

## **БИЗНЕС-РАЗВЕДКА**

**№ 36**

### **Оглавление**

#### *Деловая разведка – цели и задачи*

[Новая тенденция – децентрализация конкурентной разведки](#)

[Защита от терроризма и конкурентная разведка](#)

[Рыночная стратегия: в каком «океане» плаваете?](#)

[Кого изучать - менеджеров или лидеров?](#)

#### *Организация и методы деловой разведки*

[Значение отраслевых форумов для конкурентной разведки](#)

[Создаем команду для конкурентного анализа](#)

[Конкурентная разведка: взаимоотношения внутри компании](#)

[Неожиданности –«ахиллесова пята» стратегического планирования](#)

[Разведка в интернете: как обойти барьеры контр-разведки](#)

[Наиболее важные темы для мониторинга социальных сетей](#)

#### *Информационные ресурсы*

[О некоторых информационных ресурсах по компаниям](#)

[Интеллектуальная собственность в конкурентной разведке](#)

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

[В. Светозаров](#)

[Кризис расширил «серую зону» между КР и экономическим шпионажем](#)

#### *Советы профессионалам деловой разведки*

[Доклад результатов КР руководству: что надо иметь в виду?](#)

#### *Рецензии. Обзоры литературы*

[Competitive Intelligence Advantage: How to Minimize Risk, Avoid Surprises and Grow Your Business](#)

# Новая тенденция - децентрализация конкурентной разведки

Хотя в настоящее время многие профессионалы конкурентной разведки сосредоточены в специальных службах компаний, все более явственно пробивается новая тенденция - к децентрализации усилий КР, выводу ее на уровень разных подразделений и направлений.

Эта тенденция обусловлена возрастающими требованиями к самоокупаемости и рентабельности КР, что не всегда очевидно при ограничении ее функций стратегическими задачами. Признавая исключительно важное значение КР для принятия и реализации долгосрочных решений и планов, компании, испытывающие все более острую конкуренцию в условиях глобализации рынков, стремятся получить быструю отдачу от капиталовложений в КР, которая бы отражалась в годовых и квартальных финансовых балансах.

Почему модель децентрализованной службы КР имеет неплохие шансы быть взятой на вооружение многими компаниями? На этот вопрос отвечает Пауль Фаркот, вице-президент компании Cipher Systems ([scip.insight.December, 2009](http://scip.insight.December, 2009)):

Каждое из подразделений (направлений) компании нуждается в уникальной информации, отвечающей ее конкретным потребностям. Например, отдел инноваций заинтересован в технической и патентной информации, а менеджеры по продажам - в данных о ценах у конкурентов, текущих тенденциях рынка и т.п. Чтобы удовлетворять повседневные запросы разных отделов в КР, компании нанимают узко-специализированных профессионалов по разным аспектам КР.

Последние отвечают за конкретный участок работы компании, общаясь с менеджерами «передней линии», вовлекая их в сбор «полевых» данных, снабжая полезной информацией, привлекая к обсуждению вопросов КР.

Выход КР в низовые эшелоны побуждает проводить структурированную политику КР в компании, которая позволяет объединять и координировать разведработу на разных уровнях и в разных подразделениях.

Такая методика сбора и анализа информации ставит перед службой КР ряд вопросов: достоверность данных, собираемых на локальных, местных рынках (особенно возникающих, новых); необходимость единой интерпретации информации, стекающейся из разных регионов и стран; гармонизация поступающей информации с принятыми в компании стандартами баз данных; трансформация местной, детальной информации в стратегию и тактику бизнеса.

*(окончание в следующем номере)*

## Защита от терроризма и конкурентная разведка

О взаимодействии служб безопасности и конкурентной разведки, о влиянии борьбы с терроризмом в национальном и глобальном масштабе на состояние и перспективы конкурентной разведки рассуждают Джон МакГональ и Кэролин Вела (The Helicon Group) на страницах сайта [cio.com](http://cio.com).

Хотя защита от терроризма входит в прямые задачи корпоративной службы безопасности, последняя нуждается в поддержке и взаимодействии с другими подразделениями компании, в их числе и с профессионалами конкурентной разведки, утверждают авторы

публикации. Контрафакция, кража патентов, незаконное использование чужой торговой марки – эти и другие злоупотребления и преступления находятся в поле зрения СБ, тем более что террористы могут использовать такие правонарушения для своих целей. Многие преступления так или иначе связаны с кражей или утечкой служебной информации. И здесь, считают авторы, могут пригодиться знания профессионалов конкурентной разведки. Они, зная приемы и методы конкурентной разведки и промышленного шпионажа, подскажут службе безопасности, где информация может «утекать» и что надо сделать, чтобы это предотвратить.

