Технологии конкурентной разведки

Автор Нежданов Игорь Юрьевич

Куплено
благодаря
Skladchik.com

Оглавление

Прежде чем приступить к чтению….7
Откуда идея или почему именно в таком формате 7
Что есть и чего нет в материале 7
Глава 1 Создание системы конкурентной разведки 9
Структура подразделения 9
Место КР в организации 9
Структура и функции подразделения КР 10
Взаимодействие с заказчиком 11
Способы управления ожиданиями потребителя информации 11
Определение информационных потребностей 13
Что вы уже знаете об объекте интереса? 13
Что можете узнать прямо сейчас? 14
Продвижение услуг конкурентной разведки 15
Продвижение внутри компании 15
Продвижение вне компании 18
Вирусный маркетинг 18
Партнерские взаимоотношения 19
Участие в бизнес-тусовках 19
Промоушен акции 19
Обучение 19
Постановка задачи 19
Беседа с заказчиком 21
Алгоритм определения целей 22
Планирование работы конкурентной разведки 23
Стратегическое планирование 24
Оперативное планирование 28
Тактическое планирование 29
Составление плана 30
Оценка работы подразделения конкурентной разведка 32
Собственная структура или внешний исполнитель? 35
Разведывательный цикл 36
Глава 2 Цикл конкурентной разведки 38
Информация 38

Источники информации 38
Источники информации 39
Свойства информации 40
Особенности восприятия человеком информации 41
Избирательность 42
Настроенность на определенную информацию 42
Авторитетность 42
Мнимая скрытность получения 42
Рынок как среда обитания компании 42
Что такое рынок с точки зрения КР 42
Что такое конкуренция и конкурентное окружение 45
Определение доминирующих на рынке экономических характеристик 48
Сбор информации из вторичных источников 51
Эксперты и консультанты 51
СМИ 54
Интернет 55
Опрос в интернете 57
Работа с базами данных 60
Сбор информации из первичных источников 62
Внутренние источники информации 62
Сбор информации с использованием легенды 64
Наблюдение в конкурентной разведке 69
Сотрудничество с людьми 76
Особенности вывода из операции 80
Несанкционированное получение информации 81
Использование технических каналов несанкционированного съема информации .81
Прелюстрация почты 83
Обработка информации 84
Первичная обработка информации 84
Анализ информации 98
1. Демагогия без нарушения логики 132
2. Демагогия с незаметным нарушением логики 133
3. Демагогия без связи с логикой 133
4. За границей собственно демагогии (переходная область между демагогией и ложью) 134

Глава 3 Технологии конкурентной разведки 142
Мониторинг новостей 142
Источники 142
Если нужно работать с источниками на не знакомых языках 145
Как понять ценность новости 145
Сбор и хранение 148
Соцсети как инструмент кр 149
Особенности соцсетей 149
Соцсети как источник информации 151
Твиттер как инструмент конкурентной разведки 161
Что такое твиттер 161
Твиттер как инструмент получения информации 163
Твиттер как инструмент распространения информации 164
Программы для эффективной работы с твиттером 165
Разведка намерений 167
Сопроцессы 167
Приобретение нового оборудования 168
Найм сотрудников 168
Участие в выставках, конференциях, презентациях… 172
Подготовительная работа 173
Сбор материалов 178
Работа по окончании выставки 181
Методика сбора информации о юридическом лице, потенциальном объекте инвестирования 182
Цель мероприятия 183
Ориентиры для сбора информации 183
Где и как можно собрать информацию 183
Сбор и анализ регистрационной информации 185
Анализ УСТАВА контрагента 185
Сбор и анализ информации из открытых источников 186
Каково текущее состояние предприятия 192
Каковы возможности и преимущества 193
Каковы угрозы и слабости 193
Каковы намерения сил влияющих на предприятие 194

Кр в рекрутинге 194
Задачи КР решаемые с помощью рекрутинга 195
Разведка намерений конкурента 196
Технологическая разведка 196
Разработка диссидентских настроений в компании 197
Создание банка консультантов 197
Организация процедуры КР-рекрутинга 197
Сохранение в секрете данного направления 198
Постепенность в работе с каждым конкретным объектом 198
Фильтрация данных 199
Техническая организация 200
Поиск «подхода» к лицу, принимающему решение 203
Итак – где и как люди приобретают связи? 204
Как получать нужную информацию 205
Анализ телефонной активности 205
Зачем нужен анализ телефонной активности 205
Простая статистика 206
Общие сведения об объекте 206
Место дислокации 208
Уровень достатка объекта 209
Связи объекта 210
Специальные исследования 210
Установка на местности 211
Что это такое и зачем оно надо 211
Как это делать 212
Кр в кредитной сфере 214
Работа с клиентом это работа с информацией о клиенте 214
Признаки мошенничества 214
Источники информации о клиенте 217
Слияния и поглощения 219
Официальный анализ бизнеса (due diligence) 219
Недружественные поглощения 227
Конкурентная разведка и торги 232
На стороне участника торгов 233

Поиск интересных тендеров 233
Выявление объявлений о проведении тендеров 234
Выявление признаков планируемого тендера 234
Сравнение своей позиции с позициями конкурентов 235
Список использованной литературы 237

Прежде чем приступить к чтению…

Откуда идея или почему именно в таком формате

Строго говоря мысль поделиться опытом появилась с появлением этого самого опыта. Дело в том, что давно-давно, когда только делал первые шаги в рыночной экономике, очень нуждался в неком наставлении, которое позволило бы совершить меньше ошибок. Долго искал такое наставление по конкурентной разведке или намек на него. Увы – ничего достойного не нашлось. Видимо плохо искал. На самом деле словосочетание то такое «конкурентная разведка» было не известно на просторах Родины в то время. Была безопасность, была охранная деятельность, начали появляться частные детективы. Но о конкурентной разведке или о бизнес-разведке или о чем то похожем никто и не слышал.

Чуть позже появилась известная «Р-Система», затем начали появляться переводные работы, работы отечественных авторов. Но в самом начале не было ничего. А жаль – возможно удалось бы избежать ошибок, быть более эффективным… В общем осталось некое сожаление от той ситуации.

Когда же появились первые переводные работы, они тоже не особо помогли. Уж очень разительно отличается среда западная от нашей и по этому большинство рекомендация для Российской действительности не подходит. Часто приходилось для решения задач придумывать свои способы, а как хотелось получить вовремя мудрый совет…

Собственно желание получить мудрый совет и стало основной причиной появления желания издаваться, преподавать, выступать на конференциях. Стал публиковаться, преподавать, выступать… Издал несколько книг и общаясь с коллегами, особенно с теми кто делал первые шаги, понял, что знания попадают адресату вовремя крайне редко.

Именно то, что материал не попадает тем, для кого создается и стало причиной ориентирование на электронный формат, распространяемый бесплатно.

Что есть и чего нет в материале

Теперь несколько слов о том что это за материал – это описание моих опыта и знаний, опыта и знаний коллег, которыми они поделились. Здесь собрано то, что было осмыслено, понято, что было опробовано на практике, что принесло нужный результат. То, что может существенно облегчить коллегам поиск правильного решения. Но не всё. Мир многогранен и изменчив. Поэтому каждый день появляется что то новое. В следующем «издании» будет еще больше практического материала.

При этом я постарался свести к минимуму теоретические выкладки. Конечно же есть моменты, которые без описания теории могут быть не поняты. В этих случаях теория присутствует в нужном объеме. А уж анализ информации без теории вообще не получиться объяснить. Поэтому не обессудьте – в разделе по анализу теории много.

Кроме того из материала убраны рассуждения о том что есть конкурентная разведка, откуда она появилась, что первичнее, а что вторичнее… Конечно же эти рассуждения важны – они являются фундаментом, на котором строится стратегия, в частности стратегия понимания «куда идти». Но проблема в том, что этот самый фундамент еще не сформировался и нет желания тратить ресурсы на исследование и описание того, что еще «не застыло». А «столбить

территорию» в мои планы не входит. Лучше больше внимания уделить практическим аспектам, так необходимым в ежедневной работе, у а «сражения» за термины оставляю желающим потеоритизировать. В конце концов мне не важно как называется деятельность, которой я занимаюсь, важно ЧТО я делаю и КАК это согласуется с законом и моралью. Именно по этому целая отдельная глава посвящена технологиям, применимым в конкурентной разведке. Даже не просто применимым, а активно используемым в конкурентной разведке. Это далеко не всё, что есть, а лишь малая часть. Та часть, которую переложил на бумагу. Со временем «расширю» и «углублю». Но пока – то что есть в наличии в буквенном выражении.

