недвижимости, которой владеет частное лицо или компания, о внешнеэкономической деятельности интересующей фирмы. Так, если выгодное предложение поступает от фирмы, зарегистрированной в офшорной зоне, в которой работает лишь пара человек, располагающихся в полуподвальном помещении, то стоит серьезно задуматься над этим предложением.

Другое направление проверки - изучение экономического благополучия фирмы.

Изучая стратегических, крупных предполагаемых партнеров, необходимо составить представление о финансовом состоянии предприятия, имуществе, положении на рынке и в отрасли, основных партнерах. Здесь важно оценить изменения, происходящие в финансовых показателях компании, что дает основания судить не только о текущей платежеспособности, но и о готовности компании платить по своим обязательствам в будущем. Финансовая отчетность позволяет оценить перспективы компании, понять, в чьих интересах и насколько эффективно работает менеджмент, определить тенденцию развития компании.

Информацию о финансовом состоянии предприятия можно получить из БД ГМЦ Госкомстата "Бухгалтерская отчетность организаций" или из БД Dun & Bradstreet (D&B) по России. Однако в базе D&B содержатся информация только на те предприятия, на которые в D&B поступали запросы (после отработки запроса информация не обновляется). При необходимости, информация по компании будет предоставлена уже через час. Бизнес-справка D&B может содержать также информацию о начале процедуры банкротства, случаях ареста имущества, скандалах. Ждать бухгалтерскую отчетность из Госкомстата можно до 7 дней (реально - 2-3 дня), хотя это и обойдется дешевле. Правда, некоторые потребители услуг ГМЦ Госкомстата обращают внимание на невысокий уровень качества этих услуг.

Табл. 1. Использование БД для проверки партнеров

Угрозы со стороны партнеров	Возможная причина	Возможность выявления	Используемые для проверки БД
Неумышленное нарушение договоров	Экономические затруднения, внешние причины	Анализ положения на рынке, экономической, политической, внутренней ситуации фирмы	Экономические, правовые, СМИ,
Отказ от заключенного договора	Изменение стратегии/тактики, внешнее давление, смена руководства или учредителей.	Изучение политики партнера, его связей. Отслеживание изменений в руководстве, среди учредителей.	Экономические, регистрационные, СМИ
Недобросовестность, обман, шантаж, невозвращение долгов, присвоение денег или ценностей и т. п.	Направленность на извлечение личной выгоды, криминальные корни и связи руководства	Проверка репутации, связей и психологических особенностей руководства	Персональные, криминальные регистрационные, СМИ
Разглашение или использование конфиденциальной информации	Нечистоплотность руководства	Проверка репутации компании и руководства	СМИ, персональные, криминальные
Попытка установить контроль	Агрессивная политика руководства	Проверка репутации, изучение стратегии компании, деловых и личных качеств руководства	СМИ, персональные, регистрационные

Получив информацию о финансовых показателях, стоит помнить о специфике отечественного бизнеса - двойной бухгалтерии, где "черная касса" гораздо важнее и значительнее "белой". По мнению экспертов, на нынешнем этапе развития экономических отношений в стране отчетность российских компаний не вызывает доверия. Большинство промышленных компаний стремятся скрыть информацию, прежде всего, ради сокращения налоговых издержек, но бывают и случаи искажения финансовой отчетности ради увеличения привлекательности компании в глазах иностранных инвесторов. Финансисты предприятий могут завышать или занижать годовые показатели в пределах 30 %. Таким образом, отчетность российских компаний может являться лишь видимой частью айсберга. Но даже если у фирмы приличные учредители и хорошие финансовые показатели, это еще не говорит о том, что она станет надежным партнером. Изучая различные стороны деятельности компании предполагаемого партнера, стоит особое внимание обратить на репутацию фирмы. Так, по утверждению "Парламентской газеты", инвестиционная компания "Атон", получив на правах делового партнера исчерпывающую информацию о состоянии дел на пивоваренном заводе компании ОАО "Афанасий-Пиво", попыталась ее захватить. После неудачной попытки завладеть акциями пивзавода, "Атон" поставила задачу любыми средствами отстранить от руководства действующую команду менеджеров, представляющую основных владельцев.

Со временем обстоятельства деятельности предприятия могут измениться. Чтобы не оказаться застигнутым такими переменами врасплох, необходимо производить постоянный мониторинг партнера. Для этой цели используют информационные системы и онлайн-овые БД, поскольку содержащиеся в них данные постоянно пополняются. Так, своевременная информация о начале процесса банкротства предприятия дает возможность кредиторам без опоздания предпринять соответствующие меры по защите своих интересов. Также очень чувствительной для предприятия может быть смена руководства, учредителей или акционеров. Например, уход топ-менеджера, владеющего 30 % акций фирмы, в российских условиях может создать угрозу недружественного поглощения.

Для осуществления постоянного мониторинга основных партнеров или конкурентов используются возможности такого сервиса, как "Персональная газета", предоставляемого агентством "Интегрум-Техно". "Персональная газета" позволяет круглосуточно получать информацию по любой проблематике из избранных источников .

