

"Бизнес-разведка" № 26

Оглавление

Деловая разведка - цели и задачи

Конкурентная разведка для системы материально-технического снабжения предприятий (часть 2)

Организация и методы деловой разведки

Е.Гордеева

«Метод Сонди» как инструмент оценки благонадежности работников

Предпосылки эффективного поиска

Дискуссионная трибуна

С. Кузнецов

Парадоксы конкурентной разведки

Конкурентная разведка для малого бизнеса

Конкурентный анализ для малого бизнеса: в поисках своей «изюминки»

Информационные ресурсы

Конкурентная разведка в Интернете: количеством или качеством?

Информационная безопасность и борьба с промышленным шпионажем

В.Шарлот

Криминологический аспект защиты информации. Часть 2

А.Соломатин

Некоторые особенности использования методов конкурентной разведки для защиты от рейдеров

Корпоративные войны в Новой Зеландии: легальные и запрещенные методы конкурентной борьбы

Технологии деловой разведки

А.Воротников

Информационно-аналитические системы для конкурентной разведки

Инструменты конкурентной разведки для юристов

Советы профессионалам деловой разведки

Информационные аналитики тоже ошибаются. Как себя вести в этом случае?

Рецензии. Обзоры литературы

Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods

Babette E. Bensoussan, Craig S. Fleisher.

Школа деловой разведки

Эксперимент по созданию силами слушателей МВА учебного курса «Конкурентная разведка»

© 2001 Светозаров В.Б. syb@amulet-group.ru

КР для материально-технического снабжения

Конкурентная разведка для системы материально-технического снабжения предприятий (часть 2)

Продолжаем знакомить с публикацией Р.Уилкинса о применении конкурентной разведки в сфере материально-технического снабжения (начало см. № 25), помещенной в журнале *Supply Chain Management Review* (www.semr.com).

После того, как определены информационные задачи, надо уточнить, кто основной (или основные) конкурент(ы). Главный критерий здесь – финансовый, т.е. расчет, насколько вырастут доходы и прибыли, если мы потеснить с рынка этих (или иных) конкурентов. Важно обратить внимание в первую очередь на новоявленных конкурентов, а также на тех, кто использует самые совершенные технологии, инновационные модели бизнеса.

Затем собственно начинается исследование. Его цель – выискать проблемные точки в цепочках материально-технического снабжения конкурентов. Для этого надо определить, кто поставляет им сырье, какая часть их продукции производится вне компании, какова длина снабженческой цепочки, промежуток времени между заказом и поступлением. Хорошо бы знать, какое программное обеспечение конкурент использует, и т.п. Все это необходимо выяснить, чтобы определить уязвимости.

Нельзя надеяться, что вы получите полную, исчерпывающую картину. Так обычно не бывает. Поэтому, исследуя особенности системы снабжения на конкурентном предприятии, важно обращать внимание на отдельные, наиболее важные индикаторы их преимуществ или, напротив, слабостей, такие, например, как продвинутые (или устаревшие) технологии, короткий (или растянутый) цикл поставок и т.д.

Для анализа полученной из первичных и вторичных источников информации рекомендуется использовать «метод Пяти Сил» М.Портера, который позволяет систематично определять реальные и потенциальные угрозы. При этом отдавать отчет в том, что поведение конкурента на рынке – не есть неизменное, что оно может быстро изменяться, если обновляется менеджмент, или, скажем, происходит поглощение (слияние).

Для разового исследования следует сформировать небольшую команду (от снабженцев, менеджеров по продажам, - всех, чьи знания могут пригодиться). Уже на этапе первоначального сбора информации нужно привлекать аналитика, который участвует во всех совещаниях группы – ежедневных или еженедельных. Вновь напоминаем, что собрать всю информацию практически невозможно. Решения по тактике и стратегии принимаются на основе достаточных данных. И здесь важно проследить, к каким результатам предпринимаемые действия приведут. Этим проверяется эффективность конкурентной разведки в конечном итоге.

Метод Сонди

Е.Гордеева

«Метод Сонди» как инструмент оценки благонадежности работников

Финансово-экономическая устойчивость хозяйствующих субъектов во многом зависит от состояния функциональных составляющих экономической безопасности предприятия – финансовой, интеллектуально-кадровой, технологической, правовой, экологической, информационной. Минимизация рисков предприятия, связанных с неблагонадежностью сотрудников, является одним из методов, повышающих финансово-экономическую устойчивость предприятия. Более того, не заниматься вопросами оценки благонадежности, предотвращения краж и других действий против своей компании, - значит обречь компанию на постоянный ущерб.

Необходимо на этапе подбора персонала распознать людей, которые могут создать проблемы своим поведением при выполнении работы или при увольнении. Пристальное внимание к личным качествам сотрудников, а также к мотивационной сфере претендентов способно сыграть важную роль в обеспечении экономической стабильности предприятия. Проблемой предсказания преступного поведения криминологи, психологи и психиатры занимаются с начала прошлого столетия, в своих трудах они выделили около 300 характерологических и психологических причин возникновения противоправного поведения личности, не считая различных факторов, условий, показателей и свойств. Попытка оценить эти свойства с помощью традиционных методик «опросников» потребует серьезных временных затрат, и к тому же доступность информационных ресурсов не оставила преград для изучения многих признанных методик, используемых при подборе персонала, всем желающим. Знание претендентами ключей и значений основных шкал методик существенно снижает шансы работодателей на получение достоверной информации об исследуемом с помощью подобного инструментария.

В качестве альтернативы рассмотрим Метод Экспериментальной Диагностики Побуждений швейцарского доктора медицины Л.Сонди. Метод создан в 1947 г. на основе генной теории. Он обладает таким преимуществом как низкие временные затраты, дешевизна, доказанная высокая достоверность и валидность. Процедура тестирования занимает немного времени (около 15 мин.)

Метод может использоваться для диагностики:

- Психологических свойств личности (конфликтность, мстительность, преданность, конформность и др.)
- Способностей, наклонностей (к предпринимательству, к «каторжному» труду; системности мышления или креативности)
- Мотивационных приоритетов (власть, деньги, дружелюбный коллектив)
- Моральных установок и выборов личности (этико-моральная и духовная цензура внутренних стремлений и мотивов, самоограничение ради близких или «победа любой ценой»)

Основные положения учения о побуждении

В основе деятельности человека лежат намерения, мотивы, другими словами, - побуждения. Именно они являются причиной, обуславливающей его выборы, поведение и поступки.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия у человека.

В современной психологии мотив понимается неоднозначно, это:

- побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребности субъекта;
- побуждающий и определяющий выбор направленности деятельности на предмет (материальный или идеальный);
- осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности.

Метод Сонди - это метод экспериментальной диагностики побуждений, основанный на учении о побуждениях в теории судьбоанализа Л.Сонди.

В рамках теории судьбоанализа перед человеком ставится задача преодоления навязанной судьбы путем выбора между осознанными, свободно выбранными и навязанными средой и

наследственностью формами существования. К навязанной судьбе относится, прежде всего, наследственность, то есть то, что человек получает от своих предков: социальные влияния и среда, материальный, социальный статус семьи, воспитательная политика родителей, психологический и эмоциональный климат в семье, политическая, социальная, экономическая ситуация в которой проживает семья или сам человек, ментальная и культурная среда и т.д.

Побуждения имеют две самые общие особенности: во-первых, побуждения обусловливают содержание действий человека и характер его поведения. Во-вторых, каждое побуждение имеет главную цель: удовлетворить себя путем «разрядки» своего внутреннего напряжения, независимо от того, является ли побуждение бессознательным или же проникшим в сознание.

Общая природа побуждений определяется общей природой генов, определяющих наследование отдельных признаков и реакций, проявляющихся себя как в душевно-телесных реакциях, так и в реакциях побуждения. Естественно, что имеются и другие гены, определяющие частично телесные, частично не относящиеся к побуждениям психические реакции – например, интеллектуальные, умственные реакции, возможности понимания и представления (архетипы).

Источником побуждений являются гены побуждений.

Пара генов побуждений, один из которых имеет негуманную, другой – гуманную природу образуют побудительное стремление или тенденцию побуждения.

Две противоборствующих тенденции побуждения образуют потребность побуждения, или фактор побуждения.

Соответственно, два bipolarных фактора побуждения, являясь латентным источником энергии, составляют вектор побуждения или собственно побуждение.

Л. Сонди определяет восемь важнейших побудительных факторов, каждый из которых обуславливает специфический комплекс свойств характера, который можно использовать для построения типологии характера и свой особый круг профессий и, тем самым, особый социальный круг.

Они определяют, посвятит ли кто-либо свою жизнь и себя деятельности в области человеческой культуры и гуманизма (h), техники и цивилизации (s), религии или этики (e), театрального искусства (hy), философии, математики, логики (k), поэзии, исследовательской деятельности (p), национальной экономики, коллекционирования произведений искусства (d), или искусства слова (искусства оратора, певца и т.п.) (m).

Поскольку нас интересует, в основном, диагностика личных свойств, необходимо учитывать, что свойства человека могут быть:

- а) имеющимися у него на данный момент, видимыми, проявившимися,
- б) теми, которые могут проявиться позже,
- в) теми, которые могут проявиться лишь при определенных условиях, которые, в свою очередь, могут и не появиться.

То есть, свойств в человеке заложено значительно больше тех, что он в состоянии проявить. И он может, и должен выбирать из них те, которые он реализует в актуальной ситуации, те, которые он актуализирует позже, и те, которые он никогда не проявит, но возможность их проявления он будет хранить всю свою жизнь.

Выбор же этих свойств, в свою очередь зависит:

- от наследственно заложенного в нем предыдущими поколениями опыта, который проявляется в виде специфических тенденций, стремлений и побуждений, действующих бессознательно и
- от позиции, занимаемой по отношению к этим возможностям его Я, его воли, ценностей, установок и т.п.

Я выдвигает на передний план бытия души то одну, то другую побудительную силу, в то время как все оставшиеся источники энергии, находясь на заднем плане, временно бездействуют. Я выбирает из находящихся в его распоряжении восьми источников различных по характеру побуждений энергию тех, которые в наибольшей степени соответствуют требованиям актуальной ситуации.