Само собой в одиночку такой объем я вряд ли бы осилил. В этом мне помогли коллеги, которых нашел на специализированных форумах. Вначале на IT2B (http://it2b-forum.ru/), а чуть позже на СПКР (http://razved.info/). Всем интересующимся рекомендую эти форумы посещать хотя бы изредка. Огромное спасибо им за помощь. За помощь в понимании и осмыслении, в поиске примеров и препарировании этих примеров, за «наставления на путь истинный» и за не предвзятую оценку результатов.

Какие планы

Пока думаю периодически перевыпускать эту работы постепенно ее расширяя и дополняя новыми материалами. В основном практическими материалами, но где есть необходимость и теоритическими. Какова будет периодичность выхода «реинкорнаций» не знаю. Возможно раз в полгода или раз в год – это зависит от объемов новых материалов и объемов изменений. Точно можно сказать одно – это всегда будет распространяться бесплатно. В любом случаи это первый шаг, первый опыт. Поэтому если есть рекомендации, просьбы, пожелания, критика – пишите мне на ящик Negdanov@yandex.ru

Глава 1 Создание системы конкурентной разведки

Структура подразделения

Если вы решили создавать собственное подразделение конкурентной разведки, то необходимо понимать, хотя бы в общих чертах, какие работы должны выполнятся в этом подразделении и какие ресурсы нужны. А это не понять не разобравшись с целями и задачами конкурентной разведки.
Для чего нужна конкурентная разведка? Как и любой управленческий инструмент, для того что бы получить ту информацию, которая вам необходима для принятия решений, но которую другими средствами получить не удается. А если точнее, то информацию, позволяющую вовремя увидеть рыночные возможности и рыночные риски, чтобы использовать первые и избежать вторые. Информацию, которую вам не даст маркетинг, в силу своей специфики работы с группами и трендами. Информацию, которую не даст СБ в силу своей «заточенности» на криминальные риски. Это главное направление в работе конкурентной разведки – помощь в ределении и осуществлении стратегии компании. При этом никуда не денешься и от тактических вопросов, которые будут в большей или меньшей степени появляться. И их тоже нужно решать, но фундамент КР – тесное взаимодействие со стратегическим планированием. Именно это направление является главным для сотрудников конкурентной разведки.
Отсюда собственно и функции конкурентной разведки в общем виде (без привязки к стратегии или тактике):
- выявление какая информация нужна;
- определение где эта информация может быть;
- определение путей доступа к этой информации;
- получение информации;
- накопление, обработка и представление информации заинтересованным лицам.

Даже поверхностного взгляда достаточно для понимания того, что в создаваемой структуре должно быть несколько составных частей:
- общее управление;
- добывающее подразделение;
- обрабатывающее подразделение;
- подразделение обеспечения.

Безусловно, нужно исходить из реальных потребностей в информации и на основе этого предполагать загруженность создаваемой структуры. Может оказаться так, что все функции будет сочетать один человек, а может и так, что десятка не хватит. Все зависит от объемов работ.

Место КР в организации

«Разведка работает на того, кому подчиняется» - этим все сказано. Если вы хотите, чтобы подразделение конкурентной разведки помогало в решении стратегических вопросов – нужно подчинить его первому руководителю компании – тому кто определяет стратегию. Если нужно чтоб оно увязло в рутине и решении тактических вопросов – подчините его одному из линейных руководителей. Безусловно, периодически будет возникать необходимость

решения сиюминутных задач и их нужно будет решать в том числе силами подразделения КР. Но конкурентная разведка это тонкий инструмент, который направлен на стратегические проблемы. Его специфика в том, что он приспособлен для решения этих вопросов. Это как резанье бумаги. Для этого есть ножницы, которые прекрасно с этим справляются. Но есть лезвие бритвы, которое предназначено несколько для другого. Но лезвием тоже можно резать бумагу. Правда оно быстро затупиться и его придется выбросить… Точно так же с конкурентной разведкой – с его помощью можно решать много разных задач, но во первых его эффективность по основному назначению снизится, а во вторых через какое то время подразделение, извините за абстракцию, «затупится». И его нужно будет менять.

Структура и функции подразделения КР

Итак, мы определились с необходимостью четырех отделов в подразделении конкурентной разведки:

- координационное подразделение;
- добывающее подразделение;
- обрабатывающее подразделение;
- подразделение обеспечения.

Координационное подразделение берет на себя задачи общего управления:

- стратегическое планирование работ;
- оперативно-тактическое планирование;
- координация действий участников работ.

Добывающее подразделение выполняет работы по получению доступа к нужной информации:

- определения мест нахождения искомой информации;
- определение вариантов доступа к этой информации;
- получение доступа к этой информации;
- предоставление информации подразделению КР.

Если говорить об аналогии, то это оперативные сотрудники.

Обрабатывающее подразделение осуществляет работы с полученной информацией:

- накопление и хранение собранной информации;
- анализ информации;
- составление результирующих документов;
- презентация результата заказчику (по крайней мере подготовка презентации).

Сотрудников данного подразделения можно назвать следователями, но правильнее аналитиками.

Подразделение обеспечение выполняет вспомогательные функции:

- содержание технических средств в надлежащем состоянии;
- поддержка работоспособности ЛВС;
- транспорт
- т.п..

Но не смотря на наличие линейной структуры подразделение конкурентной разведки имеет скорее проектный характер. Выражается это в том, что под каждый крупный проект создается своя рабочая группа в составе координатора, аналитика и сотрудника добывающего подразделения и чаще всего консультанта из соответствующего подразделения компании. В результате

получаются группы сотрудников, работающих над своими проектами (проблемами). Такая схема гораздо эффективнее, чем работать по принципу все делают все.

Взаимодействие с заказчиком

Способы управления ожиданиями потребителя информации

Говоря о работе конкурентной разведки нужно всегда помнить, что есть тот, кому нужна информация, а есть тот кто эту информацию находит или готовит. Последний это собственно подразделение конкурентной разведки, а первый это всегда заказчик. Причем не важно является заказчик сотрудником той же организации, в которой работает КР или это внешняя организация или человек. Важно, что тот, по чьему заданию работает КР это всегда заказчик информации. Такое разделение облегчит дальнейшее понимание работы конкурентной разведки.

Выполнение структурой КР полученного заказа не означает, что не нужно контактировать с заказчиком до момента выполнения заказа. Наоборот, с заказчиком необходимо поддерживать постоянный контакт. Фактически необходимо проводить обучение заказчика, формирование у него определенного видения ситуации и разведку его позиции. Заказчики КР в большинстве случаев люди слабо представляющие что это такое и как это можно использовать. Они не понимают всех возможностей данного инструмента и его ограничений. По этому частенько не дают всей нужной для работы информации. Кроме того никому не хочется «выносить сор из избы» и как следствие исполнителю передается не вся необходимая информация по вопросу, а только ее часть, причем сильно урезанная. Фактически создается ситуация использования КР «в темную». Это приводит к разным последствиям, например:

- увеличение расхода ресурсов по сравнению с ситуацией когда есть вся необходимая информация;
- риск попасть под ответный удар криминальных структур, государственных органов и т.п.;
- вероятность упустить важную информацию в силу непонимания истинной цели мероприятия.

Для избегания подобных ситуаций нужно получить у заказчика максимально полную информацию по проблеме и в ходе работы не только держать его в курсе происходящих у вас изменений, но и уточнять изменения ситуации у него.

Интересную технологию взаимодействия с заказчиком предложили специалисты РОПКР в своей методической разработке по курсу "Конкурентная разведка" Консалтингового центра "Лекс" - "Деловая и конкурентная разведка".

Максимальная конкретность в постановке вопросов

Каждая постановка задачи должна быть четко и ясно сформулирована. От того на сколько точно сформулирована задача зависит как объем необходимых ресурсов, так и исключение ситуации когда заказчик говорит «а я не то имел ввиду…». Кроме того четкая постановка задачи облегчит заказчику контроль за исполнением, а вам даст возможность не распылять ресурсы.

Обсудите выполнимость поставленной задачи

Обсуждение выполнимости поставленной задачи позволяет устраняет у заказчика иллюзию «волшебной палочки» и позволяет вам более прагматично обсудить пределы ваших задач и полномочий. Ни в коем случае не пытайтесь

сформировать у заказчика мнение о вас, как о человеке способном сделать все что он пожелает. Это ведет к разочарованию и разрыву отношений.

Поставьте реальные сроки

В ходе обсуждения проблемы необходимо договориться о временных рамках выполнения заказа. Предлагайте только реальные сроки, иначе сами себя загоните в ловушку. Ведь вам необходимо как минимум:

-разработать план мероприятий;
-выявить или создать источники и обеспечить с ними четкое взаимодействие;
- собрать информацию и обработать ее;
-проверить результаты ваших исследований;
-оформить отчет.

