

# "Бизнес-разведка"

№ 29

*Деловая разведка - цели и задачи*

**Конкурентная разведка и стратегическое планирование - вместе или раздельно?**

**Конкурентной разведке сто лет?**

**Конкурентная разведка: разоблачение мифов**

*Организация и методы деловой разведки*

**С.Гончаров**

**О некоторых методиках деловой разведки в банковской сфере (часть 2)**

**Иди и смотри - что делает конкурент**

**Конкурентная разведка для системы материально-технического снабжения предприятий (часть 4)**

**KP в компании: для всех или избранных?**

*Конкурентная разведка для малого бизнеса*

**Конкурентная разведка для малого бизнеса - готовим аналитический отчет**

**Конкурентная стратегия для малого предприятия**

*Информационные ресурсы*

**Ищите словоохотливых жен. Из практики профессионала KP**

**О некоторых бесплатных источниках в англоязычном Интернете**

*Деловая разведка и право*

**Юридические компании осваивают конкурентную разведку**

*Советы профессионалам деловой разведки*

**Как победить в конкуренции. История испуганного конкурента**

**Переизбыток информации: что делать?**

© 2001 Светозаров В.Б. [syb@amulet-group.ru](mailto:syb@amulet-group.ru)



© "АМУЛЕТ" 2003 г. Тел/Факс.(495) 614-40-60, 614-41-60, E-mail:[info@amulet-group.ru](mailto:info@amulet-group.ru)

# **Конкурентная разведка и стратегическое планирование – вместе или раздельно?**

## **Конкурентная разведка и стратегическое планирование – вместе или раздельно?**

В онлайновом издании The Confidential Resource ([www.confidentialresource.com](http://www.confidentialresource.com)) от 4 января 2008 года появилась небольшая статья, автор которой, Ричард МакИачен, пытается разобраться, почему стратегическое планирование, возникшее в мире бизнеса в 50-е годы, потерпело, по его мнению, неудачу в последующие десятилетия, вплоть до конца столетия.

Автор указывает, что причина не в самом понятии, а в тех менеджерах, которые безуспешно пытались претворить стратегическое планирование (СП) в жизнь, не понимая, что СП есть постоянный процесс, причем не один, а много. К сожалению, конкурентная разведка не смогла заменить стратегическое планирование в силу недостаточного финансирования. МакИачен подчеркивает, что конкурентная разведка должна интегрироваться со стратегическим планированием, но в жизни такое случается редко.

Сейчас, пишет автор статьи, интерес к стратегическому планированию вновь возрождается благодаря растущему пониманию роли знаний рынка в успехе бизнеса.

Стратегическое планирование, отмечается в статье, начинается с изучения возможностей и угроз во внешней рыночной среде, которая не ограничивается только конкурентами. Эта среда состоит из следующих компонентов:

- Культура - поведенческие нормы, ценности, в условиях которых бизнес работает.
- Наличие реальных и потенциальных конкурентов и других игроков на рынке.
- Технологии – понимание их влияния на продукцию и бизнес-процессы.
- Экономика – тенденции, воздействующие непосредственно на компании, а также на клиентов.
- Политические риски. Изменения в правительстве или его политике.
- Правовые риски. Изменения в законодательстве, в судопроизводстве.
- Природная среда – ресурсы, климат, экологическое законодательство.
- Человеческий фактор – нередко приходится иметь дело с неуравновешенными людьми, с преступниками и некоторыми другими, представляющими реальную опасность для бизнеса.

Для большинства компаний, резюмирует автор, нет возможности одновременно отслеживать все тенденции и процессы во внешней рыночной среде. Поэтому оправдано и даже рекомендуется обращаться к специализированным компаниям, которые профессионально занимаются этими исследованиями, необходимыми для стратегического планирования.

## **Конкурентной разведке сто лет?**

### **Конкурентной разведке сто лет?**

На этот вопрос пытается ответить один из авторов блога на сайте

[www.kentsimperative.blogspot.com](http://www.kentsimperative.blogspot.com) (30 Nov., 2007).