Определение, соизмерение борьбы стремлений, побуждений основывается на анализе взаимосвязи и количественных показателях по каждому фактору теста.

Сущность метода экспериментальной диагностики побуждений

Процедура тестирования состоит из выбора тестируемым в предъявляемых 48 портретов двух фотографий более-менее симпатичных для него, а затем двух наиболее несимпатичных. Выборы фиксируются в протоколе. На основе протокола строится профиль

побуждений личности. Который представляет векторную картину - состояние двух потребностей, объединенных в пространстве одного побуждения (сексуального, пароксизмального, «Я» и контактов). Анализ векторной картины дает возможность судить о личностных качествах, мотивах, эмоциональности, адекватности и т.д.

h s e hy k p d m h s e hy k p d m

h+ s- e+ hy- k- p+ d- m+ h0 s+! e-! hy+ k- p± d0 m0

Фотопортреты представляют индивидов, манифестирующих с тяжелым заболеванием, представляющим патологию побуждения, история и клинический диагноз которых известны абсолютно точно. Большинство этих больных были также исследованы и генеалогически, что позволяло генуинную природу их заболевания считать установленной. На фотографиях представлены больные по всем восьми побудительным факторам. По каждому побудительному фактору представлено по шесть фотопортретов, на которых изображены лица, имеющие соответствующую фактору патологию побуждений. Практически у каждого возникает вопрос - почему информацию о состоянии и силе бессознательных тенденций мы находим в особенностях предпочтения-отверждения человеком лиц, страдающих генуинными психическими заболеваниями? Ответ в том, что персоны, страдающие одним из восьми психических заболеваний, представленных в 48 портретах теста, - это люди, которыми в любой ситуации управляет единовластно господствующая в побудительной сфере одна тенденция. А поэтому и отношение к этому человеку - это отношение к соответствующей тенденции. С наследственно-биологической точки зрения, различия между «душевной» болезнью и «душевным» здоровьем имеют не качественную, а количественную природу. Гены, детерминирующие «идиопатическое» душевное заболевание, являются, прежде всего, генами побуждения, в частности, генами побуждения, имеющимися у всех без исключения людей, но у нормальных людей доза этих генов количественно меньше.

В анализе векторной картины есть нюанс, от которого Л. Сонди предостерегал неопытных психологов, которые пытаются ассоциировать данный профиль со шкалами известных опросников, где полученные баллы трактуются отдельно, и, суммируя характеристики по каждым шкалам, выводится «личностный портрет». Именно такой способ приводит зачастую к ошибкам в интерпретации, в результате чего тест объявляется ненадежным.

Анализировать полученную векторную картину можно разными методами, в зависимости от поставленных задач психодиагностики. Однако общее требование неизменно и непреложно: каждый фактор должен рассматриваться в созависимости, т.е. толкование любого фактора зависит от позиции, занимаемой его фактором-напарником. Например, «доброта», «совестливость» и «справедливость» сохраняет свое этическое общепринятое значение в том случае, когда положительная реакция в этическом факторе появляется вместе с реакцией стыдливости (отрицательной реакцией в факторе морали). Такая векторная картина является тестовым признаком добродушного, благочестивого человека. При наличии подобных реакций, «плюсы» в факторе садизма будут трактоваться, скорее, как активность, жажда деятельности, страсть к предпринимательству. И, наоборот, при «минусе» в эпилептиформном факторе и «плюсе» в истероформном факторе, векторной картине, говорящей нам о натуре, склонной к накапливанию и демонстрации ненависти, гнева, зависти и злости, «положительный» фактор садизма будет диагностироваться как агрессия и садистические тенденции.

Безусловно, изучение методов интерпретации потребует определенных усилий и профессионализма от тестолога, однако результаты применения теста в управлении персоналом могут дать существенный эффект и могут иметь серьезную прогностическую ценность.

Исследования надежности и валидности этого теста российскими и зарубежными профессиональными тестологами на разных выборках показали очень высокие результаты по шести ступеням исследования. С математической точностью доказано, что методика экспериментальной оценки побуждений Л. Сонди является надежной и валидной и может

давать достоверные оценки в областях исследования индивидуальности. Имеются сведения об использовании теста в области судебной психиатрии и криминальной психологии, профконсультирования, психофармакологии и этнологии.

Экономическая эффективность

В своей капитальной монографии «Структура побуждений и преступления» государственный поверенный Г. Вальдер (Цюрих) не только доказал возможность использования теста для определения структуры побуждений преступников, подчеркнув особую роль теста в процессе следствия, как способа раскрытия преступления во время допроса и в прогнозировании возможности условного освобождения, но и создал на основе учения о побуждениях криминалобиологическую типологию с прекрасной синдроматикой. По инициативе Г. Вальдера Джозеф Литман (адъюнкт Института судебной медицины в Цюрихе) ввел тест для дачи заключения по совершенным преступлениям, в судебную психиатрию.

Внедрение метода экспериментальной диагностики побуждений для оценки уровня неблагонадежности персонала на предприятиях оправдано высокой экономической эффективностью.

Изучение уровня неблагонадежности сотрудников, а также организационные и технические меры, принятые в организации по результатам этой оценки, позволят достичь следующих эффектов:

- предотвращение краж, или, по крайней мере, существенное снижение их количества;
- предотвращение значительной части случаев утечек информации и других служебных преступков и преступлений;
- повышение общего уровня дисциплинированности сотрудников;
- снижение рисков при назначении сотрудников внутреннего резерва на руководящие должности.

Об авторе: Елена Евгеньевна Гордеева, психолог, специалист отдела оценки и развития персонала ООО "ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ"

Предпосылки эффективного поиска

Предпосылки эффективного поиска

(из исследования «The Information Research», Дэвид Новак, SpireProject.com)

Автор исследования техники, теории и тактики поиска информации, австралиец Д. Новак выделяет три момента, необходимые, по его мнению, для успешной работы информационного работника, в чьи функции входит поиск информации.

Правильно сформулировать вопросы

Это имеет критически важное значение. Прежде чем начать поиск, надо ответить на ряд вопросов: Каков должен быть объем исследования? Какое количество документов должен содержать? Какого характера документы? Какие авторы документов предпочтительны?

Следует перебрать весь доступный набор инструментов поиска и определить для себя: Будут ли полезны газетные заметки в несколько строк? А диссертации 20-летней давности? Нужно ли встречаться с экспертами? Все это подходит, или не все?

Вопросы, на которые поиск должен дать ответы, должны быть максимально конкретными. Сравните: «Где я могу найти список профессиональных ассоциаций для данной отрасли бизнеса?» и «Какие профессиональные ассоциации имеют отношение к данной отрасли бизнеса?». Первый вопрос, по мнению автора, работает лучше второго. Также полезны вопросы типа: «Кто обладает информацией об этих ассоциациях?», «Имеются ли библиотеки и веб-сайты, где можно найти списки таких ассоциаций»

Нет вопросов правильных и ошибочных. Есть вопросы, которые лучше или хуже помогают осветить разные аспекты проблемы.

Знать, где искать

Речь идет о мета-ресурсах, в данном случае – о библиотеках, веб-сайтах, государственных и иных учреждениях, где ведется учет профессиональных ассоциаций. Без знания этого можно провести многие часы бесплодного поиска, в то время как обладающий этим знанием потратит несколько минут на телефонный звонок или поиск соответствующего сайта.

Знать, кого можно спросить

Опираясь на свой опыт, австралийский автор исследования отмечает, что многие напрасно пренебрегают первичными источниками, т.е. живыми носителями информации, полностью полагаясь на вторичные ресурсы (Интернет, пресса и т.п.). В Австралии, как пишет Новак, «многие люди хорошо откликаются на просьбу о помощи. Я люблю звонить в библиотеки. Я также не стесняюсь опрашивать клиентов, партнеров, профессиональных исследователей, экспертов. Те, к кому я обращаюсь, не считают меня экспертом в их сфере деятельности и находят удовольствие оказывать помочь там, где ощущают себя хорошими специалистами, например, подсказать ключевые слова для интернет-поиска».

Парадоксы конкурентной разведки

С Кузнецов

Парадоксы конкурентной разведки

Competitive intelligence paradoxes.

1. История вопроса.

*Конкуренция обеспечивает наилучшее качество
продуктов и развивает наихудшие качества людей.
Дэвид Сарнофф*

Японский опыт

Разведка в интересах бизнеса и ее оборотная сторона - промышленный шпионаж существуют многие тысячелетия, однако придумать словосочетание "конкурентная разведка" (competitive intelligence) догадались только в 20 столетии.

На широкую (государственную) ногу конкурентная разведка была поставлена в тридцатых годах 19 столетия в Японии, когда началась первая волна индустриализации. При существенной правительственной поддержке (были предоставлены монопольные права) были сформированы крупнейшие семейные финансовые конгломераты - "дзайбацу" (zaibatsu): Дайити-Кангё, Мицубиси, Мицуй, Санва, Сумитомо... Некоторые компании были даже на тот момент долгожителями, например, "Сумитомо" (Sumitomo Group) было создано Масатомо Сумитомо (Masatomo Sumitomo) в 1630 году в качестве магазина по продаже книг и медикаментов. После окончания Второй мировой войны усилиями объединенной оккупационной администрации (Supreme Commander Allied Powers) "дзайбацу" были практически ликвидированы. Поскольку финансовые конгломераты были органичной частью экономики Японии и отвечали интересами и менталитету персонала корпораций и населения, произошло их возрождение. Форма конгломератов несколько изменилась - "кэйрэцу" (keiretsu) отличает горизонтальная система управления и связей группы предприятий, обязательно включающая крупный банк. Типичные группы - представители: Мицубиси (Mitsubishi UFJ Bank), Мицуй - Сумитомо (Sumitomo Mitsui Bank), Фудзи (Mizuho Bank)...