На все это требуется время, которого может не хватить и тогда вы, скорее всего, попробуете ради исполнения заказа в срок не обращать внимание на качество. Результат такого отношения нет смысла даже рассказывать.

Перспектива

В ходе общения необходимо просвещать заказчика на предмет того, что точность всегда требует значительных ресурсов, но, в тоже время, перспектива выявляется всегда значительно дешевле и быстрее. И что не менее важно – перспектива позволяет принимать обоснованные и правильные решения. Ведь не секрет, что часто бывает так, что в сложившейся ситуации надо принять хоть какое то решение, а не топтаться на месте. Именно топтание на месте убивает бизнес. Поэтому понимание ситуации в общих чертах сегодня к вечеру гораздо ценнее в сегодняшнем быстро меняющемся мире, чем точное знание ситуации, но через неделю.

Поддерживание обратной связи

Вам необходимо непрерывно поддерживать обратную связь со своим заказчиком. Это особенно важно на первом этапе. Такая обратная связь как корректировка огня артиллерии позволяет точнее и быстрее накрыть цель. Особенно если вы работаете в новом для себя рынке. В такой ситуации ваш заказчик становится вашим основным консультантом. Формы поддержания такой связи могут быть различными. Например еженедельные отчеты по конкретным направлениям держат конечного пользователя в курсе дела некоторых из наиболее важных моментов развития событий. Кроме того заказчик всегда может что то уточнить и вовремя среагировать на какие-то изменения. В современном быстро меняющемся мире это очень важно.

Стремитесь общаться по вопросам информационных потребностей с максимальным числом сотрудников компании. Сотрудники компании заказчика тоже ваши потенциальные источники. Нельзя ими пренебрегать. Первые беседы со всеми ими имеют следующие основные цели:

-собрать максимальное количество информации о положении дел на новом для вас рынке;
-выяснить положение дел с добычей конкурентной информации в компании;
-сформировать у сотрудников определенное мнение о сотрудниках конкурентной разведки.

Но тут есть ряд особенностей. Взять к примеру ТОП-менеджеров. Это очень занятые люди. Но это люди, которым очень важно положение компании и они гордятся своей компанией. Это люди, основной частью работы которых является думанье и общение (выработка решений и участие в обсуждениях, совещаниях и пр.). Скорее всего у вас не получиться записать все мысли,

которые будут вам высказаны, поэтому воспользуйтесь диктофоном. Учитывай особенности ТОП-менеджеров постарайтесь чтобы они рассказали о бизнесе в свободной форме, что бы поведали вам:
- о самой компании, ее положении, ее сильных и слабых сторонах, о ее ресурсах и особенностях;
- о рынках, на которых конкурирует компания и об особенностях этих рынков;
- об общей стратегии компании для каждого рынка, а также, ключевых факторах успеха на этих рынках;
- о первостепенных конкурентных силах на каждом рынке;
- как ведется конкуренция на этом рынке;
- что он считает самым сильным конкурентным преимуществом у других компаний;
-какие виды конкурентной информации являются для них наиболее важными;
- какого типа должны быть новости, и какого рода должен быть анализ;
- каково их восприятие того процесса анализа, который на сегодня имеется в их компании (если он есть), и что им в нем нравится, а что – нет;
- какие типы конкурентной информации они получают сегодня (определив то, что они считают наиболее важным и то, что они получают сегодня, вы получите список невыполненных потребностей);
- какие конкурентные ситуации не дают вам спать спокойно.

Чем больше вы общаетесь с заказчиком и его сотрудниками, тем лучше. Постарайтесь побеседовать с максимальным количеством персонала. В результате вы получите массу вводной и корректирующей информации, составите первичное представление о проблемах и потенциале компании, выявите общие тенденции, и что не мене важно пропиарите свою деятельность, разъясните людям необходимость конкурентной разведки и снимете ряд ограничений для поступления к вам информации. Но при этом не обещайте, что конкурентная разведка обеспечит «всем все». Объясните, что это только начало в определении направления движения.

Определение информационных потребностей

Предположим, что задача сформулирована достаточно четко. Вы понимаете что от вас хотят. Пора начинать основную работу. Начинать ее нужно с составления плана мероприятий. Как и любой план, он должен содержать этапы, работы, планируемые результаты и ресурсы (люди, время, финансовые затраты, технические средства, нематериальные ресурсы). Кроме того в плане должны быть учтены альтернативные варианты достижения результата особенно в тех случаях, когда время жестко ограниченно или есть риск не успеть за оппонентом. Но прежде надо ответить себе на следующие вопросы:
- Что вы уже знаете об объекте вашего интереса? Или что можете узнать прямо сейчас?
- Какие ресурсы могут вам понадобиться для выполнения задачи в срок и с минимальными затратами?
- На что следует обратить особое внимание, на чем стоит сконцентрироваться?

Что вы уже знаете об объекте интереса?

Составьте перечень вопросов, на которые вам необходимо ответить. После этого просмотрите более ранние информационные материалы по проекту (если

таковые есть) и проверьте свои материалы – возможно что то уже попадало в поле вашего зрения. Проверьте нет ли у вас дополнительной информации по проекту. Посмотрите не появились ли за последнее время источники информации связанные с проектом.

Что можете узнать прямо сейчас?

Изучите имеющуюся в компании информацию по проекту и связанным с ним вопросам. Поговорите с сотрудниками в других подразделениях вашей организации. Пообщайтесь с экспертами в данной области.

Тщательно изучив результаты общения с ТОП-менеджерами можно сформулировать в чем нуждается каждый из них, что нужно всем, что для них наиболее важно. Беседы позволяют определить приоритеты для проведения эффективного сбора и анализа информации. В свою очередь, понимание основных потребностей руководства (природа и масштаб запросов разведки для организации) позволяет оптимально использовать ресурсы для выполнения поставленной задачи. Итак – вы осознали то на чем сконцентрируете свои усилия по данному проекту. Теперь можно определить что вам необходимо для достижения поставленной цели:

- в состоянии ли вы провести необходимые работы самостоятельно или вам нужна помощь?
- есть ли необходимость в услугах сторонних организаций?
- какие дополнительные ресурсы могут потребоваться и где их взять?

Услуги сторонних организаций это:

- отчеты сторонних организаций по исследованию рынка;
- доклады экспертов по интересующей вас проблеме;
- консалтинг как организаций так и отдельных экспертов;
- услуги сотрудников вашей организации;
- онлайновые базы данных.

Определение приоритетов.

Теперь необходимо определить что нужно выполнить в первую очередь, а что может и подождать. В начале составьте приоритетность информационных потребностей заказчика (что он оценивает как наиболее важное, а что наименее). Далее разложите на составляющие эти потребности и опишите необходимые ресурсы для ответа на поставленные вопросы (в том числе и время). В ходе этой работы у вас выстроится общая картина выполнения поставленной задачи.

После построения такого перечня приоритетов проведите полный обзор планируемых вами действий – скорее всего, вы решите некоторые из них поменять местами. После окончательной правки перечня работ, приоритетов и ресурсов вы должны решить, как убедить заказчика дать вам доступ к требуемым ресурсам. Фактически вы составите план действий и необходимые для этого ресурсы.

Сведя воедино все выше сказанное можно утверждать, что до начала активных работ по проекту необходимо провести осмысление и составление концепции проекта. Это способ заострения внимания на конечной цели, общей оценке и ее логическом обосновании. При проведении осмысления, устанавливаются два момента:

- название проекта как залог, четко ориентирующий вас на достижение

поставленной цели, создающий в уме потребителя информации надежду на получение чего-то нового – заголовок проекта (название) передает смысл планируемой к передаче информации;
- главное (резюме проекта) это - "синтезированная формулировка, широкая картина, основной момент информации, основное мнение о ней и главное содержание", - все это в виде краткого, простого повествовательного предложения, синтезирующего информацию о проекте в виде аналитического утверждения. Наличие этих двух составляющих позволит в дальнейшем не отклоняться от поставленной цели и даст некий ориентир при планировании и выполнении работ по проекту.