У профессионалов конкурентной разведки сложилось твердое убеждение, что вид их занятий насчитывает 2-3 десятилетия. Такое утверждение «ничего, кроме смеха» у автора блога не вызывает. Во-первых, пишет он, уже нельзя считать «новыми» учебные книги и пособия по конкурентной разведке, появившиеся в 70-е годы прошлого столетия. А есть издания и более ранние. Например, «Business Intelligence and Espionage» - труд Ричарда Грина, увидевший свет еще в 1966 году. В этой книге имеются ссылки на материалы целой серии конференций по деловой разведке, датированные 30-ми годами.

Если залезть в архивы, то можно обнаружить такие документы как, например, впервые опубликованные в 1913 году отчеты офицеров коммерческой разведки, находившихся на службе у британского правительства. Отчеты выполнены в форме корреспондентских посланий, они в основном носят описательский характер, но содержат и попытки анализа. Документы довольно сухие, но это не важно, принимая во внимание их историческую ценность, подчеркивает автор блога.

«Хотя не найдены свидетельства широкого использования деловой разведки в тридцатые-сороковые годы – период Великой депрессии в США и Второй мировой войны, – это не означает, что ее попросту не было. Провал в исторических архивах еще не дает права нынешним последователям коммерческих разведчиков называть свою деятельность «беспрецедентной» и «новой». Автор выражает уверенность, что если как следует покопаться в архивах, то можно обнаружить массу доказательств активного использования конкурентной разведки на протяжении всего 20-го столетия.

Так или иначе, история показывает, как деловая разведка постепенно превращается из испытанного оружия государства во внешней политике в инструмент частного бизнеса. Собственно государство и сегодня не ушло из этой сферы, оказывая разведывательные услуги своим ведущим компаниям. Но с развитием процессов глобализации такие услуги становятся все менее уместными. Поэтому, заключает автор, вполне допустимо, что к концу 21 столетия конкурентная разведка полностью уйдет из сферы интересов государства.

## **Конкурентная разведка: разоблачение мифов**

### **Конкурентная разведка: разоблачение мифов**

Этой теме решила посвятить свою новую книгу Сина Шарп, консультант по конкурентной разведке из Южной Каролины (США). В конце прошлого года заключен контракт на издание, и автор еще работает над рукописью, но некоторые идеи будущей книги, имеющей предварительное название "Rethinking Competitive Intelligence" («Конкурентная разведка: обдумывая заново»), просочились в Интернет.

В частности, в одном из интервью ([www.komotv.com](http://www.komotv.com).., Dec. 19, 2007) С.Шарп перечислила мифы, которые, по ее мнению, по-прежнему окружают КР:

1. Маркетинг и КР – одно и то же
2. Конкурентная разведка и изучение конкурентов – одно и то же.
3. Данные, информация и разведка – одно и то же.
4. Конкурентная разведка – это шпионаж.
5. О частных компаниях нельзя найти информацию в легальных ресурсах.
6. Наилучшая информация приходит непосредственно из отрасли (бизнеса).
7. Информация бесплатна.
8. Информация стоит очень дорого.
9. Не всякое важное решение требует поддержки со стороны КР.
10. Конкурентная разведка – пустое занятие.

11. Программное обеспечение не годится для КР.

В том же интервью разоблачается миф под номером один: «конкурентная разведка это то же самое, что и маркетинг».

С.Шарп называет некоторые (не все известные нам) аргументы в пользу четкого разделения этих двух видов исследовательской деятельности в бизнесе.

- маркетолог в основном изучает то, что покупают или собираются приобрести клиенты. Т.е. в отличие от КР маркетинг более всего сконцентрирован на прошлом и на намерениях. КР сфокусирована главным образом на событиях, происходящим на рынке в данный момент и в ближайшем будущем.

- Маркетинг это тактическое оружие и ориентируется на методы, а КР - более стратегический инструмент, ориентированный на конечный результат.

- Маркетинг дает в основном количественные результаты, а КР – качественные показатели, также включает перспективы, выявляет проблемы.

- В сфере охвата маркетинга – клиенты, а КР обращается к широкому спектру рыночных факторов, включая конкурентов, поставщиков, дистрибутеров, крупных клиентов и экспертов.

