

# БИЗНЕС-РАЗВЕДКА

№ 37

## Оглавление

### Деловая разведка – цели и задачи

[Новая тенденция – децентрализация конкурентной разведки](#)

[Защита от терроризма и конкурентная разведка](#)

[Конкурентная разведка как основа маркетинга](#)

[Конкурентная разведка в новостях: роль информационных утечек](#)

### Организация и методы деловой разведки

[Link Analysis как инструмент для конкурентной разведки](#)

[Изучаем веб-сайты конкурентов и их друзей](#)

[Какие знания требуются от кандидата на должность профессионала КР?](#)

### Конкурентная разведка для малого бизнеса

[Социальные веб-сети в конкурентной разведке](#)

### Информационные ресурсы

[Портфель патентов для конкурентной разведки](#)

### Советы профессионалам деловой разведки

[Конкурентная разведка: только факты или анализ с выводами?](#)

[Пять тактик КР для изучения маркетинговых позиций](#)

[Как управлять своим временем](#)

### Исследования

[Конкурентная разведка в юридических фирмах](#)

### Рецензии. Обзоры литературы

[«Секретный язык конкурентной разведки»](#)

# Новая тенденция - децентрализация конкурентной разведки

*(начало см. журнал № 36)*

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.

Вот некоторые примеры и рекомендации, вытекающие из практики применения децентрализованной КР.

В условиях экономического кризиса у первых лиц компании возникает соблазн сократить службу КР. Если такая угроза реальна, следует подумать о привлечении к работе профессионалов на неполный рабочий день. Это могут быть бывшие сотрудники, вышедшие на пенсию, или перешедшие работать в другие отрасли, но имеющие возможность сотрудничать с вами по совместительству.

Выгодно с двух точек зрения. Во-первых, с финансовой - экономятся средства. Во-вторых, уже обладающему опытом работы в данной компании легче найти подход и общий язык с носителями и пользователями конкурентной информации внутри организации.

Было бы неплохо для подразделений компании подготовить и распространить своего рода руководство по конкурентной разведке - перечень информационных источников и ресурсов, описание ряда приемов и процессов. Это руководство можно разместить на внутрикorporативном сайте (Инtranете), в базах данных.

Такое руководство должно содержать самый широкий круг ресурсов - от Кодекса этики конкурентной разведки до описания методологий сбора и анализа информации. При этом понятно, что далеко не все в этом документе будет одинаково интересно для представителей разных отделов компании. Поэтому предлагается всю справочную, методологическую, новостную и аналитическую информацию форматировать таким образом, чтобы сотрудники, скажем, отдела исследований и инноваций, выходя на портал, попадали в тот информационный раздел, где говорится о новых технологиях, а менеджеры по продажам - в раздел информации о ценах и клиентах.

В конечном счете, успех конкурентной разведки, в том числе и децентрализованной, зависит от человеческого фактора. В данном случае - от умения установить, поддерживать и развивать доверенные контакты с сотрудниками разных подразделений. Особенно важно добиваться участия профессионалов КР в ключевых производственных совещаниях, чтобы быть в курсе стоящих перед компанией проблем, задач и вытекающих отсюда требований для службы КР.

## Защита от терроризма и конкурентная разведка

*(начало см. журнал №36)*

Тенденция к усилению мер по защите от терроризма, охватившая не только государственные организации, но и бизнес, чревата глубокими последствиями для конкурентной разведки. Естественно, что дополнительные финансовые вливания в охрану предприятий, в службы безопасности сужает объективные возможности для проведения в отношении их действенной КР. Не говоря уже о том, что защита бизнеса включает не только, и даже не столько антитеррористический аспект, но, прежде всего,

противодействие конкурентам. Напрашивается вывод, что укрепление безопасности и перспективы конкурентной разведки тесно взаимосвязаны между собой. Получив дополнительную финансовую и материальную поддержку, службы безопасности, конечно же, стремятся распространить свой контроль над публичной информацией, а также контролировать допуск извне к внутренней, служебной информации.