Повышение конкурентоспособности национальной экономики и поддержка отечественных корпораций на внешних рынках - приоритетная задача и предмет постоянных усилий органов власти экономически развитых стран мира. В 1956 году под эгидой Правительства Японии создана некоммерческая организация "Джетро" (JETRO, Japan External Trade Organization, <http://www.jetro.go.jp/>). Более 60% современного бюджета "Джетро" - правительственные субсидии. В настоящее время "Джетро" располагает представительствами в 57 странах мира (включая Россию), где работает более 1200

сотрудников. "Джетро" является крупнейшим японским исследовательским и консультационным центром, осуществляющим сбор, анализ и распространение зарубежной экономической и технологической информации. Кроме осуществления экономической разведки, "Джетро" помогает иностранным производителям и инвесторам наладить бизнес и сбыт в Японии. При этом, как деликатно указывает А.Куланов в статье "ДЖЕТРО может помочь" (журнал "Япония сегодня", <http://www.japantoday.ru/arch/jurnal/0007/05.shtml>): "Японцы, получая в свое распоряжение информацию, не защищенную в соответствии с международным законодательством, считают себя вправе использовать ее по своему усмотрению." Аналогичные окологосударственные структуры с похожими функциями явно или тайно существуют практически во всех странах АТР, США и отдельных странах Европы.

Корейский опыт

Похожие на "дзайбацу" конгломераты (чеболи) возникли в Южной Корее после 1953 года (окончание корейской войны) - это "Самсунг" (Samsung), LG Electronics Inc, "Хёнде" (Hyundai), "СК групп" (SK Group, Sunkyong), "Дэу" (Daewoo). Интересно, что многие чеболи повсеместно применяют стратегию быстрорастущих компаний, сметая на зарубежных рынках местных производителей.

Азиатская школа разведки.

Именно азиатские корпорации при неизменной поддержке своих государств наладили систематическое и исчерпывающее изучение внешних рынков, клиентов и конкурентов, поиск и заимствование технологий, тотальное управление качеством производства и др. процессы, обусловившие дальнейший экономический рывок. К особенностям азиатской школы военной и корпоративной разведки среди прочих нужно отнести ее древние традиции и тотальный характер - как правило, коммерческой разведкой занимаются все сотрудники. Как жаловался моему коллеге бывший начальник военно-морской разведки ТОФ ВМФ РФ: "Против японцев невозможно воевать. Нет резидентов, нет начальников, шпионажем занимаются все...".

Американский опыт

В 1986 году выходцы из американских разведслужб учредили "Общество профессионалов конкурентной разведки" (далее - "ОПКР", The Society of Competitive Intelligence Professionals, сокращенно - "SCIP", <http://www.scip.org>). Момент был подходящий - американские корпорации теряли внутренний рынок под напором азиатских корпораций. Им нужно было лекарство от страха - и они его получили. Сейчас эта "некоммерческая" американская организация имеет членов из 50 стран мира. С самого начала существования и до конца 20 столетия конкурентная разведка преподносилась ОПКР и многими его членами чуть ли не как единственный инструмент выживания в глобальной конкурентной борьбе.

После окончания Холодной войны приоритеты работы государственных разведывательных служб заметно сместились в сторону добывания экономической информации и отчасти легализации такой деятельности. Некоторое признание и государственную поддержку получило направление "разведка по открытым источникам" (open source intelligence, OSINT). Явно (под благовидными предлогами) и тайно по инициативе или при участии разведслужб США стартовал целый ряд шпионских проектов экономической направленности, в частности, американская система перлюстрации Carnivore (DCS1000), глобальный проект сигнальной разведки группы стран Британского содружества "Эшелон" (Echelon), европейский проект TREV1 (Text Retrieval and Enrichment for Vital Information) и многие другие (<http://www.osp.ru/cw/1998/11/28107>). Судя по успехам террористов, эффективность работы таких систем в плане реализации публично декларированных целей остается крайне низкой.

Российская практика

В Россию модное течение пришло позже. В 2002 году группой "Лекс" и компанией "ИнфоИнтел" учреждено Некоммерческое партнерство "РОССИЙСКОЕ ОБЩЕСТВО ПРОФЕССИОНАЛОВ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ" (РОПКР, <http://www.rscip.ru>). Позже стартовало множество коммерческих интернет-проектов в области деловой разведки, но практика их работы никак не вписывается в установленные законом и нормами деловой этики рамки. Исключений из этого правила немного, в частности, автору нравится сайт <http://www.benchmarking.ru/> ООО "Конси" (2002 год) - нижегородского производителя программы "Анализ конкурентов" и другого ПО для маркетинговых исследований.

- 2. Парадоксы конкурентной разведки.
 - 2.1. Конкурентная разведка - это разведка конкурентов.

Закон Купера. Если вам непонятно какое-то слово в техническом тексте, не обращайте на него внимания. Текст полностью сохраняет смысл и без него.
Артур Блох

Разговор ни о чем.

Большинство как российских, так и зарубежных авторов работ по конкурентной разведке не берут на себя труд четко определить то, о чем, собственно говоря, идет речь. Звучит модно и этого, кажется, вполне достаточно. Задача большинства публикаций, как и "некоммерческого" ОПКР - продать услуги этой самой разведки, либо продать услуги обучения ведению этой самой разведки, либо продать услуги обучения, членства или размещения на сайте Общества или отдельного специалиста...

Международные стандарты.

Приведем анализ некоторых определений термина "competitive intelligence" / "конкурентная разведка".

Англоязычные определения терминов "competitive intelligence" или "competitor intelligence":

Ни каких одобренных ОПКР определений базовых терминов на сайте ОПКР в настоящее время нет.

Ретроспективная версия сайта ОПКР (на июль 2003 года)

<http://web.archive.org/web/20030618203344/scip.org/ci/> содержит следующее определение (перевод Кузнецова С.В.): "Конкурентная разведка - это систематическая и этичная программа по сбору, анализу и управлению внешней информацией, которая (программа или информация?) может воздействовать на планы, решения и действия компании.

Другими словами, конкурентная разведка - это процесс улучшения рыночной конкурентоспособности посредством глубокого и этичного изучения конкурентов компании и конкурентного окружения. В частности, это законный сбор и анализ информации о возможностях, уязвимостях и намерениях деловых конкурентов, проводимый с использованием этичных запросов по информационным базам данных и другим "открытым источникам".

Комментарий Кузнецова С.В.:

Вызывает сомнение возможность проводить анализ только на основе внешней информации, в частности, обеспечивать расчет относительных показателей "компания - конкурент 1 по продукту X на рынке Z".

Вызывает сомнение возможность воздействия на решения компании-монополиста (нет конкуренции), на деспота-руководителя и во многих других случаях, когда развитие функции конкурентной разведки в компании бессмысленно и сопряжено с неоправданными расходами.

В современной формулировке миссии http://www.scip.org/2_overview.php определено сказано, что ОПКР работает для лиц, вовлеченных в процесс создания и управления корпоративными знаниями. Есть ссылка на словарь австралийского тренера Vernon Prior http://www.scip.org/2_langbi.php, где можно найти следующее определение (перевод Кузнецова С.В.): "Конкурентная разведка - это программа (programme) систематического и этичного сбора, анализа и управления информацией о внешних условиях ведения бизнеса, которая может воздействовать на планы, решения и действия компаний. При этом, если сужать объем понятия - конкурентная разведка является синонимом "business intelligence".

Изучаем следующее определение из того же открытого источника (Vernon Prior):
Перевод Кузнецова С.В.: Business intelligence - это любая комбинация данных, информации и знаний, касающихся условий для бизнеса компании. Если использовать такую комбинацию, компания получит существенное конкурентное преимущество, а также поддержку принятия решений. Термин "business intelligence" примыкает к терминам "конкурентная разведка" и "управление знаниями". Проведение манипуляций с корпоративными знаниями обеспечивает компанию среди прочего:

- предвидение и управление рисками;
- поиск возможностей и новых рынков;
- опережение конкурентов;
- инновации;
- использование слабостей конкурентов;
- улучшение планирования и поддержки принятия решений.

Комментарий Кузнецова С.В.:

Автор этого определения, как и многие его коллеги по цеху, демонстрирует полное невежество в области логики, ставя в один перечень термины, отвечающие за понятия разной природы (информация / знания) и соподчиненные понятия (возможности - новые рынки, поддержка принятия решений - планирование).

Использование слабостей конкурентов во многих странах мира (включая Россию) квалифицируется как недобросовестная конкуренция и наказуемо (законы о защите конкуренции, антимонопольное и антитрестовское законодательство).

Русскоязычные определения.

Анализ большинства русскоязычных определений термина "конкурентная разведка" показывает, что самостоятельные исследования не велись, практически все - заимствованное (переводное).

Между строк.

В очень характерном докладе аффилированной структуры ОПКР "Конкурентная разведка: известный уровень техники" http://www.scip.org/pdf/f_060608_stateofart_sum.pdf утверждается, что уровень развития конкурентной разведки в организациях, где работают 520 опрошенных в 2005-2006 годах членов ОПКР, незначителен. Работа ведется, как правило, в различных департаментах корпораций, но чаще это выделенное подразделение конкурентной разведки / управления знаниями (business intelligence) или отдел маркетинга. В данном случае применен интересный прием: объединены данные по двум подразделениям - конкурентной разведки и управления знаниями (с вероятной целью скрытия факта незначительного развития отделов конкурентной разведки).

Финансирование ведется по линии других подразделений корпорации, как правило, недостаточно и независимо от оборота корпорации не превышает \$100 тыс. в год.

Опрошенным специалистам приходится заниматься самыми различными вопросами. Из первичных источников информации самыми ценными признаны сотрудники корпорации, из вторичных - публикации (печатные и онлайновые) и Интернет (бесплатные источники). Самые часто применяемые методы анализа - анализ конкурента (competitor analysis) и SWOT-анализ. Самые часто запрашиваемые отчеты - профиль компании (company profiles) и конкурентный бенчмаркинг (competitive benchmarking). Самые часто используемые технологии - MS Office и Интернет. Все опрошенные специалисты сетовали на проблемы с агрегацией разрозненных данных и недостаток средств на повышение квалификации.

Опыт долгоживущих и быстрорастущих компаний.