- Маркетинг широко использует программное обеспечение в исследовании, а для КР этого недостаточно, дополнительно необходимы: анализ, обдумывание, выявление возможностей и угроз

## **О некоторых методиках деловой разведки в банковской сфере (часть 2)**

**С.Гончаров**

### **О некоторых методиках деловой разведки в банковской сфере (часть 2)**

*Завершение публикации, начатой в журнале БР № 27*

Информационные ресурсы, используемые при проверке субъектов малого и среднего бизнеса. Здесь я бы выделил три категории ресурсов:

1. Ресурсы, полностью достоверные - к таким можно отнести большинство сайтов государственных структур. Например:

- Сайт Государственной Федеральной налоговой службы <http://www.nalog.ru/>, который позволяет не только отслеживать последние изменения и правоприменительную практику в налоговом законодательстве, но получить актуализированное подтверждение регистрации организации с любой формой собственности на территории Российской Федерации, юридический адрес структуры, ИНН, ОГРН, регистрирующий орган.

- Сайт Центрального банка <http://www.cbr.ru>, данный сайт позволяет установить, зарегистрирована ли кредитная организация, дату регистрации, даты получения лицензий банком, уставной фонд, юридический адрес и почтовый, телефон. Во многих случаях на сайте размещается финансовая отчетность банков. Кроме этого, на нем можно узнать об отзывах лицензий у кредитных организаций, введении временных администраций и их персональном составе.

- Сайт Федеральной службы по финансовым рынкам <http://www.fcsrn.ru/> содержит достаточно подробную информацию о эмитентах ценных бумаг. К сожалению, очень часто данный сервер бывает не доступен. Однако можно использовать серверы региональных отделений ФСФР.

- Сайт Московского Арбитражного суда <http://www.msk.arbitr.ru>, равно как и сайты субъектов РФ, позволяет получить информацию о том, выступает ли фирма в качестве истца, ответчика, а также найти в архиве решение по арбитражным судам.

- Сайт Управления федеральной налоговой службы по г. Москве <http://www.mosnalog.ru/>,

можно узнать о недействительных ИНН юридических и физических лиц, сведения об организациях, имеющих лицензии на закупку, хранение и поставку алкогольной продукции.

- Сайт Федеральной службы страхового надзора <http://www.fssn.ru/www/site.nsf>. Имеет реестр страховых фирм с указанием номера лицензии, срока ее действия, уставного капитала фирмы; дана статистика и аналитика деятельности страховых фирм.

2. Ресурсы достоверные, к ним в основном относятся платные ресурсы, реже - бесплатные:

- Агентство «Cbonds», <http://www.cbonds.info/ru/rus>. Информация по участникам рынка ценных бумаг, синдицированным кредитам, о предстоящих и прошедших конференциях по данной тематике.
- База данных «Лабиринт» Центра «Панорама» <http://www.labyrinth.ru/content/> - о бизнесменах и политиках, на сайте представлены сокращенные данные, полная база является платной.

Открытые базы данных о регистрации субъектов права (требуют знания языка оригинала)

- Великобритания [www.companieshouse.gov.uk](http://www.companieshouse.gov.uk)
- Италия [www.infoimprese.it/](http://www.infoimprese.it/)
- Франция [www.infogreffe.fr](http://www.infogreffe.fr) и [www.sociate.com/](http://www.sociate.com/)
- Республика Кипр [www.mcit.gov.cy/drcor/](http://www.mcit.gov.cy/drcor/)
- Словакия [www.orsr.sk/](http://www.orsr.sk/)
- Чехия [www.justice.cz/](http://www.justice.cz/)
- США (штат Делавэр) <https://sos-res.state.de.us/tin/GINameSearch.jsp>

Информационные базы данных о регистрации субъектов права, доступ к которым осуществляется на платной основе:

- Венгрия [www.Microsec.hu](http://www.Microsec.hu)
- Нидерланды [www.kvk.nl/](http://www.kvk.nl/)
- Польша [www.ms.pov.pl/](http://www.ms.pov.pl/)

«Компания Интегрум» <http://www.integrum.ru>, платный ресурс позволяющий осуществлять поиск интересующей информации по контексту в нескольких интегрированных базах данных и прессе.

Представительство Американской компании «Интернет секьюритиз инк», <http://www.securities.com/>

3. Ресурсы требующие дополнительной проверки. К данным ресурсам я отношу материалы прессы, поскольку они могут носить заказной или непроверенный характер. При этом пресса остается одним из основных источников информации. Сайтов, на которых можно сразу провести выборку по прессе из максимально возможного количества источников, очень мало, все они платные.