Продвижение услуг конкурентной разведки

Как и любой продукт человеческой деятельности ориентированный на приобретение его кем то, результат работы конкурентной разведки нуждается в продвижении. Его востребованность зависит от того знают ли о нем потенциальные заказчики, как они его оценивают, есть ли у них альтернатива. В общем нормальные рыночные отношения, требующие соответствующих действий. Правда на эти отношения накладывает отпечаток специфика данного продукта. Но это не меняет общей картины, а лишь заставляет учитывать эти особенности. Что это за особенности? Главная особенность такой услуги как конкурентная разведка, это ее «интимность» по отношению к заказчику. Ведь тот кто заказывает услуги конкурентной разведки обращается к специалистам после того как уже исчерпал свои возможности. Мало того заказчик обращается по вопросам, которые могут быть очень опасны для его бизнеса, а то и смертельны. Поэтому заказчику крайне важна порядочность исполнителя, его деловая репутация. Т.е. Другими словами для заказчика важна своя собственная безопасность, что в общем-то нормально. Но исполнителю об этом нужно помнить постоянно.

Продвижение внутри компании

Законы бизнеса распространяются и на внутрикорпоративную работу. Точно так же как и на рынке, внутри компании идет конкуренция за рынок сбыта своей интеллектуальной продукции. Правда рынок сбыта чаще всего один – руководитель. Поэтому и конкуренция достаточно жесткая.

Для того, чтобы разведподразделению эффективно продвигать свои услуги внутри компании, нужно делать то же самое что и на внешнем рынке - рекламировать свой продукт и налаживать дружеские связи с возможными поставщиками сырья (информации), т.е. со всеми сотрудниками компании. Какие методы рекламы возможны в данной ситуации? Да все те же что и на «большом» рынке, только с небольшой поправкой на специфику ситуации:
- необходимо помогать сотрудникам в решении их частных (личных) проблем – по крайней мере результативным советом – таким образом вы приобретете сторонников и бесплатных распространителей положительной информации о вас;
- нужно помогать сотрудникам в решении их рабочих проблем;
- нужно создавать положительный образ – регулярно и официально говорить о положительных результатах работы разведподразделения и влиянии этого на компанию в целом;

- делать то же самое в кулуарных беседах (в курилке, за чашечкой кофе и т.п.) – в данном случае можно добавить красок, в зависимости от особенностей слушателя;

Используя указанные приемы вы достаточно быстро создадите соответствующий имидж и продвижение ваших услуг станет проще и эффективней, а ваша востребованность возрастет в разы. Главное не переусердствуйте.

Взаимодействие с параллельными структурами

В процессе выполнения своей работы вам необходимо контактировать с огромным количеством самых разных людей. Помимо того, что это необходимо в плане корпоративного взаимодействия, так еще это ваша персональная база данных, которой вы можете в любой момент воспользоваться. При этом внутренние (внутрикорпоративные) контакты не менее важны чем внешние. Рассматривайте каждый контакт как возможность получить новую информацию. Возможно эта информация не нужна вам в данный момент, но может пригодиться в ближайшем будущем. Поэтому старайтесь поддерживать с людьми ровные доверительные отношения – это вам пригодиться. А основа этих отношений то как люди воспринимают вас, кто вы в их глазах.

Налаживание и поддержание отношений.

Относитесь очень осторожно к принятию решения о необходимости спорить и жестко отстаивать свою точку зрения. Не каждый вопрос требует, чтобы вы с пеной у рта доказывали свою правоту – можно пойти на уступки по одним, менее важным, вопросам, не отказываясь от своих ценностей и принципов. При этом вы дадите возможность «сохранить лицо» своему оппоненту. И, поверьте, в большинстве случаев оппонент если и не станет вашим союзником, то уж точно не станет вашим врагом. Конечно, бывают исключения, но это именно исключения, а не правило.

Смотрите на своих коллег как на партнеров по работе, а не как на конкурентов в борьбе за какой то ресурс. Выражение благодарности тем, кто помогает вам в работе, обычно порождает соответствующее ответное поведение. И соответствующее отношение к вам.

Ищите возможные поводы (официальные и неформальные) для "наведения мостов":

- поделитесь с коллегой новой интересной информацией;
- организуйте доклады после возвращения из командировки, на который могут прийти все коллеги;
- заранее поведайте своим коллегам о намеченных проектах, чтобы вы могли обогатить информацию по существу вопроса, избежать дублирования и избавиться от возможных проблем при согласовании;
- не забудьте поздравить коллегу с праздником;
- обязательно сообщите, что его вклад в общее дело очень важен;
- помогите, если коллега нуждается в помощи, предложите помощь сами, если видите что она необходима, а коллега молчит.

Ищите выигрышные для всех решения. Стремление показаться хорошим и обелить себя путем очернения другого, в конечном счете, сделает вас менее ценным для организации и разрушит вашу репутацию.

Уважайте взгляды других людей. Очень строго судящая и конкурентная среда вредна для развития творческих способностей, если не разрушает их совсем.

Больше общайтесь со своими знакомыми. Умение общаться включает в себя:

- умение слушать активно, впитывая в себя чувства, проблемы и точки зрения собеседников;
- умение четко и сжато формулировать свои мысли, не принижая достоинства других;
- умение использовать убеждение и переговоры, чтобы добиться своего, а не запугивание или уход от проблемы;
- восприимчивость к жестикуляции и мимике;
- чувство юмора, правильно используемое, чтобы разрядить обстановку;
- умение приспосабливать свой стиль общения к аудитории или определенному случаю;
- умение обезличить проблемы, чтобы сомнению подвергались не люди, а идеи.

Всегда рассматривайте взаимодействие как сотрудничество, а не как конфронтацию, даже если другая сторона провоцирует вас, не старайтесь «утопить» оппонента любыми средствами. Возможно вам так и не удастся повернуть такой диалог в свою пользу, но зато остальные участники и свидетели происходящего будут воспринимать вас как человека, с которым можно иметь дело в сложной ситуации.

Если в результате диспута вы не согласны с поправками критикующего, обсудите их с ним в спокойной обстановке, лучше без посторонних. В результате такого обсуждения часто появляется третий способ представления ваших точек зрения, превосходящий по качеству как ваш первоначальный проект, так и вариант с поправками, предложенными рецензентом. Не отбрасывайте сразу как мелкие так и важные замечания и отзывы проверяющих и рецензентов. Не бойтесь не соглашаться с замечаниями, которые, по вашему мнению, не улучшают вашу информацию, но делайте это тактично и аргументировано.

Соглашайтесь с тем, что ваша информация в процессе рецензирования и проверки станет результатом общей работы. Вы являетесь главным автором, но управленцы и рецензенты должны убедиться в том, что ваша информация наилучшим образом отработана по форме и содержанию, прежде чем она попадет к ее потребителям. И тогда они становятся соавторами, а значит заинтересованными в качественном продукте. Вы напрасно потратите свое время и энергию, если будете пытаться сохранить каждое слово или каждый аналитический пункт в вашем сообщении. Не соглашайтесь с поправками оппонента только в том случае, когда можете убедительно доказать, что эти поправки ослабляют сущность или стиль вашей информации. В то же время без колебания защищайте свои суждения и оценки. Если вы не выступите в их защиту, проверяющий будет недоумевать, почему вы их тогда представили.

Отдавайте себе отчет в том, что ваш анализ и стиль письма не совершенны. Тщательное рецензирование и правка могут улучшать анализ и стиль даже самого одаренного аналитика. У проверяющих могут оказаться более обширные контакты и связи на более высоком уровне в разведывательном сообществе, чем у аналитиков, и они могут помочь сделать вашу информацию более полезной для пользователей.

Постарайтесь понять точку зрения рецензента и использовать его замечания и отзывы в целях улучшения отчета и накопления знаний и опыта. Рецензенты обычно дают свежий взгляд на события и часто могут обнаружить слабые места в логике вашего аналитического аргумента и выявить существенные моменты,

которые вы упустили. Возможно, что вы не обратите внимания на эти недостатки, так как, являясь автором, находились слишком близко к проблеме.

Помните о том, что рецензент просто делает свою работу. Реагируйте на его замечания исходя из того, насколько они улучшают или умаляют ваш анализ или стиль изложения, а не из того, кто выступает в роли рецензента. Не принимайте замечания рецензента на личный счет. Можно улучшить стиль изложения каждого аналитика, но это не значит, что он плохой аналитик.

Сохраняйте чувство юмора. Почти у каждого аналитика бывают времена, когда процесс рецензирования идет плохо. Например, когда поправки, внесенные на одном уровне, убираются в следующий инстанции. Научитесь смеяться над особенностями этого процесса. Помните, что ошибки могут совершать как аналитики, так и рецензенты.

Продвижение вне компании

Здесь действуют те же принципы и накладывают отпечаток те же особенности, но инструментарий гораздо шире. Для понимания ситуации можно изучить опыт работы в сферах сходных с вашей. Это адвокатура, маркетинг, аудит… Вполне возможно их решения окажутся очень полезными для вас. А ниже приведены наиболее используемые способы продвижения услуг разведобеспечения бизнеса.