Изучение конкурентов и конкурентной среды

Одним из неперенных условий эффективного развития отечественных компаний становится изучение условий ведения бизнеса: изучение конкурентов (существующих и вновь появляющихся фирм), изучение ситуации отрасли, изучение властных структур и криминальной обстановки. Эта информация позволяет оценить внешние риски,

предвидеть, точно спрогнозировать развитие ситуации ведения бизнеса, принять эффективные оперативные решения, спланировать свои действия и вырабатывать продуманную и последовательную долгосрочную стратегию компании, направленную на увеличение эффективности бизнеса.

Появление новых конкурентов отслеживают по вновь регистрируемым компаниям, которые соответствуют профилю предприятия, черпая информацию о них в справочниках, регистрационных и экономических БД, СМИ. Наличие достаточных сведений о компании в различных справочных БД само по себе может говорить о серьезности ее намерений. Справочные БД плюс изучение рекламы в СМИ позволяют получить определенное представление о маркетинговой политике предприятия. Однако, в современных российских БД (ИС) данные о рекламе отсутствуют. В этом их недостаток.

Процесс изучения конкурентов идет по двум направлениям:

- получение оперативной информации об угрозах и возможностях (прогнозирование ослабления или банкротства конкурента, получение информации об ошибочных или необдуманных действиях);
- получение стратегической информации о политике, динамике развития и планах на будущее (прогнозирование агрессивных, преступных, недружественных и неблагоприятных действий конкурентов).

Схему работы конкурента на рынке можно составить, анализируя его взаимосвязи на основе информации из регистрационных БД. Изучение информации о взаимном владении пакетами акций, полученной из баз по ценным бумагам, дает представление о его долгосрочной стратегии на рынке.

Немало полезной информации содержится в СМИ. К примеру, статья в специализированном журнале может указать на подготовку новой продукции с лучшими потребительскими свойствами; клиент фирмы-конкурента может сообщить о предварительных переговорах по сбыту продукции; поставщик - о сделанном ему важном заказе; банкир - проговориться о произведенном кредитовании; рекламный агент - не скрывать, что получил крупный контракт. Одна торговая фирма, расположенная в Москве, начала изучение конкурента (сибирской компании) с проверки публикаций, в которых упоминалось его название и фамилия руководителя. Довольно быстро было найдено интервью, которое глава фирмы дал местной газете, где он упомянул о большом контракте, который его фирма собиралась заключить (в статье упоминалось название предполагаемого партнера). Московская торговая фирма оперативно направила в этот регион своих сотрудников, которым удалось перехватить контракт, предложив более выгодные условия.

Определенная информация может быть получена из экспертизы перспектив развития предприятия, данной специалистом в аналитической статье.

Изучение репутации конкурента и наличия у него криминальных связей является одной из важнейших задач обеспечения безопасности в современных условиях ведения бизнеса у нас в стране, когда конкуренты нередко прибегают к незаконным методам. К сожалению, открытых баз по криминальной тематике не много, а те, что есть, представляют собой избранные сообщения СМИ на криминальные темы, из которых не всегда можно получить аутентичную информацию. Поэтому информационно-аналитические службы часто используют копии служебных БД, распространяемых незаконно. В условиях информационной закрытости правоохранительных органов это важный способ обеспечить самозащиту бизнеса от криминала.

Динамичное развитие отечественных предприятий заставляет расширять сферу своих интересов, все больше внимания обращая на другие регионы. При выходе на новый рынок компании необходимо изучить положение в регионе, в том числе инвестиционный климат, местные формальные и неформальные центры власти, экономические элиты и их интересы, криминальную обстановку, социально-экономическое положение, существующие в регионе предприятия, платежеспособный спрос. Эта информация нужна не только для выработки эффективной маркетинговой политики, но и для обеспечения безопасности филиалов, представителей или поставок товаров на случай социальных, политических или экономических потрясений. Она должна помочь более полно и эффективно способствовать отстаиванию интересов компании в избранном регионе.

Статистические базы Госкомстата позволяют делать выводы о конъюнктуре местных

рынков. Своевременное получение такой информации дает возможность оперативно реагировать на происходящие изменения и использовать появляющиеся возможности. Однако к статистическим данным Госкомстата надо относиться с осторожностью. По оценке маркетингового агентства Interactive Research Group (IRG) объем потребительского рынка России в 2001 году был на 100 млрд долл. больше, чем его оценивал Госкомстат. По мнению бывшего министра экономики Евгения Ясина, статистики недооценивают потребительский рынок на 25-30 %. Исходя из этого, статистические данные Госкомстата можно принимать за нижнюю границу оценок ситуации на региональном рынке.

Политика местных властей также является важной составляющей ситуации в регионе, а поддержка региональных элит способна сыграть решающую роль в благополучии или неблагополучии фирмы. Известно, что главы администраций разного уровня обладают большими полномочиями, которые иногда используются в личных интересах. Например, мэр Оренбурга Юрий Мещеряков с помощью тендера отсек частные маршрутные такси от выгодных городских маршрутов. А банк "Авангард" был вынужден (практически) свернуть бизнес в Красноярском крае с приходом нового заместителя губернатора в краевую администрацию. Поэтому глубокий анализ специфики местных административно-хозяйственных отношений становится одной из важнейших задач при изучении региональной бизнес-среды.