Из наиболее серьезных игроков на данном рынке услуг следует выделить всего две компании, это названные выше «Интегрум» <http://www.integrum.ru> и Представительство Американской компании «Интернет секьюритиз Инк» <http://www.securities.com/>.

В набор предоставляемых последней компанией услуг входят:

- новости из основных центральных и региональных информационных агентств;
- информация финансовых периодических изданий;
- информация о компаниях и отраслях промышленности;
- информация о рынках ценных бумаг и других финансовых инструментах;
- макроэкономические обзоры, включая обзоры из местных источников;
- электронные версии центральных и наиболее крупных региональных газет и журналов с архивами;
- записи интервью и пресс-конференций, теле- и радиопередач на экономические и финансовые темы.

# **Иди и смотри – что делает конкурент**

## **Иди и смотри – что делает конкурент**

В последние годы широко распространилось мнение, что с развитием информационных технологий значение прямых контактов с источниками информации, личного знакомства с ее носителями падает. Ныне достаточно войти в Глобальную сеть, несколько раз щелкнуть мышкой – и вот перед вами море данных. Не надо покидать свой офис, мотаться по городам и весям, чтобы получить добротный материал для анализа и отчетов начальству. Такой подход радует ленивых, считают Тим и Лари Лейзетер в своей статье, размещенной на сайте [www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com) 11/29/07. Они отмечают, что наиболее успешные профессионалы конкурентной разведки не засиживаются в рабочих креслах, предпочитая лично присутствовать на переднем крае, изучать на месте ситуацию, получать информацию из первых рук.

В этом смысле никто не может сравниться с японцами. Авторы публикации приводят весьма показательный пример из практики взаимоотношений американской и японской автомобильных фирм, специализирующихся в одном сегменте бизнеса. Обе компании в целях бенчмаркинга обменялись представительными делегациями. Американцы отнеслись не вполне серьезно к поездке в Японию, ограничившись беглым осмотром заводов конкурента, да и то не всех.

Другое дело – японцы. Нанося ответный визит, они до зубов вооружились видеокамерами и диктофонами. Когда им запретили снимать на пленку во время посещения предприятий американской компании, они добились разрешения пользоваться аудиозаписывающими устройствами под предлогом плохого знания английского языка (мол, им необходимо потом сверить, правильно ли они поняли разъяснения сопровождающих лиц). Принимающая сторона согласилась, поскольку никто из хозяев не владел японским.

Во время обхода одного из цехов кто-то из гостей спросил относительно цикличности и мощности работы одного важного оборудования. Им было отказано в ответе. Позже принимающие сообразили, что цикличность можно рассчитать по записанным на аудиопленку звукам работающей машины. Что еще хуже – к концу поездки японцев обнаружилось: среди них есть художники, которые по ходу осмотра набрасывали в блокнотах эскизы оборудования.

Американцы получили урок от своих японских конкурентов.

## **Конкурентная разведка для системы материально-технического снабжения предприятий (часть 4)**

### **Конкурентная разведка для системы материально-технического снабжения предприятий (часть 4)**

Завершаем публикацию изложения статьи Р.Уилкинса (начало см. № 25 нашего журнала), помещенной в периодическом издании *Supply Chain Management Review* ([www.semr.com](http://www.semr.com))

Теперь, когда мы подробно разобрали информационные ресурсы и методы работы с ними, несколько замечаний об особенностях аналитической работы профessionала КР.

Имеются различные инструменты и методологии анализа. Выбирайте ту, которая наиболее подходит под конкретный случай. Для более простых задач можно использовать SWAT – сильные стороны, уязвимости, возможности и угрозы. Правильно примененные инструменты в сочетании с аналитическими способностями профессионала КР дадут желаемый результат. Достижение преимущества в системе снабжения создает

благоприятные условия если не для вытеснения конкурентов, то, по крайней мере, для их ослабления.

Структура анализа обусловлена конкурентными рисками. В частности, такими, как смена поставщиков, трудности в определении альтернативных каналов дистрибуции, клиентская лояльность, напрямую зависящая от качества вашего продукта, высокая стоимость капитала на фоне больших инвестиций со стороны лидеров рынка,...

Ключевая задача заключается в том, чтобы проанализировать каналы снабжения у ваших конкурентов в соответствии с правилом 5 сил М.Портера соответственно избранным вами критериям (метрикам), выяснить, как влияют на них изменения на рынке, новые вызовы.