Но, с другой стороны, отмечают авторы публикации Джон МакГональ и Кэролин Вела (The Helicon Group), усиление внимания к корпоративной безопасности и мерам по противодействию терроризму, могут принести КР и некоторые не бесполезные плоды. Например, развитие картографии с использованием космических технологий предоставляет легальный и недорогой доступ к детальным снимкам производственных площадок конкурентов. Кроме того, компании приходят к заключению, что инструменты и методология, используемые конкурентной разведкой, могут пригодиться и для целей безопасности, например, для обнаружения контрафакции.

Авторы приводят пример из собственного опыта осуществления конкурентной разведки по заказу клиентов. Так, один из клиентов собирал информацию о своем прямом конкуренте. Он проделал немалую и очень плодотворную работу в Интернете, в отраслевых СМИ. Набрал много полезной информации о характере производимой конкурентом продукции, о технологии и заводском оборудовании. Но ему критически важно было выяснить конкретные размеры производства, количество цехов и оборудования. Он обратился в компанию Helicon, профессиональную организацию конкурентной разведки.

Работники Helicon выехали в район расположения объекта, обратились в местную (государственную) организацию, осуществляющую контроль за строительством и эксплуатацией зданий, жилых и производственных, с просьбой ознакомить их с файлами, содержащими планы строительства и переустройства в районе. По закону им не смогли отказать в этой просьбе и допустили к просмотру интересующих их материалов.

Одновременно один из сотрудников Helicon сделал ряд звонков лицам из числа менеджмента завода, имена которых клиент обнаружил в процессе Интернет-поиска. И в первом, и во втором случае, не применялись методы, противоречащие закону и профессиональной этике. Сотрудники Helicon представлялись своими фамилиями, называли компании, которую представляли.

Через день в Helicon раздался звонок одного из руководителей завода. Позвонивший заявил, что обнаружил попытки извне получить информацию и выразил по этому поводу протест. В ответ ему было разъяснено, что информационная работа проводится легально и открыто, без использования маскировки и обмана.

Авторы подчеркивают, что за свою 25-летнюю практику в области конкурентной разведки впервые столкнулись с фактом, когда о их запросе в государственную организацию о гражданском экономическом объекте было немедленно сообщено этому предприятию.

## **Конкурентная разведка как основа маркетинга**

Канадская маркетинговая компания Evolve Creative Media разместила на своем сайте [evolvingminds.ca](http://evolvingminds.ca) статью, где утверждается о критически важном значении конкурентной разведки для успешной маркетинговой стратегии.

Современный маркетинг характеризуется быстроменяющейся ситуацией на рынке. Предприниматели, озабоченные стремлением не отстать, уходят с головой в свой бизнес, забывая проследить за конкурентами. Это серьезный недостаток. Конкурентная разведка и анализ представляет собой один из самых важных компонентов маркетинговой стратегии вне зависимости от размера бизнеса и размаха проекта.

Используя богатый инструментарий и наработанные за последние 20 лет методологии КР, вы можете много полезного и нужного узнать не только о конкурентах, но и клиентах, и о

своим бизнесе.

У вас нет опыта КР, но вы хотели бы организовать эту функцию у себя на фирме. С чего начинать?

Первое, что надо сделать – сформировать список конкурентов, которых можно вычленишь, сгруппировать по товарам, размеру бизнеса, масштабам распространения продукции и т.п. При этом не забыть выделить главного, самого опасного и крупного конкурента, угрожающего вашим позициям. Речь идет как о компаниях, владеющих частью рынка, так и о новичках, жаждущих вас потеснить с помощью новой технологии или новаторской стратегии.