Таблица 2. Выявление угроз исходящих из бизнес-среды.

Угрозы, исходящие из бизнес-среды	Возможность выявления угроз	Использование БД
Недобросовестная конкуренция, коммерческий терроризм, недружественное поглощение, принудительное банкротство и т. п.	Репутация фирмы и руководства, стратегия фирмы, криминальные связи	СМИ, криминальные и регистрационные БД
Вытеснение с рынка	Стратегические планы конкурента, новые разработки, стратегические альянсы, использование административного ресурса и лоббистских возможностей	СМИ, патентные БД, политические, регистрационные
Появление новых конкурентов	Появление вновь возникающих предприятий, изучение планов выхода на региональный рынок существующих предприятий	Регистрационные и справочные БД, СМИ
Неблагоприятное изменение ситуации в регионе, конфликт с местной администрацией	Изучение коммерческих интересов руководства региона и доминирующих ФПГ, их влияния, социально-экономических условий	Политические, СМИ, региональные
Угроза со стороны организованной преступности	Ситуация с преступностью в регионе, ее динамика, отношение властей к решению этой проблемы, изучение местных ОПГ	Криминальные БД, СМИ, политические БД
Неблагоприятная конъюнктура рынка	Изучение тенденций социально-экономического развития, политики властей, макроэкономических тенденций	Макроэкономические, политические, СМИ

Несмотря на большой объем информации в имеющихся БД, определенные ограничения на их использование в информационно-аналитической работе все же существуют. Даже самые подробные БД не способны отразить все аспекты деятельности предприятий, дать исчерпывающую информацию о подлинном экономическом положении, внутрифирменных процессах, планах развития и т. п.. Информация из БД не всегда позволяет выявить умелого мошенника. Они, как правило, не содержат негатива, такого как обман партнеров, внутрифирменный конфликт, подконтрольность ОПГ, не раскрывают юридической несостоятельности или ущербности заключенных договоров. Единственный способ проверить, как все обстоит в действительности, - это личные контакты с сотрудниками компаний и другими информированными людьми, а также сбор иных свидетельств. Как правило, получение информации из БД является лишь первым этапом сбора информации.

Интернет-телефон

Интернет-телефон: дешево, но небезопасно

Широкое распространение новых коммуникационных технологий сопровождается повышенными требованиями к информационной защите. Об это мы еще раз напоминают последние публикации Интернет-сети Infosyssec, специализирующейся на вопросах информационной защиты. (www.infosyssec.com).

В последнее время популярность приобретает голосовая Интернет-связь, т.е. своего рода Интернет-телефон. На больших расстояниях - международные, междугородние звонки - этот вид связи дешевле, чем обычные телефонные переговоры. Но в то же время он более уязвим для атак компьютерных хакеров. Последние могут взломать компьютеры, фиксировать все входящие и исходящие звонки, но еще хуже - прослушивать переговоры, деловые и личные. Поэтому, предупреждают голландские эксперты (Dutch Security Information Network), прежде чем установить в своей фирме интернет-телефонную связь, надо продумать и взвесить ряд важных моментов.

В первую очередь, надо разобраться, каким образом действует Интернет-телефон и какая именно программа вам более всего подходит. Сейчас на рынках имеются как простые приложения с использованием встроенного в desktop микрофона и Интернет-рассылщика (Internet-messenger), так и более сложные решения, отправляющие голосовые сигналы как пакеты данных по каналам офисного Интранета или Интернета.

До настоящего времени факты вторжения хакеров в Интернет-телефонную связь носят единичный характер. Но с развитием данной услуги количество несанкционированных вторжений будет, конечно, возрастать. Эти атаки аналогичны взлому компьютерных баз данных и сетей, и, как правило, нацелены на последние, одновременно и попутно вскрывая программу Интернет-телефона. Но нападения могут носить и целенаправленный характер в отношении голосовой Интернет связи.

Наиболее часто встречаемый сценарий - атака веб-сайта фирмы с целью парализовать его работу. В этом случае систему Интернет-телефона можно предохранить, если вы держите ее и файл-сервер в разных сетях, обладая двумя и более выходами в Интернет. Но небольшие компании чаще всего совмещают голосовую и обычную (печатную) связь в одной системе, что дешевле и проще - до тех пор, пока она не выведена из строя в результате атаки хакера.

В принципе можно ожидать и атаки, исключительно нацеленной на голосовую Интернет. Вторжение в компьютерную сеть компании позволяет хакерам держать под контролем одновременно все виды корпоративных коммуникаций.

Оружие возмездия

"Оружие возмездия"

Новые разработки систем борьбы с кибер-преступностью

Разработчики информационных технологий ломают голову над проблемой эффективной защиты от хакеров. До настоящего времени защитные меры носили "пассивно-оборонительный" характер, преследуя цель возвести оборонительные сооружения вокруг корпоративных сетей. Многое на этом пути удалось сделать, но 100% защиты, похоже, ни одна система реально не дает.