В качестве конечной цели анализ должен подсказать, какую стратегию необходимо избрать, чтобы получить самую эффективную на рынке систему снабжения.

Помимо конкретных замеров систем снабжения у конкурентов, надо обязательно принимать в расчет, изучать менталитет конкурентов – как они воспринимают конкуренцию на рынке, их способность принимать быстрые и верные решения, поведение в условиях кризиса, готовность идти на риск, возможность иррациональной реакции в случае, когда их загоняют в угол. При этом нельзя упускать из виду, что подходы и действия конкурентов могут со временем меняться в результате смены менеджмента, процессов слияния и поглощения, втягивания в судебные иски, возникновения нестандартных ситуаций, даже под влиянием всяких слухов...

Аналитическая работа – вещь постоянная, поскольку достижение преимущества в системе снабжения или ином компоненте бизнеса никогда не бывает абсолютным, его легко растерять, если уповать на лаврах достигнутого.

## **КР в компании: для всех или избранных?**

### **КР в компании: для всех или избранных?**

Автор заметки на сайте primeryintelligence.blogspot.com (November 30, 2007) размышляет на тему, кому должна идти информация от аналитиков конкурентной разведки внутри корпорации. Обычно принято считать, что отчеты КР предназначены для ограниченного круга лиц, уполномоченных принимать стратегические или тактические решения. При таком подходе многие отделы остаются в стороне и не пользуются результатами КР. И, напротив, некоторые ключевые подразделения, получая в свои руки первичную информацию, оставляют ее у себя.

Такое разделение потоков развединформации особенно характерно для взаимоотношений между отделами маркетинга и продаж. Менеджеры по продажам используют информацию, получаемую в процессе своей работы, исключительно для своих потребностей – расширения продаж, обучения персонала и пр. Дальше информация, как правило, не идет.

То же самое можно сказать и о корпоративных маркетологах. Последние охотно пользуются данными конкурентной разведки, но очень часто на вопрос, как практически применяют результаты деловой разведки менеджеры по продажам, долго молчат, а потом недоуменно спрашивают: «а зачем им она нужна?».

По наблюдениям автора, наиболее успешные компании эффективно используют процессы распределения и широкого обмена информацией между всеми отделами, включая в первую очередь отдел продаж. Что и позволяет им лучше других держаться на плаву.

Чтобы преодолеть информационную замкнутость, необходимо прояснить следующие моменты:

- какие данные позволяет получать конкурентная разведка;
- имеет ли программа КР потенциал окупаемости;

- как широко используется информация, получаемая службой КР, и как она влияет на конечные результаты (расширение продаж, улучшение позиций на рынке, повышение конкурентоспособности и т.п.);
- что надо сделать, чтобы расширить круг пользователей в компании результатами КР;
- есть ли еще в компании «не охваченные информацией», но желающие ее получать;
- готовы ли вы сами внимательно следить за информацией, которую получают другие отделы (маркетинга, снабжения, продаж,...).

## **Конкурентная разведка для малого предприятия - готовим аналитический отчет**

### **Конкурентная разведка для малого предприятия – готовим аналитический отчет**

Завершаем публикацию статьи Вернона Приора в онлайновом издании *Free Point №235* ([www.freepoint.com/issues](http://www.freepoint.com/issues)), начатую в журнале «Бизнес-разведка №27

Информация, которую вы собрали (об этом шла речь в отрывках, опубликованных в упомянутом номере журнала) – бесполезна, если ее не проанализировать, не изложить в отчете и не использовать. Следует заметить, что самые сильные инструменты аналитической деятельности, какой бы сферы бизнеса ни касалось, это:

- глубокое знание отрасли и рыночной среды, в которой работаете;
- понимание ключевых факторов успеха, в том числе и ваших конкурентов;
- хорошее воображение;
- хладнокровие и здравый смысл.

Бывает, что достаточно переговорить с несколькими умными коллегами в вашей компании, чтобы получить ответ на три вопроса, которые должны быть отражены в отчете:

- что случилось (или должно случиться)?
- каковы последствия?
- как реагировать, что делать?