С другой стороны, меры, предпринимаемые на уровне правительств и бизнес-организаций по противодействию терроризму, реально сужают возможности профессионалов КР эксплуатировать источники первичной информации. Компании прячут информацию о себе, которая еще недавно была в открытом доступе. Сейчас, придя в компанию (американскую), уже не увидишь на столе и на стенах таблицы и диаграммы, их нет и на корпоративных сайтах. Службы безопасности не ставят перед собой задачу защищать компанию от разведывательных посягательств конкурентов, но, принимая меры против потенциальных террористов, они объективно затрудняют работу профессионалов конкурентной разведки. Последним становится труднее общаться с менеджерами компании-объекта изучения, сложнее добывать информацию из первых рук, но, следовательно, им приходится во все большей мере полагаться на вторичные источники, в первую очередь ресурсы Интернета.

По мнению авторов, тенденция сужения источников первичной информации, все больший упор на журнальные обзоры и иные вторичные ресурсы чревата распространением неверной, искаженной информации и прямой дезинформации. Это особенно характерно для не публичного бизнеса, бизнеса, предпочитающего скрываться в тени. Эта же тенденция подталкивает профессионалов конкурентной разведки к использованию не вполне легальных, но если даже и формально легальных, но совсем не этических приемов и методов добычи информации.

*(продолжение в следующем номере)*

## **Рыночная стратегия: в каком «океане» плаваете?**

Авторы книги «Стратегия голубого океана» (W. Chan Kim, Renee Mauborgne), вышедшей в свет в 2005 году, предложили термин «стратегия голубого океана» применительно к разведке нового, возникающего или уже реально существующего рынка, перед тем как принять решение о вхождении на него.

Авторы статьи в периодическом издании SCIP. Insight (scip.org, January 2001) Стефан Боренгассер и Анна Дженкинс, работающие в корпорации Kimberly-Clark Corporation отмечают, что если термин «голубой океан» имеет отношение к новому рынку, то под термином «красный океан» надо понимать стратегию и конкурентную разведку в условиях реального присутствия на рынке. Если в первом случае речь идет лишь об изучении условий для возможного вхождения в рынок и конкуренцию, то во втором – о формировании стратегии, когда «кровавые бои» с конкурентами ведутся по всему фронту.

И там, и здесь надо различать особенности стратегии. Это не всегда удастся. В конкретных ситуациях рыночной конкуренции представления могут смещаться, перемешиваться и это затрудняет выбор инструментов для конкурентной разведки и формирования правильной рыночной стратегии.

Авторы статьи предлагают воспользоваться набором вопросов, представленных на сайте blueoceanstrategy.com, чтобы определить для себя, в каком «океане» компания находится, «голубом» или «красном», и если в «голубом», то насколько «голубом».

- Испытывает ли ваша компания возрастающую конкуренцию со стороны отечественных и зарубежных фирм?

- Настаивают ли ваши менеджеры по продажам на снижении расценок для повышения конкурентоспособности товаров/услуг?
- Ощущаете ли вы необходимость усиления рекламного присутствия на рынке?
- Сосредоточена ли ваша компания на вопросах снижения цен, контроля за качеством, продвижением бренда вместо усилий по внедрению инноваций, рыночному росту, формированию новых брендов?
- Считаете ли вы виновным рынок в вашем медленном развитии?
- Сравните ваши возможности и слабости с аналогичными факторами у конкурентов. Они одинаковы?

Если на большинство вопросов вы отвечаете утвердительно, то, значит, вы плаваете в «красном океане».

## Кого изучать - менеджеров или лидеров?

Изучение руководящего звена конкурентов представляет одно из главных направлений конкурентной разведки. Связи, в том числе родственные, открывающие те или иные возможности, психологический портрет, позволяющий предположить определенные действия в конкретной ситуации, - это и многое другое составляет предмет мониторинга и анализа.

Однако встает вопрос, на кого из руководителей конкурентной фирмы надо обращать главное, а, может быть, эксклюзивное внимание? Вопрос не такой простой, как может показаться. Профессор гарвардской бизнес школы А.Залежник в статье, опубликованной журналом «Working Knowledge» в августе 2008 года, отмечает существенную разницу между т.н. «лидерами» и менеджерами:

«Менеджеры ориентированы на процесс, а лидеры – на сущность. Бизнес - процесс связан с определенными процедурами, необходимыми для решения проблемы, в то время как сущность составляет собственно саму проблему. Процесс в конечном итоге приводит к депрессивному эмоциональному состоянию. Погружение же в проблему, напротив, провоцирует энергетику, вызывает креативное мышление. Менеджеры склонны к тому, чтобы делегировать свои функции, а лидеры предпочитают влезать в проблему, копаться в ее сути, искать решения» (knowledgeispower.com).