Противная сторона тоже не спит, совершенствуя свое искусство несанкционированного проникновения в конфиденциальные и секретные файлы бизнеса. Частота хакерских атак

все возрастает. Многие из них успешны.

Вот почему заслуживает внимания появившаяся недавно в западной печати информация, что техасская компания Symbiot, специализирующаяся в сфере безопасности бизнеса, готовится выпустить средство активной защиты, которое в случае успешного применения может серьезно повлиять (если не внести перелом) на борьбу с кибер-преступностью. Суть новой системы информационной безопасности в том, что она не только защищает корпоративные сети, но в случае атаки хакеров наносит ответный удар.

Руководители фирмы заявляют, что концепция нового средства защиты зиждется на военной доктрине "необходимости и пропорциональности", предполагающей адекватность контрудара характеру атаки. Меры возмездия варьируются от выявления и занесения в черные списки провайдеров кибер-преступников до проникающего контрудара с целью вывести из строя средство кибер-нападения.

Любопытно, что эксперты по вопросам безопасности не спешат высказывать восторг. Более того, выражают обеспокоенность, что жертвами контрудара могут стать сайты и серверы, не принадлежащие кибер-преступникам. Ведь последние обычно используют чужие плацдармы для компьютерных атак. Удары возмездия, считают эксперты, не легитимны до тех пор, пока в законодательствах по борьбе с кибер-преступностью не будут внесены соответствующие поправки. Выражаются также сомнения в этичности подобных мер самозащиты.

Тем не менее, новые разработки могут открыть новое направление в борьбе с кибер-преступностью. Журнал будет следить и информировать своих читателей.

А. Конобеев Информационные риски

А.Конобеев

Информационные риски при увольнении сотрудников

В наше время весьма актуально звучит старая китайская мудрость: "Кто владеет информацией, тот владеет миром". При увольнении сотрудника, обладающего важной, а иногда критической для фирмы информацией, важно не допустить попадание информации к конкуренту, в противном случае последствия могут быть катастрофическими. Надо сделать все, чтобы увольняемый сотрудник ушел, а информация осталась.

Причины увольнения

Прежде чем защищать информацию от разглашения уходящим сотрудником, сначала надо проанализировать причины увольнения или ухода, и связанную с этим степень информационного риска.

Причины разные:

- Некомпетентность
- Профнепригодность
- Сокращение
- Безалаберность/безответственность
- Несовместимость с коллективом
- Разногласия с руководством и/или сотрудниками
- Резкое изменение человека
- Нарушение устава и/или регламента
- Нарушение закона
- Увольнение по собственному желанию и уход на пенсию.

Методы защиты коммерческой тайны (КТ) при увольнении сотрудников

Существуют разные методы увольнения сотрудника с соблюдением защитных мер по сохранению конфиденциальной информации. Рассмотрим их кратко.

Увольнение с недопущением к рабочему месту

Не самый этичный вариант, но при определённых условиях это необходимо. Уволенному выдаются только его личные вещи. При этом его не допускают к рабочему месту, к компьютеру, ограничивая его контакты с бывшими сослуживцами.

Обычное увольнение

С сотрудником по-хорошему расстанутся, не исключая финансовую поддержку на первое время, пока уволенный не найдет работу, и даже содействия в трудоустройстве. У сотрудника сохраняется до ухода из компании доступ к своему рабочему месту.

Перевод в другой отдел/филиал

Смысл этого - в удалении от источника КТ. Польза от этого приема будет в том случае, если коммерческая тайна устаревает по истечению времени (результаты исследований/опросов, краткосрочные планы и т.п.).

Перевод в другую фирму

Сотруднику предлагают новую должность или аналогичное место с более высокой зарплатой, но в другой сфере, где возможный ущерб от утечки информации минимален. .

Обычное увольнение

С сотрудником по-хорошему расстанутся, может быть, даже оказывают финансовую поддержку на первое время, пока не найдет работу, или содействие в трудоустройстве. У сотрудника есть доступ к своему рабочему месту, он вполне может общаться с другими сотрудниками.

Работа психолога

Опытный психолог может повлиять на отношение сотрудника к увольнению, к сохранению коммерческой тайны, и даже в отдельных случаях заблокировать память.

Самое главное, что требуется от психолога, это внушить, что разглашение КТ плохо и/или постараться стереть сведения из памяти.

Компромат

Передача достоверных компрометирующих данных в организацию, куда собирается перейти увольняемый сотрудник. Или распространение такой информации в профессиональной среде. Тогда есть шансы, что увольняемый не сможет устроиться на работу к прямым конкурентам.

Контакт с работником после увольнения

Важно поддерживать с уволенным "по-хорошему" сотрудником нормальные отношения, хотя бы на период, пока унесенная им информация не потеряет актуальность. Это поможет его удержать от передачи информации конкурентам.