В известной серии публикаций об исследованиях быстрорастущих и долгоживущих компаний Джима Коллинза и Джерри Порраса "Построенные навечно" и "От хорошего к великому", а также Ари де Гиуса "Живая компания" (все три книги вышли на русском языке в издательстве "Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге" <http://www.sserussia.org/index-r.xml> и есть в продаже) нет ни одного упоминания термина "конкурентная разведка". Более того, большинство компаний - объектов указанных выше исследований, себя с конкурентами не сравнивали - только с самим собой (прошлое состояние). Т.е. объектом мониторинга была не позиция на рынке относительно конкурентов, а лишь положительная динамика собственного развития. Можно повышать конкурентоспособность компании, не тратя по Майклу Портеру ограниченные ресурсы на противодействие конкурентам. Творческий поиск и опережающее освоение рыночных ниш (<http://www.onlinemi.ru/>) - это один из направлений быстрого и устойчивого развития корпорации вне конкурентного поля (Стратегия Голубого Океана, Blue Ocean Strategy <http://www.blueoceanstrategy.com/>).

Резюме. Конкурентная разведка включает в себя все (информационно-аналитическую работу, управление корпоративными знаниями, маркетинг, экономику, менеджмент, технологии, PR всех цветов радуги, информационную войну...) или, что эквивалентно, ничего уникального не содержит. Четкого разграничения между функциями маркетинга и конкурентной разведки нет, методы анализа - одинаковые, персонал - тот же... И так по всем "направлениям" конкурентной разведки. Высокоэффективные компании на эту модную вещь не отвлекаются. Как отрасль знаний "конкурентная разведка" не оформилась, нет собственного предмета и методов исследования. Налицо определенный кризис профессионального сообщества и миграция понятия "конкурентная разведка" в сторону более востребованного рынком "управления знаниями" <http://www.knowbase.ru>. "Конкурентная разведка" очень напоминает надутую ИТ-компаниями "проблему 2000 года".

2.2. Конкурентная разведка ведется по правилам.

Даже шайка разбойников должна соблюдать какие-то требования морали, чтобы оставаться шайкой; они могут грабить весь мир, но не друг друга.

Рабинранат Тагор

Американские правила

У ОПКР есть собственный этический кодекс (SCIP Code of Ethics for CI Professionals, http://www.scip.org/2_code.php), авторский перевод современной версии (июль 2007 года) которого приводится ниже:

Последовательно способствовать признанию важности профессии.

Соблюдать применимое законодательство, национальное и международное.

При контактах заранее, точно и в полном объеме раскрывать существенную информацию, включая собственные данные и сведения об организации-работодателе.

Избегать конфликта интересов при выполнении служебных обязанностей (работ).

В результате выполнения работ давать только честные и точные рекомендации и заключения.

Поддерживать распространение и использование настоящего этического стандарта по месту работы, среди заказчиков и коллегами по профессии.

Точно и неукоснительно придерживаться политики, принципов и норм компаний-работодателя.

Некоторые отличия более ранних версий Этического кодекса ОПКР (в переводе

Кузнецова С.В.):

Версия января 1997 года

<http://web.archive.org/web/19970121202104/www.scip.org/ethics.html> содержала ныне отсутствующий 2 пункт следующего содержания: "Выполнять работы с рвением и приложением при условии поддержания высочайшего профессионализма и избегания любых неэтичных поступков."

Версия июня 2003 года <http://web.archive.org/web/20030601172634/scip.org/ci/ethics.asp> включала ныне исключенное правило 4: "В полной мере удовлетворять все требования о конфиденциальности информации."

При детальном анализе Кодекса ОПКР видна его изменчивость, неполнота и декларативность. И даже такой куцый этический стандарт повсеместно нарушается специалистами и компаниями, декларирующими свою специализацию в области конкурентной разведки и являющими членами ОПКР и аналогичных общественных организаций. Специально заметим, что ОПКР не имеет никакого уполномоченного сотрудника (арбитра) или органа (типа арбитражной комиссии) для разрешения споров и пресечения разного рода нарушений принятых правил.

Российские правила и практика.

В Уставе Российского общества профессионалов конкурентной разведки

<http://www.rscip.ru/base/NAVIGATE.html?f=85> в п.4.2 "Задачи" запланирована "разработка и внедрение кодекса профессиональной этики специалистов КР", которого в 2007 году еще нет.

Отдельные российские члены ОПКР демонстрируют полное небрежение к правилам приличного поведения и профессиональной этики, см. например,

<http://www.razvedka-ru.ru/>.

Границы дозволенного.

Автор попытался подытожить свои представления о границах дозволенного в консалтинге (конкурентная разведка - частный вид консультирования / информационно-аналитической работы) в документе "Этический кодекс консультанта"

<http://www.liveco.ru/consultant-code-of-ethics.htm>, анализ которого может быть полезен заинтересованному читателю.

Резюме. ОПКР последовательно снижает требования к своим членам, за соблюдением которых, впрочем, никто и никогда не следил. Таким образом, членство специалиста или организации в ОПКР или иных аналогичных ассоциациях не может служить гарантией его достаточной квалификации и добросовестности или признаком хорошей деловой репутации.

2.3. Конкурентная разведка ведется по Закону.

Российская практика.

В оглавлении <http://www.rscip.ru/base/A8449713-4330466.html> книги консультанта РОПКР, недавно выпущенной в издательстве государственного университета, есть замечательный пункт: "10.3. Вербовка сотрудников конкурента ... стр. 94" (ст. 204 УК РФ). Аналогичные опусы о незаконных по российскому законодательству действиях можно встретить во всех без исключения книгах о конкурентной разведке, вышедших на русском языке, а также во многих учебных программах.

Форум практиков конкурентной разведки размещен на сайте (подробнее см. его досье) некоего Агентства, не зарегистрированного в "Едином государственном реестре юридических лиц" <http://egrul.nalog.ru/fns/index.php> (ст. 171 УК РФ). Указанное мифическое Агентство широко разрекламировало свои услуги в области конкурентной разведки (см. результаты запроса метапоисковой системы www.nigma.ru).

Резюме. Криминализация сферы деловой и конкурентной разведки в России нарастает. Аутсорсинг услуг конкурентной разведки в России - дело довольно рискованное. Если заказ на стороне неизбежен - пользуйтесь услугами специализированных фирм с безупречной репутацией, работающих на рынке услуг безопасности и/или экономической аналитики не менее 10 лет. Избегайте принимать на позиции руководителя аналитической службы, службы безопасности или отдела конкурентной разведки высокооплачиваемых "варягов". Страйтесь обучать и использовать только собственных сотрудников с приличным стажем безупречной работы или детей таких сотрудников.

3. Вместо заключения.

"Автор непроходимо наивен и не знает жизни", - скажете Вы, и, вероятно, будет правы. Однако, если верить российским специалистам, в частности, Сергею Юрьевичу Минаеву (Специальная информационная служба, Москва): "... большинство компаний уходят от нецивилизованных методов работы. Все большее число российских предприятий начинает понимать, что если посеешь ветер, пожнешь бурю, и что богатство ни в камеру, ни в могилу не заберешь".

Прочие Интернет-проекты с участием Кузнецова Сергея Валентиновича

www.5186364.ru - персональная страница Кузнецова Сергея Валентиновича

www.lawint.ru - база знаний "Юридическая разведка через Интернет"

www.invisibleweb.ru - база знаний "Невидимый Интернет для бизнеса"

www.knowbase.ru - проект "Технологии производства баз знаний"

www.osint.ru - база знаний "Компьютерная разведка по открытым источникам"

www.liveco.ru - база знаний «Неубиваемая компания»

www.imhappy.ru - база знаний "Про счастье" (в разработке)

www.antiben.ru - база знаний "Бенчмаркинг и антибенчмаркинг" (в разработке)

www.onlinehr.ru - база знаний "Кадровая разведка через Интернет" (в разработке)

www.onlinemi.ru - база знаний "Маркетинговая разведка через Интернет" (в разработке)

www.onlineti.ru - база знаний "Технологическая разведка через Интернет" (в разработке)

От редакции: публикуя статью в рубрике «Дискуссионная трибуна», надеемся на отклики, с которыми готовы ознакомить читателей в следующих номерах журнала.

КР для малого бизнеса

Конкурентный анализ для малого бизнеса: в поисках своей «изюминки»

Ким Гордон, специалист по маркетингу, более 25 лет консультирует малый бизнес по вопросам конкурентной борьбы. В одной из последних авторских публикаций предлагается краткий план конкурентного анализа, который, по мнению автора, может служить методологическим инструментом выявления и использования конкурентных преимуществ (Get to Know Competition, www.entrepreneur.com, June 5, 2007)

План состоит из следующих последовательных шагов:

1. Изучение материалов и методов, используемых конкурентом в маркетинге. На этом этапе просматриваются веб-сайты, реклама, статьи, в которых конкурент упоминается. Необходимо заполучить также брошюры, проспекты и прочую литературу, выпускаемую конкурентом. Кроме того, полезно заглянуть в его магазин и сделать покупку, чтобы самому понять, что такое шопинг у конкурента аналогичных вашим товаров или услуг. Также важно собрать материалы не только о прямых, но и косвенных (потенциальных) конкурентах

2. Завершив сбор материалов, внимательно их проанализируйте. Очень вероятно, что вы обнаружите их весьма схожими с собственными рекламными текстами. Отберите наиболее эффективные, интересные материалы и сравните со своими. Какие лучше: ваши или конкурентов? Это наилучший способ обнаружить у себя слабости, недостатки в работе с клиентами, которые надо устранять.

3. Теперь вы вплотную подошли к ключевому вопросу: «Насколько уникально, отлично от конкурентов отвечает ваша фирма на запросы рынка и клиентов?». Отвечая на этот вопрос, нужно иметь в виду не только продаваемые товары/услуги, но и как вы работаете с клиентами, есть ли у вас своя «изюминка», которая отличает от конкурентов и способна привлекать больше клиентов.

КР в Интернете-количеством или качеством?

Конкурентная разведка в Интернете: количеством или качеством?