Сайт

Сайт это ваша основная рекламная площадка – визитная карточка вашей организации. Именно с изучения сайта начнется знакомство потенциального клиента с вами. Важно чтобы сайт был достаточно информативным и привлекательным. Также на сайте информация должна постоянно обновляться (например новости и публикации). Это позволит завести постоянных посетителей, которые сами будут распространять информацию о вашем сайте среди своих знакомых. Отличным подспорьем в данном вопросе является форум по соответсвующим вопросам.

Реклама

в принципе реклама как таковая не помешает. Но надо понимать, что это не такая же реклама как у производителей строительных материалов или фаст-фуда. Во первых помните, что ваша целевая группа это владельцы бизнесов и топ менеджеры, т.е. Те кто принимает стратегические решения. На них и нужно ориентироваться разрабатывая рекламную стратегию в целом и конкретные рекламные шаги.

не маловажным рекламным аксессуаром является и визитная карточка, которую вы или ваши сотрудники отдают во внешний мир. Она должна ассоциироваться с надежностью. Помните, что э надежность это то самое свойство, которое крайне важно заказчику при выборе к кому обратиться со своей очень личной проблемой.

Рассылка

В исключительных случаях возможна и прямая адресная рассылка. Понятно, что ее эффективность очень низка, но это тоже способ рассказать о себе. По крайней мере информация о вас будет везде где только можно, что облегчит ее поиск.

Вирусный маркетинг

Вирусный маркетинг или распространение информации от человека к человеку достаточно эффективный рекламный ход в данном бизнесе. Люди, в

очень личных вопросах, чаще всего ориентируются на мнение своих знакомых. А для владельцев бизнеса и топов вопросы бизнеса это их личные вопросы. Поэтому информация о вас полученная от знакомого будет воспринята гораздо благосклоннее чем по другим каналам. Для таких мероприятий полезно заготовить много ярких примеров и баек о том, как работают такие услуги и какой вы прекрасный исполнитель. Тогда людям не нужно будет что то придумывать для того чтобы приукрасить свой рассказ.

Партнерские взаимоотношения

Не плохо работает и такой канал распространения информации о вас как ваши партнеры или партнеры ваших потенциальных заказчиков. Здесь срабатывает тот же эффект, что и при вирусном маркетинге. Можно договориться о партнерских отношениях например с маркетинговым агентством. Суть таких договоренностей в том, что если к ним приходит клиент и среди прочего спрашивает о специфических услугах, то маркетинговое агентство предлагает ему вас. А если к вам приходит клиент и среди прочего спрашивает о маркетинговых услугах, то вы предлагаете в качестве исполнителя это сааме маркетинговое агентство. Кроме маркетинговых агентств, полезными могут оказаться юристы, адвокаты, рекламщики, аудиторы или даже финансисты.

Презентации на массовых мероприятиях

Доклады на конференциях (маркетинговых и не очень), публикации в прессе, ведение своей колонки комментариев в местном деловом издании или выпуск своего дайджеста... Все это поможет не только распространить информацию о вас, но преподнести ее в выгодном для вас свете.

Участие в бизнес-тусовках

Самые разнообразные бизнес-мероприятия ориентированы на обмен информацией между собравшимися и на продвижение чего то полезного для устроителей. Так почему бы не воспользоваться готовым решением. Ведь вам именно это и нужно – распространить информацию о себе и обменяться мнениями с потенциальными заказчиками. А именно таковые и крутятся на подобных мероприятиях. Это поможет вам лично знакомиться с владельцами бизнесов, а именно личное знакомство может перевесить в проблеме выбора к кому же обратиться со столь тонким вопросо.

Промоушен акции

"раздача бесплатных образцов" - при случае оказывайте мелкие нетрудоемкие и полезные услуги по своему профилю своим знакомым и знакомым знакомых, создавайте впечатление, что можете значительно больше. И через некоторое время информация о вас начнет распространяться сама.

Обучение

еще одна замечательная возможность рассказать о себе создав соответствующее впечатление. Вы можете проводить семинары, тренинги и т.п. На общие темы безопасности или по очень узким направлениям, специальные корпоративные обучающие мероприятия или для всех желающих. При этом можно и заработать. А в процессе обучения распространяется выгодная вам информация, распространяется раздаточный материал….

Постановка задачи

Что из себя представляет результат работы подразделения конкурентной разведки? Это информация, информация необходимая для обоснованного и взвешенного принятия решения по сложным стратегическим вопросам. Все

остальное это побочный продукт. Да этот побочный продукт может быть очень полезен и значим, но тем ни менее главное это знания необходимые для стратегического видения. А кто занимается стратегическим планированием в компании, кто определяет направление развития, кто может сказать куда движется компания в дальней перспективе? Пожалуй только первый руководитель. Вот и получается, что результат работы подразделения конкурентной разведки является «сырьем» для работы руководителя компании, именно на руководителя компании в первую очередь должна быть ориентирована конкурентная разведка. Значит и задачи подразделению конкурентной разведки должен ставить именно первый руководитель – он единственный кто точно знает куда идет компания и какая информация ему нужна для принятия решений. Но в силу новизны инструмента и других причин руководитель чаще всего не может достаточно точно сформулировать свои информационные потребности. В этом ему необходимо помочь, поскольку от точности постановки задачи перед аналитиком зависит и эффективность работы данного подразделения и, в конечном счете, удовлетворенность потребителя информации (руководителя). От того, на сколько четко сформулированы информационные потребности напрямую зависит то, как вы справитесь с задачей их удовлетворения.

Вопрос «помощи» заказчику в формулировании информационных потребностей достаточно подробно освещен в методическом пособии по курсу "Конкурентная разведка" Консалтингового центра "Лекс" - "Деловая и конкурентная разведка", выпущенное в 2001 году. Сотрудники центра совместно с Российским Обществом Профессионалов Конкурентной Разведки смогли разработать простую, и в то же время замечательную схему работы в этом направлении, которая и предложена ниже по тексту.

Эффективность разведывательной деятельности напрямую зависит от точности постановки задачи. Трудно представить ситуацию, когда руководство страны ставя задачу разведке говорит что то вроде «Узнайте что-нибудь…». Наверное многим известна формула «Дайте мне все что известно о компании Х и я сам решу что мне нужно». Куда идти, кого спрашивать, о чем спрашивать… Такая постановка вопроса ведет к следующим проблемам:

- вам придется сильно распылять свои ресурсы, как финансовые и людские так и время, (иногда весьма ограниченные), поскольку изучать придется объект со всех сторон и все что его (объект) окружает;
- при передаче информации вы всегда можете оказаться в ситуации не справившегося с поставленной задачей, поскольку не знаете что же нужно потребителю информации, и этот потребитель в любой момент, в зависимости от своего настроения, может утверждать что он ожидал совсем иного. А теперь сравните формулировку «Дайте мне все что известно о компании Х и я сам решу что мне нужно» с формулировкой «Мне нужно знать кто поддерживает компанию Х на уровне губернатора». Вопрос не простой, но очень конкретный, и ответ на него должен быть очень конкретный. И исходя из самого вопроса уже можно строить план действий посредством разложения на составляющие вопросы.

Перед началом разговора об информационных потребностях руководителя поставьте себя на место предпринимателя и попробуйте понять как поможет работа конкурентной разведки получить прибыль его компании. Как работа КР поможет ему избежать потенциальных угроз или снизить их

негативное воздействие, как не упустить новые возможности рынка, как их выявить и использовать для своей выгоды . Любой бизнесмен в своей работе обязан учитывать ключевые факторы успеха на том рынке, на котором он работает. Иначе очень быстро такой бизнесмен окажется в аутсайдерах, а на его место придут более прозорливые и быстрые. Такими факторами успеха может быть все что угодно (уровень подготовки персонала, цена, сервисное и постгарантийное обслуживание, качество самой продукции, новизна идеи, узкая специализация товаров или услуг, и т.п.). Кроме этого факторами влияющими на эффективность бизнеса являются действия конкурентов, их планы и стратегии, их ресурсы и способности повлиять на ваш бизнес, на вашу конкурентоспособность, и т.т.. Как видите разброс очень большой, а ресурсов обычно ограниченное количество. Поэтому становится важно максимально точно выделить ту информацию, которая действительно является критической для компании. Сделать это можно только посредством продолжительных бесед с самим потребителем информации и с его сотрудниками.

Беседа с заказчиком

Постановка задачи осуществляется непосредственно при общении первого руководителя (заказчика) с руководителем подразделения конкурентной разведки. Это общение имеет очень важное значение. В ходе разговора исполнитель уясняет что хочет от него заказчик и от того как он это уяснит зависит то на сколько качественно исполнитель выполнит свою работу.