Теперь, когда списки готовы, можете приступить к изучению различных аспектов деятельности конкурентов: размеры бизнеса, товары/услуги, месторасположение, география распространения, ценовая политика, аффилированные проекты и программы, общественно-политические связи (поддержка во власти и обществе), ключевые целевые термины (какие слова, термина используют для рекламы и продвижения товаров/услуг), содержание рекламных кампаний (как они общаются с аудиторией, какие материалы используют для продвижения, наиболее популярные веб-страницы и т.д.).

Поняв из проведенного исследования, в чем сильные и слабые стороны маркетинговой стратегии конкурентов, вы можете внести соответствующие коррективы в свою собственную стратегию, усилить позиции.

## **Конкурентная разведка в новостях: роль информационных утечек**

Весной 2010 года многие мировые агентства распространили сообщение о предстоящем выпуске новой модели iPhone корпорации Apple. В этом сообщении раскрывались некоторые важные детали: новый дизайн, улучшенный дисплей и т.п.

Возможно, это была нежелательная утечка, которая перепугала корпорацию. Как эта информация отразится на действиях конкурентов? Не окажет ли им помощь преждевременная информация? Успеют ли они подготовить свои версии ответа?

Как профессионалам конкурентной разведки поступать, сталкиваясь с такого рода утечками конкурентной информации? Том Хейвис, эксперт по конкурентной разведке, предлагает ряд рекомендаций на этот счет.

Все организации, пишет он на сайте [blog.jthawes.com](http://blog.jthawes.com) (2010/05/14), подвержены информационным утечкам. В большинстве случаев они стремятся контролировать ситуацию, затрудняя возможности разведки конкурентов. Тем не менее, утечки – это настоящий «хлеб с маслом» для профессионала КР. Изучение санкционированных утечек (к примеру, корпоративные финансовые отчеты), информации в социальных сетях (блоги и чаты сотрудников компании-конкурента) и т.п. может дать ключ к пониманию стратегии и планов конкурента.

Не все утечки равноценны. Это как в спорте. Вам надо изучить тактические особенности спортивного соперника за месяц до встречи. Если информация попадает накануне встречи – она менее ценна. Время – только один из факторов, определяющих значение информации. Другие факторы – соотношение содержания утечки и ваших планов, адекватность информации реальности, способность трансформировать информацию в конкретные действия.

Большая часть информационных утечек не содержат ничего неожиданного. Это особенно верно, если вы уже тщательно и давно отслеживаете конкурента. Поэтому обычно те или иные утечки подтверждают то, что вы уже знаете о конкуренте.

Утечки могут быть обманными. Необходимо проявлять осторожность. Скептически

настроенный профессионал КР всегда задаст себе вопрос: как и почему появилась эта информация? Не иницирована ли она самим конкурентом, чтобы сбить с толку соперников? Нередко компании допускают утечки, чтобы апробировать новую продукцию на общественный резонанс – понравится ли продукт потенциальным клиентам или нет?

Редко, но случаются действительно ценные утечки конкурентной информации, производящие эффект разорвавшейся бомбы. Тогда информация может стать могущественным инструментом для вскрытия секретных кодов конкурента, для борьбы и победы над ним.

## **Link Analysis как инструмент для конкурентной разведки**

Термин «link analysis» (один из вариантов перевода: «анализ взаимосвязей») обозначает процесс анализа совокупности взаимоотношений между разными объектами для выявления тенденций и характеристик. Главная задача этой категории анализа – найти взаимосвязь информации из разных источников и оценить существенность (релевантность) этой информации. Метод получил широкое распространение в математике, социологии, других отраслях знаний. Используется также в различных видах разведки (борьба с терроризмом, наркобизнесом, финансовыми махинациями), для работы в Интернете (поисковики, маркетинг, онлайн-разведка).

Эксперт по проблемам КР Авнер Барнеа в публикации на сайте [scip.org](http://scip.org) ([scip.insight](http://scip.insight), February, 2010) рассматривает некоторые аспекты применения этого инструмента в конкурентной разведке.