Но есть и противоположная точка зрения, Ее адепты считают, что организация процесса, делегирование обязанностей (то есть работа менеджера) способствуют росту компании, в то время как попытки заглянуть в суть проблемы и там найти решение могут ограничивать рост.

Вопрос частично имеет отношение к стилю руководителя. По Залежнику, менеджеры обычно лишены предпринимательской жилки и всецело зависят от лидеров.

Все это важно знать и учитывать профессионалу конкурентной разведки. Прежде чем приступить к изучению конкурента, надо определить, кто там реально управляет – лидеры или менеджеры. В зависимости от ответа можно выстраивать предположения относительно стабильности бизнеса конкурента, вычислять предсказуемость поведения конкурента при тех или иных поворотах на рынке.

# Значение отраслевых форумов для конкурентной разведки

Эффективная конкурентная разведка требует хорошо продуманной, систематизированной программы сбора и анализа информации об основных рыночных игроках, прямых конкурентах, изменениях в правовом поле, поставщиках и т.д. Такая программа должна охватывать всевозможные ресурсы и источники, среди которых исключительно важную роль играют отраслевые форумы (выставки, конференции, круглые столы и т.п.).

Участвуя в форумах, можно почерпнуть массу полезной информации о запросах клиентов, технологических инновациях, правительственных подходах, планах конкурентов. Большинство приходят на форумы в надежде обменяться информацией. Если работа на выставках и конференциях организована должным образом, за три дня можно собрать информацию, на которую в обычных условиях понадобились бы месяцы и годы. Именно на форумах проверяют достоверность тех или иных данных, развенчивают мифы, подтверждают или опровергают предположения и слухи. Здесь же можно пополнить свой информационный портфель, общаясь продавцами, клиентами, поставщиками, контрагентами, экспертами.

Ключевой вопрос – правильно организовать работу, тем более, если ваша компания представлена 3-4 представителями, а выставка огромна, число участников – сотни и сотни. Как правильно распределить силы, чтобы поработать с максимальной пользой и отдачей?

Джонатан Келоф, профессор по международному бизнесу Университета Оттавы, рекомендует поставить и попытаться ответить на следующие вопросы:

Как правильно спланировать работу?

Какие ключевые для компании вопросы можно проработать на форуме?

Какими наиболее эффективными методами собирать информацию?

Кого можно было бы привлечь для помощи в сборе информации?

Какая роль отводится аналитику команды, задействованной на форуме?

Как лучше всего обмениваться информацией между членами команды во время форума?

Как управлять и направлять разведывательные усилия во время форума?

Как защититься от контр-разведки конкурентов?

Как использовать работу на форуме для расширения постоянных источников конкурентной разведки?

*(по материалам сайта [scip.org](http://scip.org))*

## Создаем команду для конкурентного анализа

В сфере конкурентной разведки команда представляет собой группу лиц, сотрудников компании, чьи профессиональные знания и умения подчиняются задаче осуществления аналитического проекта по КР. Такую формулировку предлагает эксперт по рыночной

разведке Дейл Фехрингер в статье «Преимущества командного анализа» (scip.insight, January, 2010). Это следующие преимущества:

- получение лучших разведывательных результатов;
- повышение уровня доверия со стороны топ-менеджмента компании;
- укрепление внутренних взаимосвязей в контексте конкурентной разведки.

При формировании команды для решения конкретной задачи КР автор публикации рекомендует включать специалистов из ключевых направлений деятельности компании. Нельзя ограничивать состав группы исключительно специалистами КР. Если, к примеру, предстоит изучить проблему, связанную с финансами, то необходимо пригласить специалиста по этим вопросам.

Команды наиболее эффективны, когда их численность колеблется от трех до восьми человек. Если группа больше восьми, трудно поддерживать неформальное обсуждение и держать дискуссию строго в русле обозначенных вопросов. Важно заранее предупредить и согласовать с руководством компании состав команды.

Руководителю команды надо правильно определить повестку и тон обсуждения. Во время первого контакта объясните каждому, зачем формируется команда, что она будет делать, кого планируется еще привлечь, где и когда группа будет собираться, что от него/нее ждут.