Первое общение с заказчиком по его проблеме является наиболее важным. Это первое определение его потребностей, это попытка понять, что действительно нужно руководителю, что он хочет, что его волнует на самом деле. Чаще всего, руководитель не может достаточно четко и ясно сформулировать свои информационные потребности. В такой ситуации вашей задачей становиться подтолкнуть его к точному запросу информации. Задать направление движения мыслей заказчика можно посредством направляющих вопросов, сформулированных таким образом, чтобы понять его потребности, но не в коем случае не сформулировать за него. Но до того как вы зададите первый такой вопрос очень важно расположить к себе собеседника, показав ему, что он не единственный кто столкнулся с такой проблемой, что его проблема не такая уж эксклюзивная, что есть способы ее эффективного решения и вы их знаете и умеете применять.

Суть направляющих вопросов сводится к уточнению задачи, которую ставит пред вами «постановщик задачи», к пониманию того какая информация ему нужна для принятия решений. Строить такие вопросы можно от общего к частному. Например от общих особенностей ситуации на рынке, на котором действует компания, к особенностям отдельных игроков на этом рынке и ситуаций здесь возникающих. При этом нужно использовать открытые вопросы, вопросы, которые не сужают и не подталкивают к заложенному в них ответу:

- что помогло бы компании стать лидером в отрасли?
- какое событие на рынке заставило поволноваться вас более всего?
- какие действия конкурентов принесли больше всего проблем?
- какие возможности были упущены вашей компанией и почему?

Ответы на такие вопросы уже содержат информацию что нужно искать, на что обращать внимание, что само по себе крайне важно для компании. А при их анализе выясняются те составляющие, по которым можно прогнозировать появление или развитие этих факторов.

Неплохо было бы идти на беседу с руководителем имея при себе список этих вопросов. А в процессе беседы, ставя отметку напротив каждого пункта вы получаете предварительный план действий и исключаете ситуацию «я подразумевал не то…». Этот опрос гарантия того, что вы сами и ваш руководитель понимаете и согласны с теми результатами, которые он ожидает получить. Для более глубокого изучения вопроса общения с заказчиком и управления его ожиданиями рекомендую обратиться к уже упомянутому методическому пособию по курсу "Конкурентная разведка" Консалтингового центра "Лекс" - "Деловая и конкурентная разведка".

Нередки ситуации когда заказчик говорит, что надо то и то и то и то и еще то. Слушая вы понимаете, что если взяться за все сразу, то результат придется ждать очень долго – просто не хватит ресурсов. В этой ситуации важно понять, что беспокоит заказчика более всего. А на его аргумент о необходимости ему всего, что он перечислил, ответить можно примерно так «Безусловно, мы исследуем все указанные направления, но что вам нужно в первую очередь?...».

Алгоритм определения целей

Постановка задачи это очень важный, но не единственный из элементов в процессе выбора правильного пути. Вся процедура постановки задачи осуществляется в несколько этапов:

- формулировка проблемы;
- формирование проблематики;
- постановка задачи
- определение целей.

Формулирование проблемы это описание того, что хочет заказчик. В большинстве случаев такое описание лишь обозначает сферу интересов и отчасти устремления. Даже в случае, когда первоначальная формулировка проблемы имеет внешне вполне конкретный характер, это не означает что также будет звучать и описание целей. Это связано с несколькими особенностями. Во первых система, в которой находится обозначенная проблема не является изолированной, она имеет связи с другими системами, может быть частью более крупной системы и иметь в себе ряд подсистем. А значит при решении обозначенной проблемы необходимо учитывать как наше решение отразится на связанных с ней элементах. Во вторых описанная заказчиком проблема или поставленная задача является лишь его представлением об окружающем мире и никто не знает на сколько это представление соответствует действительности. Поэтому нужно проверять предложенную к обработке информацию, как минимум не ограничиваться только этими данными. И только после получения дополнительной информации нужно формулировать проблему. При этом сама формулировка проблемы должна быть максимально лаконичной с одной стороны и достаточно полно отражать суть описываемого с другой стороны.

Формирование проблематики это ни что иное как описание проблемы с учетом выявленных связей с другими системами ее ближайшего окружения. Например при изучении компании целесообразно учесть влияние таких систем как поставщики, потребители, конкуренты и т.п.. Фактически нужно дать развернутую картину того, КТО и В ЧЕМ из ближайшего окружения проблемосодержащей области заинтересован. Кроме того не лишне будет понять какие изменения они ожидают и почему. В результате должен

получиться перечень того что нужно учесть при решении начальной проблемы и почему.

Постановка задачи это переформулирование исходной проблемы таким образом, чтобы кроме задания она содержала и направление поиска возможных вариантов решения. Например первоначальная формулировка проблемы «Как сделать продукцию конкурентоспособной?». После указанной переработки задача звучит так «Какие свойства продукции нужно изменить для более качественного удовлетворения потребностей покупателей?». Согласитесь – уже и направление поиска обозначено – это удовлетворение определенной потребности покупателей, а не абстрактная конкурентоспособность.

Определение целей это ответ на вопрос ЧТО нужно сделать для решения обозначенной проблемы. Ставя задачу (на предыдущем этапе) мы уже в явном виде сформулировали что нас не устраивает. В нашем случае это способность продукции удовлетворить потребности покупателя. Теперь нам нужно определить что надо сделать для того, чтобы удовлетворение этих потребностей вышло на нужный нам уровень. Рассматривая предложенную ситуацию можно определить следующие цели:

- определить какую потребность удовлетворяет наша продукция (если нормального маркетингового исследования не проводилось);
- выяснить как можно улучшить удовлетворение этой потребности;
- понять какие свойства продукции и как нужно изменить для достижения этого;
- разработать и запустить в производство продукцию с новыми свойствами.

Фактически это уже достаточно четкие цели для конкретных исполнителей.

Планирование работы конкурентной разведки

Начиная любую работу необходимо иметь хотя бы общее представление о том что и как нужно делать. Без такого понимания вместо работы может получиться хаотичный набор действий ни как не приближающий к цели. Именно для осознания что, как, в какой последовательности нужно делать и служит планирование. Что такое планирование вообще? Это системное представление последовательности действий с указанием необходимых ресурсов для осуществлений каждого этапа. Под ресурсами нужно понимать как финансы и время так людские ресурсы и материальные средства. Как осуществлять планирование такой слабо материализованной и формализованной деятельности как конкурентная разведка? Вопрос не простой. Для понимания сути проблемы необходимо немного разобраться в особенностях процесса разведобеспечения и анализа информации. Частично это сделано в предыдущей главе. Поэтому остановимся на не затронутых ранее нюансах.

Планирование работы такой системы как конкурентная разведка связано с несколькими особенностями:

1 - как правило в процессе работы возникают новые задачи, требующие немедленного реагирования;

2 – невозможно, даже в первом приближении определить заранее объем работ по тому или иному вопросу.

А полноценное планирование, как уже отмечалось, подразумевает не только постановку целей, контроль хода исполнения и достижения цели, но и установку сроков и их соблюдение, а также расходы иных ресурсов (в частности финансовых). Именно со сроками и с финансами, в свете указанного выше, возникает наибольшая проблема. Простой пример. Один из элементов

планирования это планирование ресурсов. Например необходимо быстро понять положение дел на неком хозяйствующем субъекте. Из источников – только Интернет, причем без сайтов с базами данных. Задача максимально упрощена. Вы формируете запрос в поисковой системе и уже на этом этапе не знаете сколько выдаст вам ссылок поисковая система (будь то Яндекс, Рамблер, Яхо или Гугль), а значит сколько нужно будет переработать информации. Предположим вы достаточно опытны и поэтому планировать что то начинаете после выявления количества потенциальных ссылок. И в этом случае нельзя сказать сколько будет потрачено времени на их изучение – возможно все они будут длинной в пару сотню символов, а возможно в несколько десятков тысяч. Но даже оценив объем предстоящей работы по прочтению нельзя сказать сколько времени уйдет на формирование конечной справки поскольку на это влияет еще ряд факторов. Все ссылки могут оказаться дублированием одной и той же информации. А может оказаться, что все они будут нести дополнительные данные, требующие внимания. А может случиться так, что появятся противоречивые данные, требующие дополнительного изучения. Или будут выявлены новые участники событий, так же требующие дополнительного анализа. И так далее… А по сему полноценно планировать работу конкурентной разведки можно только на стратегическом уровне, и то с некоторой долей вероятности. Можно планировать мероприятия без затрат на их осуществление (время, деньги и т.п.) И не более того. Заранее можно только предположить первые шаги по изучению, но не более того. Но эти шаги должно и нужно определять и прорабатывать. Планирование работы конкурентной разведки даже в урезанном виде имеет важное значение. Только определив куда и как мы идем можно понять какая информация нам нужна и где ее брать.