Практически любая информация ассоциируется с одним и более контекстами. Воссоздание контекста данного объекта в комбинации с иными релевантными информационными ресурсами позволяет формировать и понимать общую картину. Команда профессионалов конкурентной разведки собирает данные из большого круга источников, внутренних и внешних. Системе «link analysis» должны быть доступны как корпоративные базы данных (персоналии, компании, технологии), так и внешние источники информации.

Первичные источники информации имеют важнейшее значение в процессе конкурентной разведки. Поступающие из них данные должны попадать в хранилище корпоративных данных, анализироваться в комбинации с другой, имеющейся там информацией, в результате чего обнаруживаются связи между разными объектами (предметами, вопросами). Эта работа выполняется с помощью программного обеспечения.

К примеру, такая система может использоваться при изучении компаний, работающих в конкретном сегменте рынка: собираются данные о владельцах этих компаний, которые анализируются в разных информационных контекстах, связанных с деятельностью этих компаний. Причем важно комбинировать исторические данные с информацией актуальной, сегодняшнего дня. Нахождение связей на основе сходства возможно при использовании данных о конкурентах, например, при анализе их взаимоотношений в прошлом и настоящем.

Точно так же сравниваются, сопоставляются данные о персоналиях, когда за основу берется вся доступная информация о прежней работе в разных компаниях и разных должностях в комбинации с нынешней работой.

Профессионалы КР работают под прессингом срочных запросов на достоверную информацию и точные рекомендации. Системы, позволяющие вовремя формировать отчеты на основе взаимосвязанной и организованной информации, оказывают ценную помощь. Трудно осуществить сложный процесс анализа, получать достоверные результаты, не имея навыков, умения связывать между собой контексты и содержания, обнаруживать скрытые информационные связи. Но для этого и предназначены методология «link analysis».

# Изучаем веб-сайты конкурентов и их друзей

Артур Вейсс, основатель и управляющий партнер консалтинговой фирмы AWARE, предлагает свои рекомендации по методологии конкурентной разведки в Интернете.

Прежде чем приступить к сбору конкурентной информации в Интернете, пишет, он, надо четко определить стоящие задачи. Другими словами, какая именно информация нам нужна. В идеале нужно знать ответ на следующие вопросы:

- Зачем эта информация необходима?
- Для каких решений будет использоваться собранная информация?
- Как будут использоваться результаты разведки в Интернете?

Также необходимо вначале обозначить, что уже известно о конкуренте. Например:

- В каких странах он представлен своими офисами, отделениями?
- Кто занимает ключевые посты менеджмента?
- Какие у него продукты и бренды?
- Кто составляет основу клиентской базы, поставщики и другие партнеры и контр-агенты?

Ответы на эти вопросы поможет сделать разведку более целенаправленной, сэкономить время.

Если речь идет о крупной корпорации, то обыкновенно их базовые веб-сайты хорошо известны. Например, у Пепси это [www.pepsi.com](http://www.pepsi.com) и [www.pepsico.uk](http://www.pepsico.uk). У корпорации также много сайтов по отдельным странам: [pepsi.co.uk](http://pepsi.co.uk); [pepsi.cn](http://pepsi.cn) и так далее. Чтобы воссоздать полную картину, надо постараться охватить все сайты конкурента. Если ограничиться основным, главным сайтом, то можно упустить важную информацию.

Когда речь идет о глобальных корпорациях, как в данном случае, следует иметь в виду массу сайтов, так или иначе связанных с ее деятельностью: [pepsiworld.com](http://pepsiworld.com); [pepsistreetmotion.com](http://pepsistreetmotion.com); [pepsilime.com](http://pepsilime.com); [pepsi.yahoo.com](http://pepsi.yahoo.com) и так далее... Информационная ценность некоторых ограничена, в то время как другие, возможно, дают важный ключ к пониманию и оценке деятельности корпорации. Изучая каждый сайт, вы имеете шанс натолкнуться на самые неожиданные вещи, например, на планы продвижения продукции (реклама, анонсы), и даже на внутрикорпоративные сайты, отнюдь не защищенные паролями.