Держите дискуссию в рамках обозначенной темы, строго в отведенное время. Между встречами обеспечьте участникам команды возможность свободно общаться с использованием чата, электронной почты, возможностей интранета..

Если большинство команды высказывает мнение, с которым вы, руководитель группы, не согласны, надо искать компромиссные формулировки в отчете, которые бы отражали подход оппонентов и ваши ключевые положения. Возможно, что такой подход будет и более точным, и более приемлемым для руководства.

По завершении работы поблагодарите каждого за участие. Тем самым вы не только оставите у них благоприятное впечатление о себе, но и сохраните возможность их привлечения к будущим проектам КР.

## **Конкурентная разведка: взаимоотношения внутри компании**

Президент компании Business Intelligence Source, Inc. Элен Нейлор была приглашена в компанию Bell Atlantic для организации там функции конкурентной разведки. О том, как складывались ее отношения с менеджерами компании, она рассказывает нас страницах журнала Cooperative Intelligence Magazine (Volume 11, Number 2, 2008).

В первые же дни знакомства с компанией она встретила с большим числом менеджеров по продажам и маркетингу. На этих первых встречах Нейлор не говорила, что ждет от них, но все внимание сфокусировала на их информационных потребностях. Для начала был предложен некий информационный продукт, который не вызвал у них интереса. Это и понятно, ведь они его и не запрашивали.

С другой стороны, продавцы попросили рассказать о конкурентах и их продукции на определенных рынках в сравнительном аспекте. Такие отчеты Элен стала делать и рассылать. Они хорошо принимались, а когда в отчеты стала включать дополнительные, более подробные данные, менеджеры высказали одобрение и взаимоотношения таким образом укрепились.

Распространенная ошибка информационщиков – дергать по поводу и без повода менеджеров компании, требуя от них ту или иную информацию. Нейлор пошла по другому пути. Она сосредоточилась на выполнении их конкретных запросов, привлекая к этой работе и маркетологов компании. Когда люди видят, что вы работаете для них, что вы уважаете их время, цените отношения с ними, они многое будут делать для вас без какого-либо принуждения.

Распространение e-mail коммуникации внутри компании сужает возможности установления и развития личных взаимоотношений, исключительно важных для сбора и передачи информации. Многие пользуются e-mail для «галочки», отправляя те или иные сообщения с полным пониманием, что они никому не нужны и едва ли их кто-то прочитает. Зато можно зафиксировать «проделанную работу». Отсюда следует вывод – старайтесь не перегружать своих корреспондентов не слишком важными материалами. Ведь и так почти все менеджеры на разных уровнях управления получают много больше информации, чем могут переварить.

Но если вы посылаете своему клиенту только высококачественную статистику и анализ, которая действительно полезна и интересна, он никогда не нажмет на клавишу «delete». Особенно важно добиваться ответной реакции, оценок и предложений.

Формирование правильных отношений – это вопрос и этики, которая не ограничивается написанием официального документа «о корпоративной этике в компании». Ваше поведение, полное уважения к клиентам, скажет о вас больше и лучше, чем любой внутренний кодекс.

## **Неожиданности –«Ахиллесова пята» стратегического планирования**

По мнению ряда экспертов, например, известного специалиста в области бизнес-планирования Петера Друкера, «90 процентов информации, которую используют компании, находится внутри самой организации, и только десять процентов – во внешней бизнес-среде» ([outwardingsights.blogspot.com](http://outwardingsights.blogspot.com)). В невнимании к внутренним информационным ресурсам заключается одна из причин, почему компании нередко сталкиваются с неприятными для них сюрпризами на рынке.

Исследование, проведенное Wharton School of Business, выявило два основных фактора, непосредственно влияющих на действия компаний в ситуации, когда они сталкиваются с внезапными изменениями в сфере их бизнеса: источник подобных сюрпризов и способность адекватно реагировать. Источники угроз могут быть разные: неожиданные (скажем, террористические акты), и лежащие на поверхности – начавшаяся рецессия. Как утверждают авторы исследования, в лучшей ситуации оказываются компании, которые готовы и к ожидаемым, и к неожиданным поворотам.

Кен Савка, автор ряда публикаций по конкурентной разведке, видит две причины информационных провалов компаний:

1. Компании плохо себе представляют, как управляться с мощным потоком информации. Нередко они пытаются подвергнуть мониторингу все, что попадает в поле их зрения, и вся их информационная работа рушится под воздействием шквала информации, с которой они просто не в состоянии справиться.
2. Но и в тех случаях, когда компании обнаруживают способность очертить круг вопросов и тем, наиболее важных с точки зрения потенциальных угроз, они не имеют в своем распоряжении подходящих средств мониторинга информационных ресурсов. Используемые обычно фильтры недостаточны, чтобы отсеивать второстепенную информацию, оставляя для анализа все важное. Попытки менеджмента привлечь к участию в информационной работе оперативный персонал (включая менеджеров по продажам) чаще всего не дают

желаемого результата.