Стратегическое планирование

Планирование по стратегической цели организации

Для эффективного получения нужной вам информации необходимо выбрать базы для наблюдения, т.е. источники из которых будет браться информация (источники , за которыми необходимо наблюдать). Эти базы (источники) определяются насущными потребностями, т.е. целями и задачами фирмы, которые определяются в зависимости от генеральной цели компании. Безусловно, что основной целью любой коммерческой компании является получение прибыли. А миссия компании ни что иное как идеология, если хотите своеобразный PR. Поэтому не путайте миссию с действительной целью компании. При этом для вас важно не то, что компания планирует получать прибыль, а то КАК компания планирует получать прибыль. Вам необходимо сформулировать максимально полно цели компании в долгосрочной перспективе. Например – захват к 2010 году 30% рынка пластмассовых изделий для кухни. Все более или менее указано – и направление и сроки. Но необходим еще один элемент – за счет чего планируется захват. Например захват к 2010 году 30% рынка пластмассовых изделий для кухни за счет открытия нового современного производства в Ярославле. Или посредством скупки активов основных конкурентов за счет привлечения средств банковской группы «Пупкин и сыновья». В этом случае уже можно четко указывать какая информация требует внимания:

- рынок изделий из пластмассы для кухни и все что с этим связано (технологии, конкуренты, потребители, поставщики, гос регулирование, сопредельные сферы и рынки…);
- административная, криминальная и инвестиционная ситуация в Ярославле;
- современные технологии по обработке бытовой пластмассы.

В общих чертах планирование работы конкурентной разведки в зависимости от планов компании имеет следующие этапы:

1 описывается цель деятельности компании (максимально полно) и ее тактические цели на данном этапе (т.е. как будет достигнута основная цель)
2 определяются потребности (выявляются все факторы влияющие или могущие оказать влияние на компанию)
3 составляются базы наблюдения (список информации необходимой для принятия решений)
4 определяются источники информации
5 определяются способы получения информации

Данная процедура легче выполняется при разделении сферы действий на три области:

1 непосредственная сфера – все что находится в прямой связи с деятельностью компании включая конкурентов и технологию
2 сфера влияния – все что может оказать влияние на действия осуществляемые в рамках непосредственной сферы
3 сфера интересов – все потенциально интересное (могущее в будущем оказать влияние)

Например для компании, работающей на рынке замороженных продуктов, упрощенно это может выглядеть следующим образом:

ЦЕЛЬ СУЩЕСТВОВАНИЯ КОМПАНИИ – получение прибыли.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ КОМПАНИИ – развитие деятельности компании в области импорта, производства и оптовой реализации продуктов глубокой заморозки.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ (все, что может оказать долгосрочное влияние на деятельность компании):

- изменение объемов потребления
- изменение технологий производства данных продуктов
- изменение объемов вылова и производства
- изменения вкусов потребителей
- изменение покупательной способности потребителей
- изменения у конкурентов
- изменения в таможенной и налоговой политике государства
- изменения во взаимоотношениях РФ и экспортеров
- изменения конъюнктуры фондовых рынков
- изменения на рынке сопутствующих и смежных товаров

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ БАЗЫ НАБЛЮДЕНИЯ (за чем нужно наблюдать)

Сырье и технологии

- технологии производства данных продуктов
- технологии производства холодильников

Окружение компании

- торговые сети

- производители сырья
- природные катаклизмы и экологическая обстановка
- конъюнктура фондовых рынков
- взаимоотношения РФ со странами экспортерами продукции и сырья для ее производства
- таможенная и налоговая политика РФ

Действующие лица
- действующие конкуренты и все что с ними связано
- потенциальные конкуренты и все что с ними связано

Список источников информации

На основании собранных данных делается вывод о местах концентрации интересующей информации.
- специализированные периодические издания
- комитет по лицензированию
- специализированные сайты
- и т.п.

Далее по каждому выбранному источнику принимается решение о пригодности для использования (о достоверности его информации, о ее своевременности, полноте….). Изучается вопрос о способе и регулярности получения информации из него. После чего становиться понятно ресурсоемкость каждого источника и соответственно целесообразность работы с ним.

Обратите внимание, что все данные для стратегического планирования собираются посредством бесед с руководством компании и его персоналом. Именно люди, непосредственно работающие в данной сфере и изнутри знающие ситуацию могут действительно помочь в понимании, что и как способно повлиять на исследуемый бизнес.

Планирование по ключевым факторам успеха

Несколько иным подходом к планированию работы конкурентной разведки является планирование в зависимости от ключевых факторов успеха (далее КФУ). Данную методику предлагают использовать сотрудники РОПКР в своей методической разработке по курсу "Конкурентная разведка" Консалтингового центра "Лекс" - "Деловая и конкурентная разведка". Разработана эта методика на основе работы А. Томпсона и А. Стрикленда «Стратегический Менеджмент», которые в том числе классифицировали факторы успеха компаний и выделили обычные и ключевые (КФУ). Отличие данной методики от предыдущей незначительное и в конечном счете результатом планирования по этой методике будут те же базы наблюдения и способы получения информации. Поэтому этапы определения баз наблюдения и способов получения необходимой информации рассматривать не будем, а остановимся на способах определения самих КФУ.

Выявление КФУ производится посредством общения с руководством компании и персоналом. В общении необходимо акцентировать внимание собеседника именно на факторах, оказывающих максимальное позитивное или негативное влияние на компанию. Ключевые факторы успеха (КФУ) - главные определители финансового и конкурентного успеха на конкретном рынке. Обычно для отрасли характерны три-четыре таких фактора, а из них один - два наиболее важны, и задачей конкурентной разведки является их выделение.

Ключевые факторы успеха связаны с:

-Деловым окружением

-Предприятием
-Отраслью
-Компанией

Факторы успеха, связанные с деловым окружением, влияют, до некоторой степени, на все виды предпринимательства. Примеры этих факторов успеха могут включать в себя
-экономические,
-политические факторы,
-факторы законодательного регулирования, которые влияют на ваш рынок. Хотя тот уровень контроля, который ваш бизнес имеет над этими факторами, во многих случаях, минимален, их влияние на ваш бизнес, в свою очередь, может быть весьма существенным.

Факторы успеха, связанные с самим предприятием, являются общими для всех компаний. Например, фактором успеха предприятия может быть прием на работу, найм и обучение (подготовка) лучших людей, каких только возможно найти. Другие примеры могут включать в себя общую производительность и контроль над уровнем издержек. Уровень контроля, который ваш бизнес имеет над этими факторами, высок. Однако эти факторы редко считаются ключевыми для целей разведки, потому что они применимы ко всем компаниям и нет никаких точек отличия.

Факторы успеха, связанные с отраслью, возникают из-за рынков, которые обслуживаются или из-за уникальных аспектов компаний на этих рынках. Примерами отраслевых факторов успеха могли бы быть потребность в широкой известности брэнда продукции или потребность быть производителем с низкой себестоимостью в этой отрасли.

Факторы успеха, связанные с компанией - это такие, которые применимы к определенной компании. Это могут быть факторы, которые не обязательно являются необходимыми для успеха всех компаний в пределах данной определенной отрасли. Например, фактором успеха компании может быть оставленный вне объединения магазин для того, чтобы поддерживать конкурентное преимущество.

Ниже, для облегчения беседы с руководством, перечислены наиболее распространенные типы КФУ по представлению А. Томпсона и А. Стрикленда в их работе «Стратегический Менеджмент» и составляющие этих факторов.

1. Факторы, связанные с технологией:
- компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях);
- способность к инновациям в производственных процессах;
- способность к инновациям в продукции;
- роль экспертов в данной технологии.

2. Факторы, связанные с производством:
- эффективность низкозатратного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);
- качество производства;
- высокая фондоотдача;
- размещение производства, гарантирующее низкие издержки;
- обеспечение адекватной квалифицированной рабсилой;
- высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);
- дешевое проектирование и техническое обеспечение;
- гибкость производства при изменении моделей и размеров.