Для облегчения поиска веб-сайтов Артур Вейсс рекомендует воспользоваться рядом поисковиков, в их числе Robots.txt protocol

*(продолжение в следующем номере журнала)*

## Какие знания требуются от кандидата на должность профессионала КР?

Бонни Гоххоф, директор исследований в Организации профессионалов конкурентной разведки, отмечает в заметке, опубликованной в феврале 2010 года на сайте [scip.org](http://scip.org) ([scip.insight](http://scip.insight), vol.2, issue 2), что часто задают вопрос: какие знания, прежде всего, должен

продемонстрировать соискатель должности профессионала конкурентной разведки - знание КР, сферы бизнеса или знание специфики компании, где собирается работать?

Ответ всегда начинается со слов: «Все зависит от...». Критерий меняется в зависимости от специфики бизнеса, от характеристики пользователя информацией КР, от того, будет ли кандидат работать в одиночку или в составе команды КР, от ряда других конкретных обстоятельств.

Бонни пишет, что для некоторых секторов экономики знание отрасли является ключевым. Не случайно в компаниях, занимающихся фармацевтикой и биотехнологиями, почти все профессионалы КР имеют диплом или ученую степень доктора в данной конкретной области. Им сравнительно несложно овладеть навыками КР, чтобы анализировать тенденции и конкурентные компании.

Обычно в компанию приглашают специалиста для того, чтобы заполнить квалификационный пробел или усилить определенное направление. К примеру, если должностная обязанность сводится к организации и развитию информационных источников, знание индустрии полезно для развития внешних деловых контактов, но все же важнее понимание и знание специфики конкурентной разведки, умение направлять разговоры с внешними источниками в нужное для компании русло, концентрироваться на возникающих новых проблемах и тенденциях.

Если же требуется аналитик, то для кандидата способности аналитические должны превалировать над знаниями отраслевыми.

В том случае, когда компании нужен человек для организации конкурентной разведки «с нуля», кандидат должен обладать суммой знаний и способностей, в том числе умением преодолеть скептицизм старожилов компании к новому направлению. Он также должен быстро войти в курс дела, понять и принять сложившуюся в компании внутрикорпоративную культуру, установить с коллегами тесные контакты. Обладая аналитическим умом, он может инициировать дискуссии с работающими в компании специалистами, обсуждать с ними перспективы развития, стоящие перед компанией проблемы, находить вместе с ними решения. В конце концов, в этом и заключается главная обязанность профессионала КР в компании.

## **Социальные веб-сети в конкурентной разведке**

Келли Браун выпускает справочники, связанные с Интернетом, - о программном обеспечении, онлайн-книгах, онлайн-курсах и т.д. - сотнях и тысячах наименований, выпускаемых в разных странах и на разных языках. В этом узком сегменте бизнеса его фирма занимает ведущее место, конкурент - второе, а вместе оба они обладают 95% рынка реализации.

Однажды, по совету друзей, Келли открыл свой первый аккаунт в Twitter. Первым делом он поискал по именам своих родственников, друзей, партнеров. К сожалению, ничего не нашел. Но затем, продолжая и расширяя поиск, он вышел на блогерские сообщения своего конкурента, которые дали ему массу важной информации.

Автор узнал, что его попытки потеснить конкурента (которого он именует Рэнди) в родном для последнего городе достигли хороших результатов: Рэнди жалуется, что потерял там ряд своих клиентов. Келли также выяснил, какие города посетил конкурент в последнее время для продвижения своей справочной книги, кто из экспертов помогал ему в ее составлении.

Но самое главное, что автор публикации узнал, - это то, что конкурент все еще работает над справочником и не успевает выпустить его в сроки, анонсированные на сайте Amazon.com. Опоздание минимум в две недели. Действительно, бесценное сведение.