По мнению К. Савки, решение проблемы лежит в сочетании структурированного анализа предполагаемых угроз и упрощенного, но эффективного подхода к мониторингу источников. Оба фактора составляют основу «системы раннего предупреждения», которая необходима для минимизации рисков, обусловленных разными неожиданностями, и надежного стратегического планирования ([outwardingsights.blogspot.com](http://outwardingsights.blogspot.com)).

Индикаторами раннего предупреждения, для которых мониторинг необходим в первую очередь, могут быть такие области потенциальных угроз как техногенные катастрофы, изменения в законодательстве, новшества у конкурентов, перемены в социальной среде, клиентской базе, в экономических трендах и политике властей.

Как только аналитики заметят в результате мониторинга появление опасных признаков, в идеале было бы организовать проверку возможных вариантов развития событий и реагирования на них в рамках «сценарных игр», заключает Савка.

## **Разведка в интернете: как обойти барьеры контр-разведки**

Профессионалы конкурентной разведки, работающие в Интернете, сталкиваются с все более изощренными средствами контр-разведки конкурентов, которые пытаются с использованием самых современных технологий выявить и нейтрализовать разведки.

Среди методов и способов, применяемых для защиты корпоративной информации, используются такие как:

- блокирование попыток конкурентов заглянуть на страницы веб-сайтов, доступных постоянным клиентам;
- контроль за трафиком собственного персонала компании;
- персональная и корпоративная идентификация разведчиков;
- перевод на фальшивые страницы сайта;
- анализ трафика на сайт, исходящий от конкурентов;
- использование хакерских методов для нейтрализации разведки конкурентов.

Меры, предпринимаемые контр-разведкой, стимулируют появление технологий, призванных преодолевать воздвигаемые барьеры.

Ланс Коттрелл опубликовал на сайте [net-security.org](http://net-security.org) краткий обзор Интернет-решений, которые могут быть полезны профессионалам конкурентной разведки для маскировки поисковых акций. Он выделяет два основных, по его мнению, решений:

### **IP Rotation**

Регулярно меняют видимый Интернет-адрес, что затрудняет попытки идентифицировать разведчика, отличить его от обычных посетителей, клиентов или потенциальных клиентов. Сетевой маршрутизатор Virtual Private Network встраивается в корпоративную сеть. Благодаря ему, по выходе из корпоративной сети вон трафик перенаправляется на платформу, которая периодически меняет Интернет-адреса. Модуль Network Access Translation в динамике контролирует адреса, представляемые пользователями Интернета во время их работы во Всемирной сети.



Это решение в автоматическом режиме распределяет объем трафика между различными адресами таким образом, чтобы за каждым из них трафик не превышал определенных лимитов объема, выглядел обычным, не вызывал подозрений у контр-разведки. Решение особенно полезно, когда организация пользуется платформой Unstructured Data Management. В тех случаях, когда требуется собрать много информации, например, данные о ценовой политике конкурентов, не всегда достаточно лишь скрыть свою идентификацию. Необходимость вбросить большое число запросов в короткий промежуток времени способно (и без идентификации пользователя) привлечь пристальное внимание объекта разведки. В этих обстоятельствах IP Explosion предотвращает вбрасывание множества запросов с одного адреса.

## Наиболее важные темы для мониторинга социальных сетей

Дэвид Алстон, специалист по маркетингу в компании Radian6 (Канада), в своем блоге на сайте [toprankblog.com](http://toprankblog.com) выделяет следующие темы и вопросы, которые, по его мнению, важно отслеживать во время мониторинга социальных сетей.