Вести конкурентную разведку, которая требует затрат времени и интеллекта, следует поручить конкретному лицу в компании, тому, кто хочет ею заниматься, имеет опыт работы в данном бизнесе и занимает не последнее место в иерархии управления. Ему/ей, в свою очередь, надо знать, что хочет от КР руководитель компании. Приглашайте его/ее на корпоративные совещания. Преимущество малых предприятий над крупными корпорациями в том, что здесь (в малом бизнесе) внутренние взаимосвязи и контакты развиваются быстрее, они гибче и теснее, а, следовательно, информацию можно собирать и анализировать значительно быстрее.

Желательно проводить тренинги по КР для как можно большего числа работников, обучая их работе с источниками информации. Для профессионалов КР тренинги нацелены на более фундаментальное изучение аналитических методологий и техники составления отчетов.

# **Конкурентная стратегия для малого предприятия**

## **Конкурентная стратегия для малого предприятия**

Как выработать стратегию для малого бизнеса? На этот вопрос предлагает свой ответ онлайнове издание Industry Canada ([www.ic.gc.ca](http://www.ic.gc.ca)) в публикации «Конкурентная разведка: краткий обзор».

Прежде чем начать работу по формированию стратегии, необходимо собрать конкурентную информацию, проанализировать место компании на рынке. Затем определиться по следующим параметрам и факторам:

- имеются ли такие изменения в экономической среде, в отрасли, в деятельности самой компании, которые требуют реагирования?
- имеется ли у компании стратегический бизнес-план, и если да, то выполняется ли он? Не устарел ли он полностью или частично?
- можно ли измерить, качественно и количественно, предполагаемые изменения в деятельности компании?

Определив конкретные проблемы и темы, которыми надо заниматься, переходим к формулированию стратегии. Рекомендуется трехэтапный план.

### *1. Просчитываем варианты*

Предположим, вам удалось выйти на поставщика более качественных компонентов, которые позволяют увеличивать производство при сохранении расходов. Как расширить сбыт, если рынок насыщен? Через снижение цен. Проработайте разные варианты с учетом присутствия на рынке товаров конкурентов. К примеру, допустим, что вы и ваш конкурент делите рынок пополам - 50 на 50. При одинаковой рыночной цене \$110 прибыли равны - \$1 500 каждый. Если вы уменьшите цену своего товара до \$100, то сможете расширить долю рынка до 56% и доход до \$1 545 при условии, что конкурент никак не отреагирует на ваш шаг. Если конкурент вслед за вами тоже снизит цену до этого уровня, то раздел рынка останется прежним, но доходы каждого из конкурентов упадут.

Вариантов может быть несколько и каждый надо заранее просчитать.

### *2. Прогнозируем реакцию конкурентов*

Рассматриваем следующие вопросы относительно конкурентов:

Насколько они уязвимы для предполагаемых нами действий?  
Есть ли у них возможности для ответного маневра?  
Что они знают и что думают о нашей фирме?  
Они пассивны или, напротив, агрессивны на рынке?  
Способны ли они к эффективному ответу?

Надо знать их прошлое, как они вели себя в условиях перемен, как реагировали. Конечно, если у них сменился менеджмент, то могут реагировать по-другому.

### *3. Оцениваем альтернативы*

Определяем возможные ответы конкурентов, сверяя их с просчитанными в первом разделе финансово-экономическими вариантами, проигрываем сценарии типа «что, если...» и, наконец, выбираем стратегию, которая приносит наилучшие результаты.

# **Ищите словоохотливых жен. Из практики профессионала КР**

## **Ищите словоохотливых жен. Из практики профессионала КР**

Курт Небауэр, специалист в области конкурентной разведки, сотрудник компании Proactive Worldwide, собирает информацию, контактируя с людьми, которые работают в интересующих клиента компаниях (или ассоциированных с ними фирмах). Наилучшие источники, говорит он, это менеджеры по продажам. Они любят поболтать. Однажды он получил задание выяснить, какое количество продавцов работают в конкурирующей фирме, сколько они зарабатывают и т.п. Позвонил домой одному из них. К телефону подошла жена, которая оказалась на редкость разговорчивой. Представившись своим именем, но, не назвав клиента, для которого собирали информацию, он разговорил словоохотливую женщину. Она, в частности, высказала ему недовольство начальником мужа и дала еще кое-какую информацию о фирме мужа. Это информация послужила отправной точкой для бесед с людьми, работавшими в фирме.