Теперь Келли знает, как ему теперь надо действовать. Он может за пару дней до выхода справочника конкурента заявить о выпуске своей книги, тем самым появиться на рынке первым. У него есть время подготовить свой справочник и опередить конкурента.

«Став членом сети Twitter, я сумел буквально за полчаса удвоить, если не утроить, объем информации о конкуренте, - пишет в заключение Келли, - И мне это не стоило ни массы времени, ни массы усилий»

## Портфель патентов для конкурентной разведки

Патенты представляют собой наиболее ценный ресурс технологической информации. Трудно рассчитывать на успешную конкуренцию в глобальных масштабах, если корпорация не обладает объемистым портфелем патентов по отраслевой тематике. С другой стороны, необходимо эффективно управлять этим портфелем, знать, как и где имеющиеся в портфеле технологии могут быть применены с наибольшей для корпорации пользой, какие для этого возможности предоставляет ситуация на рынках.

Автор блога на сайте [friendly-money.blogspot.com](http://friendly-money.blogspot.com) Винод Сингх выделяет ряд Интернет ресурсов, содержащих важную, по его мнению, информацию о патентах. Он перечисляет базы данных, платные и бесплатные, которые наиболее легко доступны и имеют в своих файлах миллиарды патентных документов: USPTO, EPO, JPO, SurfIP, SIP, Freshpatent, Patentsonline и другие.

Искать и использовать информационные Интернет ресурсы для конкурентной разведки можно различными путями. Вот некоторые из них, указанные автором блога:

Theme Search: обеспечивает выход на патенты по интересующим вас тематическим разделам и проблемам, позволяет выявить новейшие тенденции в технологическом развитии отрасли индустрии, помогает в определении направления ваших исследований и научных разработок.

Patentability Search (Тщмуден Search): предполагает поиск патентной информации в национальных депозитариях с целью определить, имеются ли где-либо изобретения, схожие с теми, которыми обладает ваша компания.

Search by keyword (Assignee, Inventor): поиск по ключевым словам, содержащим фамилию изобретателя, имя или название фирмы – правопреемника, и т.д.

Current Awareness Search: поиск информации о последних инновациях/изобретениях конкретной технологии, о последних акциях конкурента в сфере патентов. Такой поиск желательно проводить систематически – еженедельно, ежемесячно, ежеквартально.

Legal Status Report: позволяет быть в курсе правового статуса определенного патента (если ожидается изменение этого статуса).

New Patent Report: новые патентные публикации в интересующей вас конкретном технологическом сегменте.

Patenting Activity Report: позволяет отслеживать результаты работы того или иного изобретателя, инновационной фирмы.

Infringement Search: поиск, чтобы проверить, нарушает ли ваш продукт, предназначенный для выпуска в данной стране, местный закон о патентах.

Right-to-Use Searches: проводится с целью подтвердить, что новый продукт, запускаемый фирмой, не вступает в противоречие с законами по охране интеллектуальной (в данном случае – патентной) собственности.



# Конкурентная разведка: только факты или анализ с выводами?

У профессионала конкурентной разведки, независимо от того, кто его клиент – руководство компании, где он служит, или внешняя организация, всегда стоит перед дилеммой: что должен содержать отчет: одни только голые факты или факты с их интерпретацией.

Над этой дилеммой размышляет эксперт Том Хейвс ([blog.jthawes.com](http://blog.jthawes.com)). Он считает эту проблему достаточно деликатной. Клиент, возможно, не желает, чтобы эксперт брал на себя ответственность формулировать выводы и предложения. С другой стороны, эксперт должен иметь собственную точку зрения на собранный и систематизированный им материал, уметь ее объяснять и защищать. Возможно, этого как раз и ждет от вас клиент. Если он получит одни только факты, то может расценить это как половину проделанной работы.

Конечно, идеальным было бы приглашение эксперта поучаствовать на равных в обсуждении своего отчета на уровне топ-менеджмента, получить возможность высказать собственную интерпретацию собранных фактов, высказать соображения и конкретные предложения. Но это случается далеко не всегда.