Отмеченное выше не исчерпывает весь огромный арсенал приемов минимизации информационных рисков при увольнении сотрудников. Выбор средств, как правило, индивидуален, зависит от сочетания разных, но всегда конкретных факторов.

В. Светозаров Обзор

В. Светозаров

Информационные технологии в обозримом будущем

Возобновление роста американской экономики добавило оптимизма компаниям, выпускающим и торгующим информационными технологиями, поскольку США остаются крупнейшим в мире их потребителем. Ожидается, что уже в этом году американские предприниматели увеличат инвестиции в приобретение и модернизацию автоматизированных систем управления бизнесом, в инструменты деловой разведки.

По мнению ряда экспертов, потенциальные покупатели и пользователи информационных технологий будут особое внимание уделять двум аспектам.

Первое: способности внедряемых систем прогнозировать эффективность разрабатываемых маркетинговых кампаний, задуманных новых товарных линий, других тактических и стратегических планов. Популярностью будут пользоваться программы, осуществляющие мониторинг текущей деятельности предприятия и сверяющие в автоматическом режиме получаемые реальные результаты с прогнозируемыми.

Второе: интеграционной способности системы совмещать и анализировать неструктурированную информацию (например, электронную почту) со стандартными отчетами. Насколько это важно, показывает следующий пример.

Фирма решила интегрировать данные рекламной кампании конкурентов и статистику своих доходов/прибылей. В результате можно определить, например, конкретную связь между сокращением собственных продаж и применяемой конкурентами практики скидок и ценовых льгот.

Несмотря на постоянное усложнение выбрасываемых на рынок технологий, их пользователи, как показывают многочисленные опросы, хотят иметь дело с системами, обеспечивающими стандартные отчеты. В некоторых корпорациях до 90% пользователей программного обеспечения для деловой разведки предпочитают статичные отчеты сложным аналитическим (Ph. Russom, Forrester Research, Intelligence Enterprise).

Большинство не желает усложнять свою работу, предпочитая простые, легко поддающиеся управлению системы. И их можно понять. Без стандартизации каждый новый отчет отличается по схеме от предыдущих и требует отдельных усилий по сопоставлению, сравнению с полученной ранее информацией. Поэтому такой популярностью пользуются программы Microsoft Excel. Число пользователей Excel в мире, по данным компании Microsoft, достигло 150 миллионов. Ее трудно заменить чем-либо другим. Легко сочетаемая с другими инструментами деловой разведки, эта программа будет долго служить основой различных бизнес-отчетов. Во всяком случае, в обозримом будущем бизнес-отчеты будут выглядеть примерно как нынешние, выполнение в системе Excel.

С другой стороны, на протяжении многих лет неизменным остается заинтересованность пользователей технологий деловой разведки получать детальную информацию. Вопрос в том, как сочетать стандартизацию отчетов с минимизацией риска утратить, "не заметить" аномальности, новые моменты, требующие специального рассмотрения, анализа, что невозможно без известной детализации. Очевидно, будущее за решениями, где заданные стандартные параметры позволяют сочетать общее видение наблюдаемого процесса с деталями.

Определенные сложности представляет растущий объем информации, что усложняет управление данными, может негативно сказаться на качестве информации, на ее доступности. По этой причине повышенным спросом, считают наблюдатели, будут пользоваться усовершенствованные технологии управления базами данных, обеспечивающие получение как можно более точной информации, причем регулярно, в том числе и в режиме реального времени.

По-прежнему сохраняются высокие требования к возможности распечатки отчетов. Выдвинутая некогда концепция "бесбумажного офиса" не получила пока практической реализации. Как и ранее, ценятся программы, позволяющие легко и быстро распечатывать отчеты на любой бумаге. Эта характеристика, судя по всему, сохранится надолго.

(Обзор публикаций DM Review Magazine и других изданий)

Концептуальный поиск

"Концептуальный" поиск как альтернатива поиску "по словам"

Поиск информации представляет существенный, необходимо важный этап процесса конкурентной разведки. Все возрастающий объем доступной информации (только Интернет прибавляет ежегодно несколько миллиардов страниц) - серьезная проблема для профессионалов КР. Обычно они преследуют две противоречивые цели - максимальный охват информационных ресурсов источников и точность в выборе нужных источников.

Привычная, широко распространенная методология поиска по "ключевым словам" далеко не совершенна. В последнее время на Западе начинают получать распространение программы т.н. "концептуального поиска", суть которого в том, что используются не только ключевые слова, но и синонимы, и термины, которые связаны в рамках единой, широкой концепции с заданной темой, проблемой. Об этом публикация в scip.online, issue 30, 2003, подготовленная группой руководящих менеджеров компании TripleHop Technologies, Нью-Йорк, которая занимается разработкой программного обеспечения для поиска деловой информации (www.triplehop.com).

Авторы утверждают о преимуществе "концептуальной" поисковой технологии над технологией "по ключевым словам". Например, поиск по словам "финансовая информация" даст только документы, содержащие эти слова. "Концептуальный" поиск позволит выйти также на документы, содержащие связанные с темой слова: баланс, доходность, расходы и т.д.