1. Конкуренты. Внимательно отслеживая информацию по вашей сфере бизнеса, имеете шанс своевременно зафиксировать появление на рынке нового конкурента. Название фирмы-конкурента можно включить как ключевое слово для автоматического мониторинга социальных сетей. Таким образом, получаете возможность выйти на потенциальных клиентов, за которыми охотится конкурент, или тех, которые им не доволен. Вы также можете следить за высказываниями в пользу продуктов/услуг конкурентов и использовать эту информацию для анализа, что можно противопоставить на рынке. Отслеживание информации, исходящей непосредственно от конкурентов, может дать основу для обдумывания и предвидения стратегии конкурентов.
2. Аудит. Анализировать содержание социальных сетей с точки зрения того, какие слова и термины используются при упоминании вашего бренда, кто из конкурентов более всего ассоциируется с брендом, на каких сайтах звучит поддержка, какие сайты более всего склонны обсуждать темы, имеющие прямое отношение к вашему бизнесу, фирменному бренду, равно как и брендам конкурентов.
3. Кризисы. Ключевые слова, возникшие в блог-сетях, могут стать для вас предупреждением о надвигающихся угрозах. Например, слова «аннулирование», «отмена», «ликвидация» в сочетании со словами «плохо», «клиенты» должны заставить вас заострить внимание на проблемах, которые обсуждаются с использованием таких словосочетаний.
4. Общие тенденции. Прослеживая тенденции в обсуждениях и дискуссиях в социальных сетях, можно узнать, что больше всего интересует сегодня аудиторию применительно к вашему бизнесу, определить новые темы и вопросы, по которым целесообразно вести отдельный мониторинг.
5. Жалобы. Отслеживайте чаты и блоги, где критикуются ваши продукты/услуги, компания в целом или персонал. Схватить такую информацию в самом начале дискуссии – значит своевременно вмешаться и организовать контр-меры, продемонстрировать способность решать возникающие проблемы. Разъяснение широкой аудитории, как вы успешно решаете обсуждаемую проблему, может привлечь новых клиентов.
6. Комплименты. Могут звучать в разных формах – поздравления с наградой фирмы, высказывания довольных товаром/услугой клиентов, и т.п. Все подобные хвалебные слова следует фиксировать и размещать на своем сайте.
7. Запросы и потребности. Лучше всего отслеживать по ключевым словам, которые обычно

встречаются, когда запрашивается мнение или высказывается просьба посоветовать перед покупкой. Пользователь, как правило, остается благодарным за полученную рекомендацию, особенно не интересуясь, кто или что за этим стоит.

8. Влиятельные блогеры. То есть блогеры, которые чаще других выступают по интересующей вас тематике, в популярных блог-сетях, к мнению которых прислушиваются. За ними надо особенно тщательно наблюдать, независимо от того, как они относятся к вашей компании, пытаться воздействовать на их точку зрения через дискуссии и прямые обращения.

## **О некоторых информационных ресурсах по компаниям**

Паула Хейн, редактор NewsBrea, рекомендует некоторые, сравнительно недавно появившиеся ресурсы, для поиска информации о компаниях ([newsbreaks.infotoday.com](http://newsbreaks.infotoday.com))

### Linkedin.com

Этот ресурс называет себя «самым объемным» по содержанию названий фирм и их профилей. Подписчики ресурса получают доступ к 160 000 корпоративным профилям – от участников списка компаний Fortune 500 до некоммерческих, филантропических организаций. Данные о компаниях и организациях включают: размеры компании, местонахождение, уровень доходов и т.п. в сочетании с такими метриками как перечень основных должностей, средний возраст тех, кто их занимает, средний срок пребывания в данных должностях, а также – новые лица, последние продвижения и изменения в кадровом составе.

Самый простой путь к профилю компании лежит через персональные профили. Если у вас нет конкретной персоны, через которую можно выйти на компании, автор публикации рекомендует воспользоваться «the advanced people search feature», где вы называете компанию как бы для поиска персональных данных, а затем выходите на саму компанию.

Данные по компаниям в ресурсе Linkedin постоянно расширяются за счет информации о вакансиях, продуктах и услугах. Справочник может быть весьма полезным для тех, кто ищет работу, начинает новый проект и занят поиском клиентов и партнеров.

На странице LinkedIn Company Profile имеются ссылки, открывающие в браузере новое окно в BusinessWeek.com, где можно встретить более подробную информацию о компаниях, например, по финансовому положению, рыночные данные, новости компаний и т.д.

Подписчики BusinessWeek.com, в свою очередь, могут использовать раздел этого ресурса Company Insider, чтобы выйти на ресурс Linkedin и получить подробную информацию о компаниях, которые упоминаются в статьях журнала Business Week

Еще один ресурс, заслуживающий внимания, - [tradevibes.com](http://tradevibes.com)

Этот сайт специализируется на постоянно обновляемой и пополняемой информации о частных компаниях и служит инструментом поиска новостей и высказываемых мнений о компаниях. Имеющаяся там информация включает, в частности, данные об основателях (владельцах) компании, начальном капитале, основных конкурентах и т.п. Характерная особенность данного ресурса заключается в том, что его пользователи могут дополнять информацию своими комментариями, новостями, блогами и прочими материалами.