Автор заметки предлагает способы, с помощью которых можно определить подход к проблеме.

1. Спросите клиента, что он хочет: факты и только факты, или информацию аналитическую.
2. Постарайтесь понять процесс принятия решений клиентом. Это не всегда лежит на поверхности. Возможно, будет полезным расспросить сотрудников компании. Дискуссии могут быть относительно закрытыми, или, напротив, достаточно открытыми для персонала. Чем они демократичнее, тем легче вам высказать свою позицию.
3. Посмотрите, как работают «смежники» в отделах маркетинга, финансов, продаж, исследований. Предлагают ли они руководству свою точку зрения или просто предоставляют справочную информацию.
4. Учитывайте характер взаимоотношения с клиентом. Если клиент новый, то обе стороны вначале присматриваются друг к другу. Информация, получаемая в ходе конкурентной разведки, может быть чувствительна для клиента, так как вскрывает его слабости и недостатки. Поэтому, чтобы не осложнять отношения, начните работу весьма осмотрительно. Возможно, для начала просто предоставляйте факты. Затем, по мере укрепления взаимного доверия, постепенно разбавляйте факты собственным анализом, интерпретацией.
5. Не спешите с выводами. Вполне вероятно, они покажутся клиенту недостаточно продуманными или не имеющими ценности. С другой стороны, прежде чем высказать свою точку зрения, надо ее хорошо обдумать, проверить, подготовить аргументацию. Тогда выводы прозвучат убедительно, и клиенту будет не так просто от них отмахнуться. Скоропалительные, не подтвержденные впоследствии оценки подорвут доверие к вашей работе.

## Пять тактик КР для изучения маркетинговых позиций

Автор, назвавшийся «ellendnaylor», на сайте [cooperativeintelligenceblog.com/2010/04/06](http://cooperativeintelligenceblog.com/2010/04/06) рекомендует использовать инструментарий и тактику конкурентной разведки для маркетинговых исследований.

1. Конкурентный анализ. Опрос новых клиентов и тех, кто остановил выбор на продуктах/услугах конкурентов, с целью определить мотивацию их поведения и

сделанного выбора, информационные источники, которые оказали на них влияние, сильные стороны конкурентов.

2. Мнения и информация внутрикорпоративных и внешних экспертов. Используйте кооперативный подход: ваши коллеги в компании обладают большими знаниями о состоянии индустрии, связями, помогут завязать полезные внешние контакты в экспертной среде. Не забудьте поделиться с ними полученной информацией – кооперация предполагает движение в двух направлениях.

3. Используйте выставки, ярмарки и другие публичные мероприятия. Нигде больше вы не встретите столько людей, готовых поделиться своими знаниями и информацией – экспертов, клиентов, конкурентов, журналистов. Заранее составьте план работы, который бы включал презентации, дискуссии и другие мероприятия, которые надо посетить. Заблаговременно сформулируйте вопросы, которые необходимо прояснить. Используйте неформальные встречи и беседы в кафе, в холлах конференц-залов, во время фуршетов, по пути в аэропорт, даже в поезде или самолете.

4. Создайте базу данных о конкурентах, которой было бы удобно и быстро управлять, ее пополнять. Также хорошо иметь БД о всех важных контактах внутри и вне компании.

5. Во всех шагах и действиях оставайтесь в рамках Кодекса профессиональной этики, разработанного в Организации профессионалов конкурентной разведки (SCIP).

## **Учитесь управлять своим временем**

В блогах на сайте [policingwithintelligence.blogspot.com](http://policingwithintelligence.blogspot.com) появилась заметка некоего Alan, предлагающего тем, кто занимается аналитической работой, свои рекомендации по оптимальному использованию рабочего времени.