Об этом Небауэр рассказал в интервью газете «Чикаго Трибюн», которое появилось на сайте nwanews.com 30 декабря 2007 года. Он отметил, в частности, что помимо менеджеров по продажам полезными носителями первичной информации могут быть технические специалисты, инженеры. Главное, владеть их терминологией. А что сказать о юристах, бухгалтерах? «Забудьте о них» - они по своему должностному положению обязаны хранить и защищать секреты фирмы.

В той же публикации сообщается: проведенный в США известным экспертом в области КР Леонардом Фулдом опрос показал, что еще многие компании явно недооценивают значение конкурентной разведки, отчисляя на нее мизерные суммы. Но интерес к ней растет. Фулд уверен, что если сегодня 1000 крупнейших американских компаний тратят на КР примерно \$ 1 миллиард, то в течение ближайших 5 лет эти затраты вырастут в 10 раз.

Особенно интенсивно КР развивается в фармакологической отрасли. Значительная часть информации собирается на выставках, ярмарках, конференциях. Врач Дуглас Мельник из Калифорнии делится своим опытом: он познакомился с коллегами, которые проводили исследование для конкурирующей компании. Они, конечно, не были посвящены в секреты этой компании, но полученная от них информация была весьма ценной. К примеру, данные о структурировании клинических испытаний могут многое рассказать о новом лекарстве. Скажем, данные, кто из пациентов клиники участвовал в испытаниях, а кто нет.

## **О некоторых бесплатных источниках в англоязычном Интернете**

### **О некоторых бесплатных источниках в англоязычном Интернете**

В последние годы веб-блоги становятся все более важным информационным ресурсом. Ларри Бодин в журнале Law Technology News (November 16, 2007) рассказывает о некоторых бесплатных ресурсах, полезных не только для правоведов и юристов, но и всех, кто профессионально занимается или интересуется конкурентной разведкой.

Особенно подробно автор характеризует возможности информационно-поисковой системы Google для пользования информацией с блогов. Можно создать собственную страницу iGoogle. Затем набрать [www.blogsearch.google.com](http://www.blogsearch.google.com) и в окошке для поиска (search box) написать соответствующие термины, названия компаний, фамилии персон и «кликнуть» на “Search Blogs”. Внизу полученной странички с результатами поиска найти и нажать на “Add a blog search gadget.....” и найденные материалы лягут на вашу страничку.

Другой вариант на Google – Google Alert, ящик электронной почты с результатами поиска по фразе или именам. Для этого нужно сначала зайти на [www.google.com/alerts](http://www.google.com/alerts) и указать: тему поиска, вид ресурсов (новости, блоги, видео, или все вместе), регулярность (ежедневно, еженедельно), свой адрес электронной почты. Получаете уведомление и подтверждаете.

Еще один путь: [www.reader.google.com](http://www.reader.google.com), он доступен на русском языке. Создаете свою страничку, заполняете окошки и получаете самую свежую информацию с выбранных сайтов.

Наконец, LinkedIn.com - сетевой сайт, насчитывающий 9 миллионов членов. Укажите название искомой компании и получите список управляющих, виды деятельности – официальные материалы компании. Здесь имеются данные на все корпорации из Fortune 500. Этой системой особенно хорошо пользоваться при поиске персональных данных на бизнесменов.

## **Юридические компании осваивают конкурентную разведку**

### **Юридические компании осваивают конкурентную разведку**

Еще 15-20 лет назад на мировом рынке юридических услуг особой конкуренции не отмечалось. Последние годы ситуация меняется, в частности, в США, где конкурентная разведка становится не последней составляющей деловой стратегии компаний, оказывающих юридические услуги бизнесу. Специально для них организуются семинары и курсы по КР. Некоторые эксперты объясняют тенденцию возросшей конкуренцией в этом сегменте бизнеса.

Рост конкуренции вызван рядом причин:

- избыток юристов;
- рост числа юрфирм;
- рецессия в США, где многие компании вынуждены более аккуратно тратить деньги на непрофильную деятельность, включая юридические услуги, все чаще предпочитая устраивать конкурсы и тендера на этот вид услуг.

Юристам приходится осваивать новую для них дисциплину – конкурентный разведанализ, читаем на сайте [www.thefreelibrary.com/Law](http://www.thefreelibrary.com/Law):

«Для юристов он означает анализ:

- как появление новых юридических конкурентов может повлиять на рынок и изменить его;
- каким образом предполагаемые дополнения и изменения в законах и нормах скажутся на бизнесе;
- когда настает время для существенного расширения бизнеса».