"Концептуальный" поиск экономит время, поскольку заменяет многоразовые запросы одним, а также резко снижает риск упустить из виду важные документы. Авторы пытаются продемонстрировать преимущества на конкретном жизненном примере. Несколько лет назад компания MicroCHIPS внедрила революционную технологию использования микрочипов в производстве лекарств, получила несколько патентов, которые остались незамеченными для большинства игроков на рынке биотехнологии и фармацевтики. Почему? Да по той причине, что новые технологические процессы существенно отличаются от традиционных и предполагают использование ряда новых терминов для их описания. Поиск "по ключевым словам" эффективен применительно к уже известным технологиям, но дает сбой в поиске информации о новых технологиях, содержащих иной терминологический набор.

"Концептуальный" поиск, отмечают авторы упомянутой публикации, обеспечивает более широкий охват выявляемых документов, что, с другой стороны, чревато утратой такого качества как концентрированность, целенаправленность, адресная точность поиска. Поэтому последние программные разработки отличаются способностями различать и убирать терминологические двусмысленности. К примеру термин "банк" ("bank") может иметь отношение к финансовым институтам, биотехническим технологиям ("генобанк"), или обозначать на английском языке берег реки. Программы способны автоматически исключать документы, содержащие идентичные термины, но которые не имеют отношения к теме конкретного запроса.

Программные решения также могут учитывать персональные данные поисковика - его/ее сферу деятельности, профессиональный интерес. Это важно, поскольку менеджер по продажам и инженер, запустив один и тот же запрос, совсем не заинтересованы получить одинаковый ответ.

Наконец, поисковые технологии, отмечают авторы публикации, обладают способностью комбинировать разные критерии в одном запросе: географию поиска, временную глубину поиска, возрастные, половые и иные социологические особенности пользователей.

Специалист КР на совещаниях

Специалист КР на совещаниях топ-менеджмента

Руководители российских компаний обычно не приглашают аналитиков на свои регулярные

совещания, где обсуждаются текущие дела и стратегические планы. А жаль, поскольку собрания советов директоров, других подобных форумов дают массу ценной для профессионала КР информации, умелое использование которой способно усилить эффективность аналитической службы, а следовательно, благоприятно сказаться на деятельности компании. Но если вам, аналитику в компании, удалось убедить начальство в необходимости приглашать вас на свои совещания, то вам пригодятся советы Марка Кокера, учредителя компании BestCalls.com (www.bestcalls.com). Они адресованы участникам call conferences (нечто вроде "селекторных совещаний" с использованием многоканальной телефонной связи). Но, как представляется, полезны и для приглашаемых на совещания топ-менеджмента профессионалов КР (scip.online , #31, 2003)

Что же рекомендует М. Кокер?

Слушать, слушать, и еще раз слушать.

Присутствие на совещаниях поможет досконально понять плюсы и минусы в деятельности компании, оценить уровень менеджмента, уловить нюансы в работе компании, которые могут пригодиться. Вам будет доступна информация, которую не найти ни в пресс-релизах, ни в отчетах.

Результаты работы компании оправдывают ожидания или нет?

Если имеется неудовлетворенность, то каков план руководства по улучшению?

Если успехи превосходны, то важно понять, какие шаги обеспечили результат, по каким признакам можно предполагать будущий рост доходов.

Обратите внимание на прибыль компании.

Соответствует ли рост прибыли росту доходов? Ответ на этот вопрос помогает понять, теряет или приобретает компания позиции на рынке. Хорошо проанализировать динамику доходов компании на протяжении длительного времени, скажем, за 24 месяца.

Настроение менеджмента.

Знать психологический климат, как он меняется, совершенно необходимо, чтобы делать вывод о том, как идут дела, каковы перспективы.

Насколько уверенно владеет менеджмент фактами.

Здесь надо обратить внимание на то, как участники совещания отвечают на вопросы - с ходу и без запинки, либо неуверенно, роясь в бумагах.

Видение перспектив.

Насколько ясно менеджмент представляет себе перспективы. Важно знать, Базируются ли достигнутые (или не достигнутые) результаты на стратегии компании? Квалифицированные менеджеры должны обладать ясным и простым видением перспектив.

Как идет кадровая работа в компании.

Откуда приходят новые служащие? Если ключевые менеджеры переходят от конкурентов и это - односторонняя дорога, то можно с оптимизмом смотреть в будущее.

Особое внимание прогнозам.

Надо внимательно схватывать информацию, имеющую прямое отношение к прогнозу доходов, прибылей и другим важнейшим показателям эффективности компании.