# Интеллектуальная собственность в конкурентной разведке

Если вы отслеживаете, как ваш конкурент формирует, хранит и использует свою интеллектуальную собственность, вы можете предсказывать его планы и действия в будущем.

Дэйв Виенеке, работающий в Управлении бизнеса компании Thomson Reuters, считает необходимым:

- просматривать патентную информацию, связанную с конкурентами;
- следить за шагами конкурента по защите и продвижению новых торговых марок;
- держать в поле зрения информацию о конкуренте в социальных сетях;
- отслеживать его кадровую политику, прежде всего в той части, которая касается найма специалистов.

Относительно патентной информации автор публикации (usifularts.us) рекомендует воспользоваться ресурсом Google® Patents. Google Patent Search содержит полную патентную информацию USPTO (патентное агентство США), начиная с 70-х годов вплоть до настоящего времени. Однако там нет патентов других государств. Этот пробел частично восполняет ресурс Thomson Innovation, крупнейшая в мире коллекция патентов.

Информацию о торговых марках можно почерпнуть из источника USPTO website. Thomson Reuters также предоставит данные по всему миру. Специальная служба trademark watching service дает возможность оперативного информирования о всех новых торговых марках названного вами конкурента.

Важную роль в этом деле играет отраслевые СМИ. Здесь можно воспользоваться возможностями ресурса ProfNet, чтобы быть в курсе всех интересующих вас публикаций по заданной теме или по определенной компании.

Информация о патентах и торговых марках, полученная своевременно, дает вам большие выгоды. Если она свидетельствует о новых планах конкурента, затрагивающих ваши позиции на рынке, можно заблаговременно подготовиться, например, выйти с альтернативным собственным продуктом. Если планы конкурента не представляют для вас угрозы, то не исключено, что он проявит интерес к кооперации, сотрудничеству с вашей фирмой.

И, наконец, важно внимательно отслеживать информацию о вакансиях, приглашениях специалистов. Не последнюю роль в сборе информации о кадровой политике и планах конкурента играют социальные сети. Но это тема отдельного разговора.

## В. Светозаров, Кризис расширил «серую зону» между КР и экономическим шпионажем

Когда разразился кризис и многие компании оказались на краю банкротства, число попыток разузнать секреты конкурентов с помощью нелегальных методов заметно возросло.

Конечно, все знают, что промышленный шпионаж насчитывает в своей истории не одно десятилетие, и даже столетие. Но в последние десятилетия наблюдалась тенденция перевода экономической разведки на легальные и этические рельсы, повсеместного развития и пропаганды методологий конкурентной разведки.

С началом нынешнего кризиса эта положительная тенденция подвергается серьезным угрозам. Ряд предпринимателей соблазняется перспективой кражи секретов как наиболее легким и «финансово-эффективным» способом спасти компанию от разорения и даже получить конкурентные преимущества. По их мнению, чем изобретать новый продукт, проще его украсть.

Всплывающие на поверхность факты говорят, что сегодня уже не обязательно надо пролезать через форточку или копаться в бумажных отходах, чтобы заполучить требуемую информацию. Большая часть незаконных попыток забраться в информационные сейфы предпринимается с применением кибер-методов, в частности, электронных сообщений, содержащих инструменты разрушения и проникновения в сети конкурентов.

Одновременно резко подскочили риски, связанные с действиями злоумышленников внутри компаний. Дело в том, что в условиях экономического спада многие компании предпочитают срочные, кратковременные трудовые контракты постоянным и долгосрочным. Так проще и дешевле. К тому же на рынке труда избыток предложения трудовых ресурсов. Этим обстоятельством пользуются конкуренты, не брезгающие засылкой во «вражеский стан» своих «казачков».

Экономический шпионаж, тем более в эпоху Интернета, не имеет национальных границ. Западные наблюдатели ведут списки стран, наиболее, по их мнению, опасных для бизнеса. В первой тройке наряду с Китаем (неоспоримое первенство) и Израилем – Россия.

С другой стороны, шпионская активность на международном уровне сеет подозрения к работникам-эмигрантам. Джон Бумгарнер, консультант одного из близких к правительству «мозговых центров» США, по этому поводу вспоминает: «Мне приходилось работать одно время в телекоммуникационной компании, где уборщиками и ночными сторожами были иностранцы из одной страны, конкурирующей в той же сфере бизнеса. Легко представить себе их возможности ночного доступа к служебной информации, возможности красть данные и затем переправлять их своим настоящим хозяевам».