## **Как победить в конкуренции. История испуганного конкурента**

### **Как победить в конкуренции. История испуганного конкурента**

Так озаглавил свою блоговую заметку некто «Dave» ([www.morigano.com](http://www.morigano.com)), рассказав о своем опыте конкурентной разведки.

«Бизнес это война, вне сомнения», - начинает автор заметки. Конкуренты хотят вас задавить, чтобы зарабатывать больше денег. Вот почему многие компании охотно используют инструментарий конкурентной разведки, делают все, чтобы превзойти

конкурентов, вырваться вперед.

«У меня, - признается блогер, - с этим дело обстояло плохо. Мои клиенты знали, в чем я лучше конкурентов, но потенциальные клиенты этого знать не могли. Как я ни старался, ничего не получалось, пока не обнаружил довольно простой путь сокрушения конкурентов». Далее автор заметки рассказывает, как он начал с того, что стал просить клиентов изложить на бумаге или в аудиозаписи, либо на видео, в чем конкретно его услуги лучше, чем у конкурентов. Собранный таким образом информацию он включил в маркетинговые материалы и опубликовал. Результат был замечательный: рост клиентской базы на 13% в короткий срок. Прибавилось много новых читателей сайта, еще больше - желающих обменяться мнениями.

Спустя несколько недель к нему пожаловал конкурент с жалобой на такой маркетинговый ход. Некоторые конкуренты, явно обидевшись, заблокировали для него свои сайты, исключили из списка подписчиков и т.п. У всех аргумент был схожий: «кражи чужого контента»...

Блогер задает вопрос «можно ли считать шпионаж за конкурентами с целью улучшить собственные услуги и товары нелегальным, нехорошим?», и отвечает: «Конечно, нет».

Аргументация: значительная часть информации о конкурирующих товарах и услугах совпадает (exactly the same). А посему ее использование из открытых источников нельзя именовать «кражей».

Автор рекомендует всем пользоваться его методом борьбы за клиента. И если кто-то из конкурентов выражает свое недовольство, просто укажите, что «он испугался».  
«Бизнес – это война. Берите оружие и крушите своих конкурентов!»

## Переизбыток информации: что делать?

### Переизбыток информации: что делать?

Исследовательская организация Burton Group опубликовала отчет, в котором выразила коллективный вопль аналитиков, информационных и ИТ менеджеров: «Все! Хватит! Больше мы не выдержим!», обусловленный волнообразным ростом обрушающейся на них информации. В целом, такое отношение характерно для многих, если не всех, кто постоянно имеет дело с электронной почтой и Интернетом. Один из авторов исследования Джек Сантос отмечает, что «информационный шквал создает серьезные персональные и организационные проблемы, включая потерю способности мыслить стратегически, плохо продуманные решения, утрату контроля за контекстом информационных потоков, снижение уровня командной, слаженной работы». (CIO, [www.cio.com](http://www.cio.com), January 04, 2008).

Что делать? Сантос предлагает такие рекомендации:

1. Планируйте фиксированное время для работы с э-почтой. Скажем, два-три раза в день по 5-10 минут.
2. Уберите сигнал входящей корреспонденции, который нервирует и отвлекает от текущих дел.
3. Билл Гейтс как-то сформулировал принцип – “information retreat” (временное отключение от информации). Дважды в год Гейтс берет неделю исключительно для чтения книг, статей по интересующим его вопросам. По мнению Сантоса, это позволяет, во-первых, держаться в курсе глобальных тенденций в конкретной индустрии, и, во-вторых, генерировать креативные идеи и инициативы.

Другой автор на сайте [www.networkworld.com](http://www.networkworld.com) в той же связи пишет, что в том случае, если вы не знаете, кто направляет вам сообщение, либо не ждете ничего важного и срочного, электронная почта не должна иметь первостепенного значения. Если вы заняты важной работой, не отвечайте ни на звонки, ни на сигналы электронной почты. Когда же на столе/компьютере нет ничего срочного, обращайтесь к e-mail. Поскольку по статистике только 15% электронных писем требуют незамедлительной реакции, то организациям рекомендуется контролировать потоки электронной почты, выделяя и отсекая от нее тех

сотрудников, которым e-mail не обязателен.