Специалист КР на совещаниях

Специалист КР на совещаниях топ-менеджмента

Руководители российских компаний обычно не приглашают аналитиков на свои регулярные совещания, где обсуждаются текущие дела и стратегические планы. А жаль, поскольку собрания советов директоров, других подобных форумов дают массу ценной для профессионала КР информации, умелое использование которой способно усилить эффективность аналитической службы, а следовательно, благоприятно сказаться на деятельности компании. Но если вам, аналитику в компании, удалось убедить начальство в необходимости приглашать вас на свои совещания, то вам пригодятся советы Марка Кокера, учредителя компании BestCalls.com (www.bestcalls.com). Они адресованы участникам call conferences (нечто вроде "селекторных совещаний" с использованием многоканальной телефонной связи). Но, как представляется, полезны и для приглашаемых на совещания топ-менеджмента профессионалов КР (scip.online , #31, 2003)

Что же рекомендует М. Кокер?

Слушать, слушать, и еще раз слушать.

Присутствие на совещаниях поможет досконально понять плюсы и минусы в деятельности компании, оценить уровень менеджмента, уловить нюансы в работе компании, которые могут пригодиться. Вам будет доступна информация, которую не найти ни в пресс-релизах, ни в отчетах.

Результаты работы компании оправдывают ожидания или нет?

Если имеется неудовлетворенность, то каков план руководства по улучшению?

Если успехи превосходны, то важно понять, какие шаги обеспечили результат, по каким признакам можно предполагать будущий рост доходов.

Обратите внимание на прибыль компании.

Соответствует ли рост прибыли росту доходов? Ответ на этот вопрос помогает понять, теряет или приобретает компания позиции на рынке. Хорошо проанализировать динамику доходов компании на протяжении длительного времени, скажем, за 24 месяца.

Настроение менеджмента.

Знать психологический климат, как он меняется, совершенно необходимо, чтобы делать вывод о том, как идут дела, каковы перспективы.

Насколько уверенно владеет менеджмент фактами.

Здесь надо обратить внимание на то, как участники совещания отвечают на вопросы - с ходу и без запинки, либо неуверенно, роясь в бумагах.

Видение перспектив.

Насколько ясно менеджмент представляет себе перспективы. Важно знать, Базируются ли достигнутые (или не достигнутые) результаты на стратегии компании? Квалифицированные менеджеры должны обладать ясным и простым видением перспектив.

Как идет кадровая работа в компании.

Откуда приходят новые служащие? Если ключевые менеджеры переходят от конкурентов и это - односторонняя дорога, то можно с оптимизмом смотреть в будущее.

Особое внимание прогнозам.

Надо внимательно схватывать информацию, имеющую прямое отношение к прогнозу доходов, прибылей и другим важнейшим показателям эффективности компании.

И. Кузичев Деловая информация и деловые риски

И. Кузичев

Деловая информация и деловые риски

То, как люди понимают значения слов, влияет на их поведение и мышление. На экономическое поведение и мышление. На поведение и мышление, направленные на защиту экономических интересов. Мужчины и женщины по-разному понимают, что такое безопасность, по-разному определяют состояние защищенности и, как следствие, реализуют различное поведение, направленное на свою защиту. Так же и в бизнес деятельности.

Общепринятым является представление о том, что информация – это сообщение. Когда говорят об избытке информации или информационном голоде, имеют в виду избыток или недостаток сообщений. Сообщение не является информацией – сообщение может быть только материалом, из которого вырабатывается информация. В противном случае из одного и того же сообщения умный и глупый получали бы одинаковое количество информации. Таким образом, информация – продукт работы мышления, а сообщение это материал, из которого ум вырабатывает информацию. Информация делает поведение человека более эффективным, а отсутствие – не эффективным. Если принять во внимание все сказанное, то следует признать, что сущность информации не в сообщении, а в снижении или полном устранении неопределенности ситуации, в которой совершается поведение. Чем больше неопределенность, тем больше информации требуется для ее устранения, то есть большая работа мышления. Все это верно и для экономической деятельности человека в условиях рыночной экономики.

Бизнес – это реальность, которая характеризуется тем, что для его успешной реализации необходимо уметь правильно вырабатывать деловую информацию. Прежде всего, это относиться к пониманию окружающей среды. Попробуем разобраться.

Сегодня тема РИСКОВ становится все более востребованной. Все чаще звучит утверждение, что если у Вас что-то не получилось – это Вы не учли все риски. Но что же такое РИСК? Попытка разобраться с помощью литературы по страхованию или по финансовым операциям ясности не вносит. Литература по бизнес-рискам и рискам предприятия тоже особой определенности не вносит. То есть, написано много. Описано много различных РИСКОВ. Много формул и алгоритмов. Утверждается, что учет рисков очень важен. А яснее не становится. Может потому, что почти все авторы оговариваются, что с рисками справиться сложно. Важно, но сложно. И, прежде всего, сложно дать определение РИСКУ и поэтому этих определений немало. Действительно, это не просто, но возможно. Предлагаю свой взгляд на это явление.

Поскольку мы ведем речь о предпринимательской деятельности в любых ее проявлениях (торговая, производственная, финансовая, банковская и т.д.), необходимо ее определить. На помощь нам приходят юристы, за которыми признается щепетильность в формулировках и точность в выражении мысли или описания различных феноменов. Так вот, во всем мире юристы определяют бизнес (предпринимательство) как самостоятельную деятельность, осуществляемую на свой РИСК с целью получения прибыли. Таким образом, РИСК является одним из определяющих элементов бизнеса. А значит – весьма важным, аслуживающим нашего внимания. Попробуем определиться с этим феноменом.