Величину ущерба от промышленного шпионажа подсчитать невозможно. Некоторым корпорациям он стоит миллионы долларов, которые теряют они на рынке, где появляются аналогичные продукты, сработанные по украденной у них технологии. Также в миллионы обходится вынужденная необходимость срочно менять товары на новые. Бумгарнер знает пример, когда одна корпорация потеряла по этим причинам полмиллиарда долларов и была вынуждена «сойти со сцены», короче говоря, разорилась.

## **Доклад результатов КР руководству: что надо иметь в виду?**

Имеется различные пути и возможности для донесения до руководства компании – то есть тех, кто принимает ключевые и тактические решения, результатов и выводов конкурентного анализа. Это можно делать в форме регулярных новостных бюллетеней (newsletters), отдельных записок, через электронную почту, вывешивая отчеты на внутреннем (закрытом - интранет) портале компании. Перечень можно продолжить. Однако самым эффективным способом являются регулярные устные доклады на совещаниях у руководства.

Непосредственное участие в совещаниях топ-менеджмента полезно для профессионала конкурентной разведки, поскольку он слышит оценки и мнения относительно его/ее презентации, напрямую получает вопросы и пожелания, понимает, какие проблемы более всего актуальны сегодня и в ближайшем будущем для компании.

К сожалению, в реальности только в немногих компаниях профессионалы конкурентной разведки могут похвастаться свободным доступом к руководству, возможностями напрямую докладывать и получать задания. Почему?

Во-первых, такие вопросы решаются не сразу. Пришедший в компанию профессионал КР должен заслужить доверие руководства, доказать и показать, что его наработки действительно необходимы для принятия решений, что его участие в совещаниях и обсуждениях у руководства приносит реальную пользу компании.

Во-вторых, бывает, что сильные специалисты по сбору и анализу конкурентной информации не обладают способностями умело докладывать свои результаты. Их выступления затянuty, тематически разбросаны, игнорируются визуальные средства.

Поэтому важно понимать и следовать нескольким правилам брифинга. Прежде всего, делать выступления достаточно краткими, заключающими квинтэссенцию содержания. Детали надо опускать. Последнее представляется делом особенно трудным для аналитиков. Ведь они работают неделями и месяцами над проблемой, входят в нее с головой, и им кажется, что все обнаруженные и осмысленные факты одинаково важны, заслуживают быть включенными в доклад. И здесь вступает в силу закон «ослабления эффекта». Два или три подтверждающих вывод фактов – вполне достаточно. Вываливание кучи всяких деталей и фактов только ослабляет воздействие аргументации.

Доклады должны носить динамичный, увлекательный характер. Использовать слайды нужно: меньше текста, больше графиков, схем, рисунков. Но они играют второстепенную роль. Основное внимание слушающих должно быть приковано к докладчику, а не к экрану. Аудитория, состоящая из руководителей компании, обычно предпочитает слушать, а не всматриваться в слайды. Основные выводы и предложения должны быть в докладе, а не на экране.

*(по материалам сайта [outwardinsights.blogspot.com/2009/09](http://outwardinsights.blogspot.com/2009/09))*

## **Seena Sharp, Competitive Intelligence Advantage: How to Minimize Risk, Avoid Surprises and Grow Your Business**

Автор книги, член Международной организации профессионалов конкурентной разведки (SCIP) с двадцатилетним стажем, рекламирует свой опус в Интернете, замечая, что книга предназначена для управленцев и менеджеров, «которые не знакомы с конкурентной разведкой, либо принимают КР за нечто, связанное с маркетинговыми исследованиями» ([competitiveintelligence.ning.com](http://competitiveintelligence.ning.com)).

Книга, пишет в своем блоге автор, «раскрывает важность конкурентной разведки для современного бизнеса и показывает ее неоспоримые выгоды, доказывает ее необходимость как условия для лучших, умных решений, которые ведут к успеху».

Одна из глав рассказывает о значении здравого смысла в осуществлении КР, другая объясняет, почему руководители фирм часто бывают ослеплены собственным багажом знаний либо отсутствием таковых. Один из разделов развеивает множество мифов, сформировавшихся вокруг КР. Еще одна глава повествует о разных приложениях КР как аналитического инструмента.

Текст книги содержит десятки конкретных примеров из реальной практики.

Книга в продаже на сайте Amazon. С отзывами и рецензиями можно ознакомиться на сайтах:

<http://tinyurl.com/sharp-book>

<http://competitiveintelligence.ning.com/profiles/blogs/new-book-announcement>