Вот некоторые выдержки:

Определите, где и на чем вы теряете время

Многие становятся жертвами непродуктивного проведения рабочего времени. Надо выяснить, что более всего крадет наше время: чтение почтовых сообщений по e-mail; поиск по Интернету, звонки по телефону...? Попробуйте фиксировать все, что вы делаете в течение рабочего дня с точностью до минуты. Это поможет создать ясную картину, на что уходит время, и попытаться ее изменить в целях более эффективного использования.

Выделите главные задачи оптимизации рабочего времени. Помните, что вы меняете не время, а свои привычки. Хорошо начать с минимизации времени, которое уходит на личные потребности. Например, откажитесь от внеслужебных разговоров по телефону в течение всего рабочего дня.

Разработайте и контролируйте выполнение плана по оптимизации рабочего времени. Для этого можно использовать специальные софт-программы, помогающие спланировать дела, напоминающие вам о них заблаговременно.

Каждый день начинайте с определения приоритетных текущих задач. Если в вашем списке на сегодня их 20, оцените, какие из них надо выполнить в первую очередь.

Учитесь строго ограничивать время для выполнения тех или иных дел и следовать этим лимитам. Например, ограничьте время для знакомства с электронными сообщениями и ответами на них одним часом в день.

Организируйте свои информационные источники, ресурсы и рабочие файлы. Вы тратите много времени на поиск нужной справки в своем компьютере? Перелопатьте все файлы, разместите их так, чтобы тратить минимум времени на поиск.

Не теряйте время в очередях. Мы неизбежно, время от времени, попадаем в очереди – к

парикмахеру, зубному врачу... Используйте это время для полезного занятия: чтения доклада, наброска рабочего плана для делового мероприятия и т.д.

## **Конкурентная разведка в юридических фирмах**

По просьбе компании ILTA Knowledge исследовательская фирма NPCI провела опрос юридических организаций на предмет использования ими конкурентной разведки. Опрошено 77 фирм.

Полученные результаты таковы:

75.4% в той или иной степени используют конкурентную разведку

8.8% не используют, но планируют ввести КР в свой арсенал

12.3% официально имеют в текущих планах проекты КР

39.3% - проекты КР одобрены, санкционированы руководящими органами компании

61.5% отметили возрастающий спрос на КР

7.7% считают, что спрос на КР падает

28.2% полагают, спрос сохраняется на прежнем уровне

23.7% увеличивают вложения в КР

7.9% сокращают расходы на КР

55.3% поддерживают стабильный уровень вложений

49% направляют свои отчеты в корпоративную библиотеку (хранилище данных)

16.3% направляют материалы в отдел маркетинга

20.4% направляют отчеты и в хранилище данных, и в отдел маркетинга одновременно

2% докладывают результаты непосредственно руководству компании

20.4% затруднились с ответом

## **«Секретный язык конкурентной разведки»**

«Секретный язык конкурентной разведки»

Автор: Леонард Фулд

Книга одного из крупнейших экспертов конкурентной разведки вышла несколько лет назад, но ничуть не утратила актуальности.

В этой книги Фулд объясняет, как следует анализировать информацию, чтобы получить конкурентные преимущества.

Он напоминает о значении информации для конкурентной борьбы. Сейчас для информационной работы имеется огромное поле деятельности, связанное прежде всего с развитием Интернета и сопутствующих технологий. Хотя Интернет и содержит массу драгоценных данных, он также является источником недостоверной, лживой информации, нередко – намеренной дезинформации. Поэтому ключевым для профессионала конкурентной разведки является умение работать с данными. Это не ремесло, это искусство, утверждает автор. Оно требует креативности и способности критически оценивать информацию.

Один из способов трансформации информации в разведданные – проработка различных сценариев, возможных мер в ответ на те или иные потенциальные действия конкурента. Фулд приводит конкретные примеры, как компании могут использовать конкурентную разведку «в атаке и в обороне».

Автор строго рекомендует на каждую возможную акцию конкурентов иметь более чем одну стратегию ответа. Задача конкурентной разведки – не только знать, что предпримет конкурент, но и быть готовым во всеоружии ответить.