Так что такое РИСК? Прежде всего, РИСК это следствие неопределенности рыночной экономики. Неопределенность. Великое множество хозяйствующих субъектов, действующих одновременно исходя из своих собственных интересов, и поэтому, результаты их деятельности предсказать затруднительно. То есть, органы власти, предприятия, банки, транспортные компании, таможня, нефтяные и электрические компании, зарубежные и отечественные биржи и валютные рынки и прочие.

Итак, РИСК – это возможность опасности, ущерба. Чтобы понять, о чем идет речь, лучше сравнить это с чем-либо. Например, близкое понятие УГРОЗА. УГРОЗА – это возможная опасность, ущерб. Термины почти синонимичны. Но почти. Разница существует. И она существенна. Так в чем же?

УГРОЗА. Опасность, ущерб нами осязаемы. Мы, анализируя обстановку, видим опасность, в результате которой мы можем понести ущерб. Пример: Час ночи. Криминогенный район города Москвы. Вы выходите из электрички. Ваш путь лежит по пустынной дороге через парк. По телевизору в новостях Вы неоднократно видели репортажи о хулиганских действиях молодежи в этом парке в вечернее время в течение двух последних недель. Вывод: УГРОЗА это ситуация ближайшего будущего, нами воспринимаемая и, применительно к нам, реально возможная.

РИСК. Возможность опасности, ущерба. Самой ситуации в реальном времени не существует. Мы ее не можем наблюдать. Мы задаемся вопросом о будущем. Отдаленном будущем. Гипотетически возможном. А что, если произойдут такие-то события и ситуация сложится так-то? Тогда нам будет угрожать такой-то ущерб, тогда мы можем понести такие-то убытки. Таким образом, когда мы предполагаем в будущем опасность, ущерб, убытки, мы говорим о РИСКЕ. На первый взгляд, разница не существенна, едва уловима. Но она есть. И весьма значимая.

Вывод: Понятие УГРОЗА и РИСК – следствие неопределенности рыночных отношений, которые отличаются, прежде всего, временем восприятия опасности Вашим экономическим интересам и временем, которым Вы располагаете для эффективного реагирования. Представляется, что как и у предпринимательской деятельности, несмотря на многообразие форм ее осуществления, есть четкое определение, так и понятия УГРОЗА и РИСК должны быть четко определены. Исходя из этого понимания выстраиваются наши действия по их минимизации, оптимизации и так далее. Чтобы это сделать, необходимо сначала их выявить. Не зная точно, что это такое, сложно рассчитывать на возможность выявления. И это непосредственным образом влияет на эффективность деловой деятельности.

Такой подход значительно упрощает эту задачу и проверен мною на практике. Данный подход не претендует на абсолютную истину, но может помочь многим в понимании таких сложных вещей как деловые риски и деловая информация.

Кузичев И.А.

Председатель Правления АНО «Институт Поведения»

Об авторе

Игорь Александрович Кузичев. www.povedenie.ru; kia@povedenie.ru

Кадровый офицер запаса. Проходил службу в Министерстве обороны, КГБ СССР и ФСНП РФ.

В настоящее время - Председатель Правления АНО "Институт Поведения"

www.povedenie.ru

kia@povedenie.ru

Сфера профессиональных интересов - деловая информация, выявление, предупреждение и оптимизация предпринимательских рисков, прогнозирование, информационно-аналитическая работа, психология деловой деятельности.

Рецензии

Google Hacks

**by Tara Calishain and Rael Dornfest, with a foreword by the Google Engineering Team.
O'Reilly & Associates Inc., 2003.**

Эта книга будет интересна в первую тем профессионалам конкурентной разведки, кто ведет исследования в Интернете, в частности, активно использует коллекции баз данных известной онлайн-информационной компании Google.

В книге 8 разделов, каждая из которых содержит около дюжины глав.

В главе первой особый интерес представляет глава, посвященная Google Toolbar. Не всем удастся удачно инкорпорировать этот инструмент в свой персональный компьютер. Как избежать проблем, рассказывается в этой главе.

Отдельный раздел посвящен специальным услугам и коллекциям, включая Google News, Froogle , Google Labs. Каждая коллекция данных имеет собственный, уникальный синтаксис. Можно долго говорить о плюсах и минусах такого подхода, отмечают авторы книги, полагая наилучшим сценарием унифицированный поисковый язык для всех коллекций и услуг.

Пятый раздел посвящен Google Web API (application programming interface) и представляет интерес для тех, кто хотел бы обрести минимально необходимый уровень знаний относительно современных технологий онлайн-библиотеки.

В целом, книга компактна и доступна пониманию не специалиста в технологиях.

Книга продается по цене \$24.95, и тем, кто не успел приобрести ее сразу после выхода, есть смысл подождать до следующего, дополненного издания.

Более детальную информацию можно получить: <http://www.oreilly.com/catalog/googlehks/>.