Изучая веб-аудиторию, автор заметки на сайте ClickZ.com Нейл Мэсон обнаружил интересную статистику: при общем росте числа пользователей Интернета примерно на 6% за последний год, в крупнейших странах мира, таких как США, Германия, Великобритания, этот рост едва заметен. Такая тенденция, по мнению Мэсона, позволяет сделать вывод, что бизнес в ведущих странах «уже не может полагаться на количественное приращение потенциальной клиентуры в Интернете, который представляет собой все более конкурентную среду». Поэтому конкурентная разведка в Интернете приобретает особо важное значение. Повышенного внимания требует сбор информации о посетителях коммерческих веб-сайтов, что позволяет не только получать маркетинговые данные, создавать картину общих тенденций на рынке, но и изучать конкурентов через их клиентуру.

Где источники информации о веб-аудитории? В англоязычном Интернете это, как правило, специализированные, коммерческие компании – «провайдеры данных». Некоторые из них изучают веб-трафик глобально, другие – в отдельных сегментах экономики. Все они используют разные методики сбора и анализа.

Среди т.н. «глобальных» провайдеров данных о веб-аудитории и трафике Н.Мэсон выделяет компании Nielsen//Netrating, comScore, Hitwise. Предоставляемые ими услуги платные. Среди других, в том числе бесплатных источников такой информации, автор заметки называет "Alexa", Compete, Quantcast, Attention Meter. Последний ресурс формируется за счет бесплатных источников. При этом понятно, что бесплатные ресурсы уступают платным по качеству и точности.

Веб-разведка дает представление не только о том, какой трафик у конкурентов, но и о том, что у них получает лучше, а что хуже, чем у вас. Обычно такой benchmarking осуществляется специализированными компаниями. Например, в Великобритании кредитно-финансовую сферу обслуживает фирма, которая собирает данные со всех основных игроков данного рынка, обрабатывает их и затем предоставляет участникам на условиях анонимности данных о конкурентах. Нечто подобное пытаются делать и некоторые фирмы в Интернете, обычно в конкретных отраслях бизнеса.

Другой путь собирать данные – провести собственное исследование, исходя из предположения, что пользователи вашего сайта (потенциальные или реальные клиенты) заходят также и на сайты конкурентов. Их опрос может дать ценную информацию,

позволяющую выявить ваши плюсы и минусы по сравнению с конкурентами.

Криминологический аспект защиты информации. Часть 2

В.Шарлот

Криминологический аспект защиты информации. Криминальная мотивация (Часть 2)

Меры противодействия криминальному поведению сотрудников.

Предлагаемая стратегия противодействия криминальному поведению сотрудников исходит из известных криминальных мотивов и направлена на предотвращение, своевременное выявление и пресечение правонарушения.

К эффективным методам, способным уменьшить вероятность криминального поведения сотрудников можно отнести:

- Многокритериальный отбор сотрудников
- контроль сотрудников (психофизический контроль и контроль деятельности контроль процесса и результата работы, контроль знаний, умений и навыков, психологического климата)
- систему мотивации
- обучение и развитие
- воспитание через авторитет
- создание комфортных условий для работы
- улучшение атмосферы в коллективе и профилактика конфликтов
- улучшение корпоративной культуры
- специальные программы обеспечения безопасности

Наиболее эффективным будет взаимосвязанное и последовательное (т.е. системное) использование данных методов, исходя из всех возможных мотивов преступного поведения сотрудников.

Наиболее распространенный и достаточно эффективный способ противостоять влиянию «человеческого фактора» на функционирование СЗИ – осуществление строгого отбора кандидатов на вакантные должности.

Отбор сотрудников

Одна из причин проявления криминальности сотрудников – ошибки в подборе. Эти ошибки могут дорого стоить компании. Гораздо дешевле - не допустить появления таких сотрудников в компании. Отсеивать потенциально опасных работников нужно еще на этапе подбора. Этой цели служит целый ряд HR-технологий.

Тестирование помогает отсеять кандидатов с неподходящими характеристиками. Это самый грубый инструмент отбора.

Выявить характеристики кандидата помогает структурированное интервью. Еще одна цель интервью – выявить доминантную мотивацию кандидата, и возможную мотивацию при изменении ситуации (на фирме и в жизни).

Сделать определенные выводы о моральных ценностях и мотивации кандидата помогут, как ни странно на первый взгляд, кейсы из профессиональной сферы. Решая их, человек в первую очередь, думает о доказательстве своей квалификации. С другой стороны, выбранный им способ решения проблемы внимательному наблюдателю позволит сделать определенные выводы об особенностях его личности. Последнее очень важно, т.к. именно определенные моральные качества не позволят человеку реализовать свои потенциальные мотивы в ущерб интересам компании.

Для получения более точного результата важно использовать различные методики (собеседование, использование батареи тестов, анкетирование, использование кейсов и деловых игр) и затем сопоставлять полученные результаты.

Хорошо поставленный отбор сотрудников позволит избежать многих проблем с персоналом, но он не является панацеей. При помощи различных психологических методик можно многое узнать о человеке, но наука пока так и не научилась точно предсказывать поведение людей. И если тщеславие и корыстные мотивы еще можно выявить такими

методами, то при помощи обычных диагностических методик мстительность, ревнивость, потенциальные материальные затруднения поддаются выявлению уже труднее. Также сложно спрогнозировать, как поведет себя человек в условиях жесткого внешнего давления криминального характера или пресса обстоятельств.

В любом случае, необходимо разработать психологический портрет (модель) потенциального нарушителя, выделив его основные характеристики, которые могут быть достоверно выявлены при помощи профессиональных психологических методик.

Однако необходимо учитывать, что факторы мотивации постепенно меняются, и их мониторинг позволит вовремя выявить появления проблемного сотрудника. Поэтому на этапе отбора определение мотивационных доминант не заканчивается.

Контроль сотрудников

Контроль психофизического состояния позволит выявить факторы, способствующие изменению мотивации - усталость, рассеянность, психофизическое и эмоциональное напряжение, напряженность в межличностных отношениях, конфликтные ситуации, стрессы, тревожность, снижение мотивации, рассеянность внимания. При этом могут быть использованы следующие методики: наблюдение, прохождение компьютерных и бумажных тестов, использование контактных и дистанционных сенсоров и др.

Контроль процесса работы (используемых ресурсов, технологии и трудовой дисциплины) является стимулирующим фактором и способствует своевременному выявлению неосторожности и самонадеянности, способствуя предотвращению или минимизации ущерба. Например, своевременный и полный контроль конфиденциального документооборота позволит выявить нарушения хранения, передачи и уничтожения документов, содержащих коммерческую тайну.

Контроль результатов работы - отслеживание итогов проделанной работы, т.е. правильности, своевременности, достаточности (полноты), качества проделанной работы позволит выявить признаки недостатка компетентности, слабую мотивированность, а также позволит сделать работу более эффективной.

Контроль знаний, умений и навыков (аттестация) позволит избежать нарушений СЗИ из-за некомпетентности сотрудника.

Контроль психологического климата позволяет своевременно выявить конфликты и напряжения в отношениях между членами коллектива, что немаловажно для профилактики преступлений из ревности и мести.

Мониторинг корпоративной культуры и настроений в коллективе помогут своевременно выявить условия, благоприятные для негативного развития индивидов и их отношений. Это позволит осуществить профилактику некорыстных нарушений режима конфиденциальности.

Обучение и развитие

С целью предотвращения неосторожности и трагической случайности в результате недостаточной квалификации сотрудника.

Важно отметить, что отсутствие обязанности или возможности предвидения лицом вредных последствий (трагическая случайность) является обстоятельством, исключающим вину, поэтому каковы бы ни были объективно наступившие последствия, лицо не подлежит ответственности. В этом случае вина за совершенные действия (или бездействие) ложиться на руководителя, ответственного за подготовку сотрудника. Для того чтобы сотрудник не попадал в ситуации, в которых он не может решить поставленную задачу, необходимо постоянно увеличивать его компетентность, обучая необходимым навыкам, способствуя развитию полезных способностей, чтобы его знания и умения могли соответствовать изменившейся ситуации и новым угрозам.

Кроме того, эффективная система обучения и развития позволит не только снизить вероятность ошибок, но и повысить мотивацию сотрудников к работе, снизив неосторожность, а также будет способствовать росту профессионализма и личностному росту, уменьшив влияние таких негативных мотиваторов как корысть, ревность и месть.

Мотивация

Многие правонарушения в СЗИ характеризуются слабой трудовой мотивацией сотрудников, поэтому необходима эффективная мотивационная система компании, ориентированная на побуждение сотрудника к деятельности, направленной на достижение поставленных

компанией целей. При этом необходимо понимать, что позитивная мотивация сотрудника, может эффективно противостоять возможным криминальным мотивам.

Мотивационная система должна быть направлена на обеспечение сотрудника необходимым материальным достатком и ощущением своей значимости и ценности для компании, создание перспектив должностного роста и профессионального развития, личностного роста, пробуждать интерес к работе, обеспечивать комфортную для работы обстановку. При этом необходимо соблюдать баланс материальной и нематериальной мотивации.

Если сотрудник будет ценить свою работу, уважать руководителя и своих коллег, и с признательностью относиться к фирме, в которой он работает, то много раз подумает, прежде чем совершить что-нибудь направленное против интересов своей компании.

Специальные программы обеспечения безопасности

Разработка специальных программ безопасности осуществляется с целью обеспечить защиту добросовестных сотрудников от криминальных воздействий и выявить ненадежных, нелояльных сотрудников и предателей.

Среди таких программ можно выделить:

- программы защиты сотрудников
 - программы выявления предателей
 - программы выявления каналов утечки информации
 - программы повышения лояльности и выявление нелояльных сотрудников
 - программы обучения сотрудников выявлению и противодействию внешнему воздействию
- Так, например, специальные программы защиты сотрудников призваны обеспечить безопасность персонала при реализации угрозы шантажа (внешнем давлении по отношению к сотруднику). При возникновении сложной (критической) ситуации, сотрудник должен быть уверен, что компания никогда не оставит его наедине с его проблемами, всегда поможет, придет на помощь, используя все имеющиеся возможности, сможет понять и войти в положение. Естественно, такая программа из-за ее возможной затратности может распространяться только на ключевых сотрудников, владеющих важнейшей информацией, допущенных к распоряжению ценнейшими ресурсами. При этом должна быть проработаны также и программы физической, экономической, юридической и информационной защиты сотрудника.

Общая профилактика умышленных преступлений

Особую роль в актуализации потребностей, побуждающих криминальное поведение, играет поведение потерпевших (в этот момент еще только потенциальных). Часто руководство своими необдуманными, случайными или умышленно непорядочными и нечистоплотными действиями само провоцирует неустойчивую личность на совершение преступления.

Человеческое поведение не бывает прямым следствием непосредственно действующих факторов - социально-экономических условий, ситуативных обстоятельств, факторов наследственности и т.п. В поведении человека система внешних обстоятельств преломляется в системе внутренних условий. В преступлении проявляется единство объективных и субъективных факторов. Ни одно внешнее обстоятельство и ни одно внутреннее обстоятельство сами по себе не порождают поведенческого акта.

Социальные факторы могут как способствовать развитию мотивации, так и препятствовать этому. Так, по мнению криминологов, довольно много преступлений совершается по причине провоцирующего или неосторожного поведения самих жертв.

В преступном деянии во многих случаях предвосхищается конфликтный характер будущих действий, образы этих действий соизмеряются с возможным противодействием других лиц. При этом взвешивается степень возможного риска. Таким образом, внешними условиями преступного деяния являются не только материальные обстоятельства, но и поведение других людей, как партнеров, так и жертв. Потребность, которая может побуждать криминальное поведение, не превратится в мотив, если для этого не будут созданы субъективно приемлемые для личности условия данного поведения.

Криминогенное воздействие оказывают наблюдаемые лицом злоупотребления администрации предприятий и организаций, бесхозяйственность, протекционизм, нечестность, грубость. Криминогенное влияние низкого уровня правовой культуры в современных условиях усиливается демонстрацией неуважения к закону, его фактического бездействия или укрытия от законной ответственности преступников в силу их связей, статуса, коррупции.

Возникновению и развитию личностных деформаций как детерминант криминогенной мотивации способствуют недостатки социального контроля, т.е. системы, обеспечивающей поддержание социально приемлемых образцов поведения в коллективе путем воздействия на индивидов, чье поведение не отвечает групповым нормам. Что свидетельствует о слабости самого трудового коллектива.

Как уже было сказано, любой преступник, сознавший противоправность своих действий, взвешивает как позитивные, так и возможные негативные последствия от своих поступков. Поэтому эффективной стратегией профилактики правонарушений будет уменьшать количество и величину позитивных последствий и увеличивать вероятность наложения на него существенных санкций. И если вышеперечисленные меры и направлены на решение первой задачи, то необходима также гибкая и эффективная правовая система наказания за совершенные правонарушения, которая должна быть дополнена сильной службой безопасности, способной обеспечить неотвратимость наказания для любых правонарушений.

Защита от рейдеров

А.Соломатин

Некоторые особенности использования методов конкурентной разведки для защиты от рейдеров

Подавляющее большинство классических методов защиты от «недружественных» поглощений не применимы в российских условиях. Их низкая потенциальная эффективность объясняется отсутствием соответствующей юридической базы, неразвитостью фондового рынка в России, закрытостью большинства российских компаний (это чаще всего частные компании, в то время как западные методы разрабатывались специально для защиты АО), высоким уровнем коррупции.

Методы защиты предприятий от «недружественных» поглощений, используемые в России, определяются методами нападения и зачастую являются уникальными. В связи с этим их общая классификация не представляется возможной. По этой причине мы будем говорить лишь о наиболее распространенных на сегодняшний день способах защиты:

Метод защиты	Описание метода
Добровольное блокирование операций по лицевому счету акционера	Данный метод защиты от хищения акций эффективен при первых признаках начала рейдерской атаки, т.к. внесение записей о блокировании операций осуществляется в течение трех дней (пункт 10.3. «Положения о ведении реестра именных ценных бумаг»)
Контркупка собственных акций	Увеличивается стоимость захвата для рейдера, но при этом требует от предприятия-цели мобилизации значительных финансовых средств в кратчайшие сроки
Дополнительная эмиссия акций по закрытой подписке	Увеличение уставного капитала поглощаемого общества путем размещения дополнительных акций, что приводит к размыванию доли агрессора до незначительного пакета

«Обратное поглощение»	Компания-цель инициирует скупку акций рейдера, угрожая поглотить его самого
Срочный вывод активов	В условиях начавшейся атаки руководство кампании осуществляет срочный вывод активов в другие компании с целью снизить общую инвестиционную привлекательность
Метод «выжженной земли»	Осуществление различных мероприятий, направленных на то, чтобы сделать компанию-цель максимально непривлекательной для захватчика (обременение долгами, отчуждение имущества и др.)
Организация информационной войны против агрессора	Данный метод не является самостоятельным, а применяется только в сочетании с другими. Основная цель - формирование в СМИ негативного образа компании-захватчика и привлечение максимума внимания общественности к происходящим событиям
«Веерные» обращения в государственные органы, призванные бороться с рейдерством	Направлен на нивелировку действий ангажированного противником административного ресурса

Создание собственной службы экономической безопасности является одним из ключевых пунктов создания системы защиты вашего предприятия от «недружественного» поглощения. В ее задачи входит:

Постоянный мониторинг информационной среды, складывающейся вокруг предприятия, для оценки потенциальных рисков. Для этой цели поиск информации осуществляется по следующим основным направлениям:

- оценка рейтинга общей M&A-активности в регионе
- оценка рейтинга M&A-активности в отрасли
- отслеживание появления в регионе рейдерских компаний
- направление регулярных запросов в регистрирующий орган
- мониторинг сделок с мелкими пакетами акций на внебиржевом рынке
- контроль над состоянием лицевого счета, открытого в реестре акционеров и т.д.

Не менее важно создать условия, препятствующие утечке конфиденциальной информации. Опыт показывает, что больше половины «недружественных» поглощений осуществляется при непосредственной деятельности сотрудников поглощаемого предприятия («инсайдеров»). Для защиты внутренней информации вашего предприятия рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

Создание надлежащих условий хранения КИ в местах не доступных для захвачика. В первую очередь это относится к следующим типам документов:

- протоколы заседаний совета, правления, собрания
- печати, штампы, ключевые дискеты системы «Клиент-банк»
- договоры, договоры о праве собственника на недвижимость
- уведомления акционеров о проведении собраний и т.п.

Обеспечение высокого уровня информационной безопасности:

- установка IT-систем безопасности, гарантирующих защиту от внешних и внутренних угроз (ArcSight, Verdasis и др.)
- защита компьютерных систем и баз данных
- аутентификация, шифрование, ЭЦП и т.д.

Разработка и внедрение на предприятии системы защиты КИ:

регламентация общения с прессой

- подписание с менеджерами компании индивидуальных договоров о неразглашении КИ с обязательным указанием имущественных санкций в случае их нарушений
- регламентация предоставления документов и информации любым третьим лицам и т.д.

Примерный перечень информации, которая ни при каких обстоятельствах не должна попасть в открытый доступ:

- персонализирующая и личная информация об акционерах, в том числе компрометирующего характера;
- излишне конкретизированная информация о первых лицах предприятия, особенно в личном, семейном плане, а также касающаяся их перемещений;
- излишне конкретизированная информация по правам и обязанностям руководящего состава предприятия;
- излишне конкретизированная внутренняя структура предприятия;
- информация о разногласиях и конфликтах внутри предприятия, особенно между акционерами;
- информация о неурегулированности вопросов собственности, активов предприятия;
- негативная информация о финансово-хозяйственном положении предприятия.

Установление максимально «доверительных» отношений с местными и региональными ведомствами для своевременного получения информации.

Хорошие отношения с руководителями ведомств, от которых зависит судьба компании, во много раз увеличат шанс успешно противостоять любым действиям агрессора. К таким организациям прежде всего относятся:

- регистрирующие органы (на случай получения регистратором передаточного распоряжения о списании акций из ЕГРЮЛ, для периодического получения выписки о состоянии прав на недвижимое имущество и т.д.)
- налоговая инспекция (на случай получения «налоговиками» материалов, связанных с внесением изменений в учредительные документы АО, и документов, связанных со сменой руководителя)
- обслуживающий банк (на случай внезапного предоставления в банк карточки с образцами подписей нового руководителя и главного бухгалтера)
- правоохранительные органы (для пресечения силового захвата предприятия)
- местная администрация (для общего прикрытия)
- руководители местных СМИ (для эффективной PR- поддержки)

Корпоративные войны в Новой Зеландии

Корпоративные войны в Новой Зеландии: легальные и запрещенные методы конкурентной борьбы

Большинство бизнесменов в Новой Зеландии даже не подозревают, насколько легко конкуренты могут добраться до их корпоративных секретов. Этой теме посвящена статья журналиста Симона Хендери в New Zealand Herald, April 09, 2007.

Хотя, отмечает автор, «промышленный шпионаж» нельзя полностью ассоциировать с бизнесом в Новой Зеландии, его проявления встречаются нередко. Менеджер по развитию

бизнеса одной из крупнейших в стране частных детективных компаний Paragon Дэн Томпсон подчеркивает, что очень многие корпорации вынуждены составлять планы противодействия промышленному шпионажу, которые, например, включает регулярную проверку служебных помещений на предмет обнаружения подслушивающих устройств. «Жучки» стоят дешево и легко доступны через Интернет.

Еще большую опасность представляет нелояльность персонала. Исполнительный директор национальной Ассоциации предприятий безопасности Бэрри Купер считает что любой недовольный своим положением и работой в компании сотрудник, тем более увольняемый или увольняющийся, является потенциальным источником утечки конфиденциальной информации. Новые технологии – электронная почта, флэшки, компакт-диски - сделали кражу информации совсем простым делом.

По мнению Томпсона, наилучшей защитой против злоумышленников среди персонала остается тщательная, всесторонняя проверка принимаемых на работу сотрудников. Компании Paragon известно немало фактов кражи персоналом важной, тщательно оберегаемой информации. Так, например, IT менеджер одной туристской фирмы скопировал базы данных за многие годы, уволился и через некоторое время открыл собственную контору путешествий, дав ей созвучное прежнему месту работы название.

В то же время компании, использующие методы «промышленного шпионажа», отдают себе отчет в возможных последствиях, и все чаще прибегают к легальным способам конкурентной разведки. Г-н Хоукинс, глава консалтинговой компании по конкурентной разведке, утверждает, что эта деятельность охватывает практически все доступные методы сбора информации – от изучения веб-сайтов конкурентов до мониторинга движения их транспортных средств, и даже включает проверку потенциальных партнеров, клиентов и заказчиков.

Хоукинс обращает внимание на поразительную легкость, с которой утекает к конкурентам информация на торговых выставках, отраслевых конференциях и социальных мероприятиях. «Даже на самом примитивном уровне можно получить интересную информацию, например, зайти в магазин конкурента и спросить «как дела?». Нередко бывает, что продавцы с готовностью расскажут вам, как идут продажи». Отсюда следует вывод о необходимости учить персонал, о чем можно говорить с посторонними, а о чем нельзя.

Автор используемой публикации, дает несколько советов, имеющих отношение к работе с персоналом:

- Создавайте хороший климат в коллективе. Где есть недовольство – там наивысший риск информационных утечек.
- Формулируйте и проводите жесткую информационную политику – персонал должен четко усвоить, какие данные они могут копировать, а какие – нет.
- Обучайте сотрудников правильному поведению на публичных мероприятиях.
- Тщательно проверяйте кандидатов на работу. У информационных воров нередко криминальное или полукриминальное прошлое.

Информационно-аналитические системы для КР

A. Воротников

Информационно-аналитические системы для конкурентной разведки

В последние годы на российском рынке появилось большое количество информационно-аналитических систем, позволяющих проводить интеллектуальный анализ больших информационных массивов, в первую очередь накопленных в сети Интернет в виде

профессиональных БД, коммерческих Web-ресурсов и т.д. Системы такого рода способны автоматизировать процессы сбора и анализа информации, благодаря им руководитель имеет возможность принимать управленческие решения не на интуитивном уровне, а основываясь на конкретных фактах.

Как показывает практика, создание информационно-аналитического подразделения со специализированными программными комплексами необходимо для принятия оптимальных решений и прогноза событий и тенденций на рынке. Функции информационно-аналитического подразделения определяются спецификой деятельности предприятия, поставленными задачами, прежде всего стратегическими (план развития на несколько лет, прогноз долгосрочной тактики конкурента) и тактические (проверка нового партнёра, поиск поставщика). В информационно-аналитическом подразделении может быть разное число сотрудников, в зависимости от размеров компании. Одни специализируются на сборе информации, другие – занимаются аналитической работой. Важно, чтобы основная часть задач по поиску и обработке информации решалась именно сотрудниками данной службы, куда стекались бы данные об информационных потребностях других подразделений. Представители других отделов компании также могут получить доступ к интегрированному информационному хранилищу, но без права модифицировать или удалять информацию. Каждое обращение к базе данных фиксируется в отдельном электронном документе.

В первую очередь информационно-аналитические системы служат задачам конкурентной разведки. Конкурентной разведкой называется информационно-аналитическая деятельность негосударственного предприятия (или физического лица) направленная на достижение конкурентного преимущества и осуществляемая без нарушения действующего законодательства. Главной задачей конкурентной разведки является поддержка оптимальных управленческих решений путём обеспечения руководителей высшего звена информацией, основанной на результатах деятельности по сбору и аналитической обработке данных о конкурентной среде, в которой действует фирма. Используя информационно-аналитические системы, аналитики могут создавать сложные сети исследуемых объектов с обозначенными связями между ними. Результаты представляют собой аналитическую информацию, которая используется для принятия решений. Аналитическая информация может быть представлена в виде наглядных схем – семантических сетей, дайджестов, наборов сюжетных линий, взаимосвязей ключевых понятий, компаний, лиц, технологий и т.п.

В комплексе система конкурентной разведки позволяет руководству, а также аналитическому и маркетинговому отделам компании не только оперативно реагировать на изменения ситуации на рынках, но и оценивать дальнейшие возможности своего развития, а также прогноз действий конкурентов. Системы конкурентной разведки предполагают переход от традиционного метода интуитивного принятия решений на основе недостаточной информации к управлению, основанному на знаниях.

Установлено, что ИАС помогает:

Руководителям:

- Своевременно принимать эффективные управленческие решения;
- Получать достоверные сведения о текущем состоянии дел в компании;
- Создавать адекватную информационную модель предприятия;
- Определять основные потребности и направления развития компании;
- Оценивать события, происходящие в компании и за её пределами.

Аналитикам:

- Формировать собственный архив документов;
- Оперативно осуществлять поиск, оценку и систематизацию информации в архиве;
- Проводить обзорный, сравнительный и динамический анализ;
- Разрабатывать гипотезы;
- Прогнозировать развитие ситуации;
- Составлять сводки и отчеты.

Маркетологам:

- Исследовать рынок;
- Анализировать запросы конкретных потребителей и определять их предпочтения;

- Выявлять возможности по совершенствованию маркетинговой стратегии;
- Изучать деятельность компаний-конкурентов.

Специалистам по PR:

- Осуществлять поиск информации;
- Проводить мониторинг СМИ;
- Отслеживать количество и динамику упоминаний о компании, продуктах и услугах;
- Получать оперативную информацию о конкурирующих компаниях;
- Оценивать эффективность рекламных и PR-кампаний.

Сотрудникам службы безопасности:

- Обеспечивать информационную безопасность;
- Выявлять внешние и внутренние источники угроз;
- Проводить бизнес-разведку конкурентов;
- Контролировать утечку конфиденциальной информации из компании;
- Предоставлять аналитическую и информационную поддержку компании в сфере безопасности бизнеса.

В настоящее время всё активнее используются технологии и системы "компьютерной конкурентной разведки", идея которых заключается в автоматизации и ускорении процессов извлечения необходимой для конкурентной борьбы информации из открытых источников и ее аналитической обработки. Все более широкое применение находят новые направления науки и технологий, получившие названия: "управление знаниями" (knowledge management), "обнаружение знаний в базах данных" (knowledge discovery in databases или Data и Text Mining).

Используемые в России системы

Информацию по системам представленным в таблице можно найти на интернет портале it2b-pro.ru.

Информационно-аналитические системы позволяют собирать и накапливать всю доступную информацию как из внутренних, так и из внешних источников. Технологии Data Mining и Text Mining выявляют неочевидные закономерности в данных или текстах - так называемые скрытые знания. Эти технологии также помогают обнаружить в "информационном сырье" ранее неизвестные данные, полезные знания. Системы этого класса способны осуществлять анализ больших массивов документов и формировать предметные указатели понятий и тем, освещенных в этих документах.

Характерная задача конкурентной разведки, обычно реализуемая в системах Text Mining, - это нахождение исключений, т.е. поиск объектов, которые своими характеристиками сильно выделяются из общей массы. Ещё один класс важных задач, решаемых в рамках технологии Text Mining, — это моделирование данных, ситуационный и сценарный анализ, а также прогноз.

Для обработки и интерпретации результатов Text Mining большое значение имеет визуализация. Часто руководитель не всегда адекватно воспринимает предлагаемую ему аналитическую информацию, особенно если она не вполне совпадает с его пониманием ситуации. Поэтому служба конкурентной разведки должна стремиться представлять информацию в виде, адаптированном к индивидуальному восприятию заказчика. Визуализация обычно используется как средство представления контента всего массива документов, а также для реализации механизма навигации по семантическим сетям, который может применяться при исследовании как отдельных документов, так и их классов.

Используемые в России системы

№	Название	Компания	Сайт
1.	Web-Observer	Finport Technologies	http://www.webobserver.ru/
2.	Аналитик-2	IQmen	http://iqmen.ru/

3.	ИАС Астарта	Cognitive Technologies Ltd.	http://www.cognitive.ru/
4.	RCO Fact Extractor	Гарант-Парк-Интернет	http://www.rco.ru
5.	RCO KAOT	Гарант-Парк-Интернет	http://www.rco.ru
6.	Аналитический курьер 2004	I-teco	http://i-teco.ru/
7.	Программный комплекс Intellectum.BIS	Информбюро	www.informburo.net
8.	XFiles 2004	I-teco	http://i-teco.ru/
9.	ИАПК Дипломат	Разработано НИЦИ при МИД России	-
10.	ИАС «Семантический архив»	«Аналитические бизнес решения»	www.anbr.ru
11.	ИАС «Медиалогия»	IBS	www.mlg.ru www.ibs.ru
12.	ИПК «Тренд»	ООО «Вербин и партнеры»	E-mail: vipcompanys@infoline.su
13.	ИПК «Мониторинг»	ООО «Вербин и партнеры»	E-mail: vipcompanys@infoline.su
14.	ИПК «Интернет-монитор»	ООО «Вербин и партнеры»	E-mail: vipcompanys@infoline.su
15.	Галактика Zoom	Корпорация Галактика	www.galaktika-zoom.ru www.galaktika.ru

Информацию по системам представленным в таблице можно найти на интернет портале it2b-pro.ru.

Информационно-аналитические системы позволяют собирать и накапливать всю доступную информацию как из внутренних, так и из внешних источников. Технологии Data Mining и Text Mining выявляют неочевидные закономерности в данных или текстах - так называемые скрытые знания. Эти технологии также помогают обнаружить в "информационном сырье" ранее неизвестные данные, полезные знания. Системы этого класса способны осуществлять анализ больших массивов документов и формировать предметные указатели понятий и тем, освещенных в этих документах.

Характерная задача конкурентной разведки, обычно реализуемая в системах Text Mining, - это нахождение исключений, т.е. поиск объектов, которые своими характеристиками сильно выделяются из общей массы. Ещё один класс важных задач, решаемых в рамках технологии Text Mining, — это моделирование данных, ситуационный и сценарный анализ, а также прогноз.

Для обработки и интерпретации результатов Text Mining большое значение имеет визуализация. Часто руководитель не всегда адекватно воспринимает предлагаемую ему аналитическую информацию, особенно если она не вполне совпадает с его пониманием ситуации. Поэтому служба конкурентной разведки должна стремиться представлять информацию в виде, адаптированном к индивидуальному восприятию заказчика. Визуализация обычно используется как средство представления контента всего массива документов, а также для реализации механизма навигации по семантическим сетям, который может применяться при исследовании как отдельных документов, так и их классов.

Выбираем ИАС

Выбор ИАС осуществляется, исходя из задач, которые будут решаться, а также исходя из средств, которые компания готова потратить на внедрение и эксплуатацию ИАС. Алгоритм выбора информационно-аналитической системы выглядит следующим образом:

1. Руководитель компании инициирует процесс выбора и установки ИАС на предприятии.
2. Создание рабочей группы из людей, которые будут работать с данной системой. Цель группы – определить требования к ИАС.
3. Анализ рынка программного обеспечения: какие ИАС существуют на сегодняшний день и для решения каких задач они предназначены. Информация о ИАС может быть получена из следующих источников: специализированные семинары, Интернет, бенчмаркинг. Отбирается 5-6 наиболее подходящих систем.

4. Окончательный выбор производится после апробирования работы системы: либо в компании производителе, либо на демо-версии, либо у компании, где уже внедрена подобная система. При этом проверяется помимо функциональных возможностей удобство работы с системой.

Дополнительные моменты, которые следует учитывать при выборе:

- наличие документации по сопровождению системы, инструкции по установке и по работе с данной системой для реализации конкретного функционала;
- наличие «горячей» линии с поставщиком, возможность решения возникающих в ходе работы проблем;
- возможность ап-грейда системы (стоимость, периодичность);
- вопросы по обучению персонала.

Сколько стоит

Большинство ИАС имеет достаточно высокую цену аренды или покупки, и чтобы раньше времени не отпугнуть покупателя, распространитель пытается в полной мере показать все возможности системы, а потом уже говорить о ценах.

Для примера: базовая версия ИАС Астарта может быть поставлена в локальном или сетевом варианте. Стоимость локальная версии - \$7000. Стоимость сетевой версии складывается из стоимости локальной плюс \$1800 за каждое дополнительное рабочее место. Стоимость услуг по внедрению зависит от объема работ и уточняется в ходе переговоров.

Минимальная цена поставки ИАС компании Вербин и партнёры составляет 11 000 рублей в месяц. Включает в себя: программный комплекс «Текст Аналитик», техническое сопровождение, пополнение информационных баз. Максимальная цена поставки: 205 000 рублей (единовременно или в рассрочку), 15 000 рублей в месяц — техсопровождение и пополнение информационных баз. Включает в себя: систему ситуационного мониторинга «Тренд», программу «Планировщик расчетов», программу «Архив» для хранения результатов расчетов, блок «Интернет — Мониторинг», техническое сопровождение, пополнение информационных баз.

Об авторе...Воротников Алексей Анатольевич.

Выпускник Центра профпереподготовки Института безопасности бизнеса и личности при Московском энергетическом институте.

Почтовый адрес: kutslag@rambler.ru

Инструменты КР для юристов

Инструменты конкурентной разведки для юристов

Инструментарий конкурентной разведки предоставляет юридическим фирмам широкие возможности: работать с клиентами (в частности, предупреждать рейдерские атаки), охотиться за «мозгами», следить за судебными тяжбами, держать в поле зрения конкурентов и их клиентов, и т.п.

Для решения этих задач все более широко используются изощренные программы по финансовому анализу. Сегодня на рынке предлагается большой набор этих инструментов. Наиболее известные – Juris, Redwood Analytics, ALM Business Intelligence Roster ("Law technology News", Competitive Intelligence for Law Firms, www.law.com, August 1, 2007)

Кроме упомянутых задач, кибер-арсенал конкурентной разведки может быть полезен и в таких вопросах как прогнозирование и стратегическое планирование, детальное бюджетирование, изучение потенциально перспективных сфер деятельности для юридических компаний. Более того, современные программные решения позволяют решать и чисто внутренние, корпоративные задачи, такие, например, как проверка выполнения сотрудниками компании бизнес-планов.

Инструменты конкурентной разведки помогают выигрывать судебные дела. Например,

противная сторона готовится представить суду ключевого свидетеля. Адвокаты могут с помощью информационных систем (LexisNexis, The Thomson Corporation's WestLaw и пр.) просмотреть архивы сотен новостных ресурсов в поисках каких-либо сведений о свидетеле, в том числе и компромата. Точно так же можно проверить, судилась ли ранее противная сторона, кто ее представлял в суде, каким вердиктом завершались похожие тяжбы.

Некоторые программы позволяют вести мониторинг конкретных компаний. К примеру, адвокат может своевременно получать информацию о том, что против его клиента подан судебный иск. Особенно успешно технологии конкурентной разведки работают в сфере слияний и поглощений. Они помогают обнаруживать не лежащие на поверхности взаимосвязи между адвокатами, андеррайтерами, объектами и субъектами поглощений.

Информационные аналитики тоже ошибаются

Информационные аналитики тоже ошибаются. Как себя вести в этом случае?

Информационные аналитики – обычные люди. Как и все, они делают на работе ошибки. Дебора Браун-Волкмэн в журнале CIO (Chief Information Officer) – www.cio.com – дает профессиональные советы как себя вести при совершении серьезного просчета, ошибки. Эти советы в принципе подходят для работников любой сферы, но в данном случае имеются в виду именно аналитики, работающие с информацией.

Итак, вы совершили ошибку. Прежде чем идти к начальству, надо выяснить, почему ошибка произошла. Спросите себя, что надо было делать, чтобы избежать ошибки. Это важно, чтобы объективно и ясно представлять себе суть вопроса и соответственно доложить руководству. Хорошо бы иметь план сообщения, продумать и отрепетировать, что будете говорить шефу. Это придаст спокойствия и уверенности.

При встрече с начальником, не торопитесь выговориться. Выслушайте спокойно все, что он вам скажет вначале. Делайте записи, это покажет, насколько вы серьезно, конструктивно воспринимаете критику. Когда настанет ваш черед объяснять, излагайте проблему максимально объективно, не выгораживая себя явно. Давайте одни факты и только факты, как это делают хорошие репортеры: что привело к ошибке, в чем просчет, каковы последствия. Спокойно и объективно. Это произведет хорошее впечатление. Важно подчеркнуть, какие уроки вы извлекли и что собираетесь делать, чтобы избежать просчетов. Нужно показать, что понимание ошибки делает вас профессионально сильнее.

По завершении беседы не забудьте поблагодарить шефа за то, что он при всей своей занятости нашел время переговорить с вами. Уже сам этот факт говорит, что он вас ценит как сотрудника.

Заключительная рекомендация – не «зацикливатся» на совершенной ошибке. В конце концов, все великие совершают ошибки. Что же говорить о нас, смертных?

Рецензия

Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods
Babette E. Bensoussan, Craig S. Fleisher

Как отмечают авторы на сайте informit.com, их книга призвана помочь аналитикам разобраться в конкурентной среде, подготовить адекватные предложения и рекомендации для тех, кто принимает решения. Хороший аналитик в компании должен располагать широким набором инструментов, приемов, техники анализа, позволяющим отвечать на важные вопросы конкурентоспособности, которые затрагивают не только настоящий момент, но и обозримое будущее. Внимание читателей книги фокусируется на процессе, методах и технике анализа.

Многолетний опыт исследовательской, консалтинговой работы в этой сфере удивил авторов книги скучостью набора инструментария для конкурентного анализа. Скучность объясняется не только тем, что какие-то методы плохи сами по себе, но и тем, что они неверно используются. Книга предлагает пространное описание 24 видов техники анализа, сильные и слабые стороны каждого инструмента, аналитического процесса.

Потребителями аналитической продукции являются топ-менеджеры, формулирующие и осуществляющие бизнес-стратегию. Они, по сути – клиенты аналитиков, которые должны отвечать на такие вопросы как:

- Каково нынешнее положение компании на рынке?
 - Каковы альтернативы развития?
 - В каком направлении мы хотим развиваться?
 - В каком направлении мы должны развиваться?
 - Как нам достичь поставленных целей?
- И т.п.

Авторы настаивают, что книга полезна не только профессиональным аналитикам, но и руководителям компаний, поскольку помогает отвечать на поставленные здесь вопросы.

Эксперимент: создание учебника по КР слушателями МВА

Эксперимент по созданию силами слушателей МВА учебного курса «Конкурентная разведка»

В издании FreePint (№231) профессор Университета в Хайфе Дафни Рабан рассказывает, как совместно и главным образом силами студентов создавался учебный курс по онлайновой конкурентной разведке для программы МВА. В течение трех месяцев 130 студентов под руководством Д.Рабан, опираясь на Интернет-технологии, готовили учебный курс КР. Происходило это так: все студенты были разбиты на пары, каждая из которых отвечала за написание конкретного раздела, фрагмента учебника. При этом каждый студент был обязан дополнить и отредактировать как минимум два фрагмента, подготовленных другими слушателями. Редактура включала как исправление грамматических ошибок, улучшение стиля, так и включение нового текста, новых цитат и ссылок.

Значение этого необычного проекта заключалось не только в появлении коллективного учебного труда. В ходе работы над учебником студенты приобретали практические навыки конкурентной разведки через анализ информационных потребностей, поиск информационных ресурсов, проведение исследований, оценку полученной информации, ее трансформацию в соответствующий текст. Работая над учебником, слушатели программы МВА воспользовались предоставленной возможностью проявить свои способности к самостоятельному обучению и критическому мышлению, овладеть некоторыми Интернет-технологиями.

Учебник, по мнению Д.Рабан, получился отличным. Слушатели поработали на славу. Все они – менеджеры среднего и высшего звена с опытом практической работы в бизнесе. И все показали себя с хорошей стороны, хотя одни страницы были написаны немного лучше, чем другие....

Учебник по КР создан и доступен на сайте <http://infosoc.haifa.ac.il>. Но работа над ним не закончена. Он будет постоянно улучшаться, дополняться новыми поколениями слушателей, которые будут находить и исправлять недостатки, ошибки, расширять разделы, пополнять их новыми материалами. Учебник может стать постоянным связующим звеном, своего рода мостом между академическим образованием и практическим бизнесом.