3. Факторы, связанные с распределением:
- мощная сеть дистрибьюторов /дилеров;
- возможность доходов в розничной торговле;
- собственная торговая сеть компании;
- быстрая доставка.
4. Факторы, связанные с маркетингом:
- хорошо испытанный, проверенный способ продаж;
- удобный, доступный сервис и техобслуживание;
- точное удовлетворение покупательских запросов;
- широта диапазона товаров;
- коммерческое искусство;
- притягательные дизайн и упаковка;
- гарантии покупателям.
5. Факторы, связанные с квалификацией:
- выдающиеся таланты;
- "ноу-хау" в контроле качества;
- эксперты в области проектирования;
- эксперты в области технологии;
- способность к точной ясной рекламе;
- способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.
6. Факторы, связанные с возможностями организации:
- первоклассные информационные системы;
- способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия;
- компетентность в управлении и наличие управляющих "ноу-хау".
7. Другие типы КФУ:
- благоприятный имидж и репутация;
- осознание себя, как лидера;
- удобное расположение;
- приятное, вежливое обслуживание;
- доступ к финансовому капиталу;
- патентная защита;
- общие низкие издержки.

Даже просто расспрашивая что из перечисленного наиболее важно для компании можно получить более или менее четкую картинку. Знание КФУ помогает расставить по приоритетам большие объемы потенциальной информации, которые будут собираться.

Оперативное планирование

Гораздо сложнее дело обстоит с оперативным планированием. В отношении к конкурентной разведке под оперативным планирование необходимо понимать планирование в рамках конкретного проекта. Это может быть изучение некой организации или человека, или что то подобное. В данном случае мы опять же говорим только о предполагаемой последовательности действий для достижения результата. И отчасти о возможных ресурсах, которые понадобятся. Например необходимо выяснить каких действий можно ждать от нового коммерческого директора основного конкурента вашей компании в случае проведения вами некой маркетинговой акции. Для этого нужно понимать следующее:

- что и каким образом влияет на принятие им решений;
- как он вел себя в аналогичных ситуациях.

Для ответа на указанные вопросы необходимо изучить объект интереса. Для нашего примера направления для изучения могут выглядеть следующим образом:

- деловая репутация;
- кредитная история;
- опыт работы;
- образование;
- связи;
- взаимоотношение с руководством и подчиненными;
- используемые способы коммуникаций;
- и тд. И т.п.

Далее уже определяем где эта информация может быть взята и каким способом. Например информация по направлению «деловая репутация» может быть получена из прессы, если объект достаточно известен, от партнеров по бизнесу, от клиентов, от конкурентов…. После чего определяем как можно интересующую нас информацию получить у выбранных источников.

Такой план очень похож «дерево целей» - схему, показывающау деление общих (генеральных) целей плана на подцели, затем последних - на подцели следующего уровня и т.д. До достижения уровня «элементарных» целей.

Тактическое планирование

Тактическое планирование это планирование проведения конкретных мероприятий. Например (основываясь на предыдущем примере), мы определили, что данные по опыту работы мы можем получить из следующих источников:

- трудовая книжка объекта
- карточка Т-2 объекта
- баз данных налоговой инспекции
- база данных пенсионного фонда
- знакомые и родственники
- резюме опубликованные в инете и разосланные кадровым агентствам
- сам объект изучения
- и т.д. И т.п.

После изучения возможностей по работе с указанными источниками определили, что наиболее приемлемым (достоверность, скорость, цена или еще что то) является резюме объекта, которые он оставил в интернете и в кадровых агентствах. Вот тут мы и подходим к тактическому планированию. А точнее к планированию мероприятия по получению резюме.

Общая схема планирования такая же как и на оперативном уровне. Изначально определяем где оно может храниться. В нашем случае это сайты по поиску работы и кадровое агентство «Василек».

Далее определяем как получить доступ. С сайтами по поиску работы понятно – прямой поиск в интернете. А вот кадровое агентство требует отдельного разговора. Как получить резюме интересующего вас человека из кадрового агентства? Точнее даже не резюме, а данные по местам работы. Совершенно легальным способом – подать заявку на поиск сотрудника с

соответствующими характеристиками. Безусловно, в каждом кадровом агентстве свои особенности работа, свои правила и т.п. И их нужно учитывать.

Составление плана

Что же такое план в конкурентной разведке? Это, как и везде, описание последовательности действий с комментариями в виде предполагаемых расходов ресурсов. Фактически для составления плана нужно последовательно ответить на несколько вопросов:

- Какова ваша цель? Или что вы хотите узнать?
- Какая информация вам нужна для достижения вашей цели?
- Где или у кого эта информация может находиться?
- Как получить доступ к этой информации? Что нужно для этого предпринять?

Какова ваша цель?
Это формулирование задачи. Вам нужно максимально кратко и при этом четко сформулировать вашу потребность. Это делается в несколько приемов:

- формулировка проблемы - это описание того, что вы хотите в формате «как есть»;
- формирование проблематики – это описание проблемы с учетом выявленных связей с другими системами ее ближайшего окружения;
- постановка задачи - переформулирование исходной проблемы таким образом, чтобы кроме задания она содержала и направление поиска возможных вариантов решения:
- определение целей - это ответ на вопрос ЧТО нужно сделать для решения обозначенной проблемы.

Какая информация вам нужна для достижения вашей цели?
Нужно понять основываясь на какой информации вы сможете достигнуть поставленной цели или получить ответ на свой вопрос.

Где или у кого эта информация может находиться?
Используя профессиональные знания, знания коллег и житейский опыт нужно понять кто располагает нужной вам информацией, где эта информация может находиться. В данном случае не плохо бы привлечь экспертов, которые подскажут как обрабатывается интересующая вас информация, как передается и кто имеет к ней доступ.

Как получить доступ к этой информации?
В данном случае вам предстоит понять возможные пути подхода к носителю интересующей вас информации. Например подходы к человеку, который обладает нужной вам информацией.

После того как вы ответите на все эти вопросы и опишите какие ресурсы вам понадобятся для каждого шага, можно говорить, что план составлен. Останется лишь придать ему форму соответствующую вашим требованиям. Это что касается общего планирования. Но ведь есть достаточно специфические мероприятия, к которым подобный подход не достаточен. Возьмем в качестве учебного примера планирование беседы с не знакомым консультантом, который

предположительно обладает необходимой вам информацией. Не вдаваясь в пространные рассуждения план будет выглядеть так:
- цель (что хотим получить);
- объект (с кем будем общаться);
- где когда планируется мероприятие (в т.ч. Обстановка);
- используемая легенда;
- вопросы, которые можно задать напрямую;
- косвенные вопросы.

Развернутый план беседы дополняется несколькими вероятными направлениями хода общения, которые могут возникнуть и вашими действиями в случае развития ситуации не по сценарию.

Исходя из приведенного плана при подготовке к такому мероприятию вам необходимо проработать следующие вопросы:
- идентификация объекта;
- изучение объекта;
- определение способов подхода к объекту (легендирование);
- определение общего хода беседы;
- определение способов подхода к интересующей вас теме;
- определение способов «возврата» к интересующей вас теме;
- определение способов «выхода» из беседы.

Идентификация объекта это выявление признаков, позволяющих однозначно идентифицировать ваш объект. Применительно к человеку это может быть следующий набор:
- фамилия-имя-отчество;
- дата рождения;
- паспортные данные;
- прописка;
- что то еще…

Для каждого конкретного случая такой идентификационный набор может быть разным. Например в очень узкоспециализированных областях может оказаться достаточно имени и отчества, или звания (академик) и фамилии. Поэтому при определении набора признаков (идентификаторов) необходимо руководствоваться принципом разумной достаточности и не стараться найти все что можно.

Изучение объекта – это исследование вашего будущего собеседника с точки зрения последующего эффективного общения с ним. Какая информация может вам помочь в получении от него нужных сведений? Это могут быть его увлечения и пристрастия, его отношение к тем или иным событиям, фактам, людям, его связи с организациями, его образование и культурный уровень, его язык общения и разговорчивость в конце концов. Все это вполне может оказать воздействие на ход планируемой беседы. Помимо этого такое знание даст возможность более эффективно спланировать следующий этап.

Определение способов подхода к объекту (легендирование) – это выбор легенды, которой вы воспользуетесь для завязывания отношений с объектом, в том числе и краткосрочных отношений – на один разговор. Такая легенда выбирается исходя из нескольких факторов:

- особенности той информации, которую вы хотите получить;
- особенности вашего визави;
- планы по дальнейшему взаимодействию с объектом.

Определение общего хода беседы – это ни что иное как составление собственно плана самой беседы – последовательности «вопрос-ответ» или последовательности смены тем. В начале определяется удобная вам последовательность – это оптимистический сценарий. Но не забывайте о необходимости (хотя и не всегда) наличия вводной части.

Определение способов подхода к интересующей вас теме – это определение того, как или посредством каких тем, каких переходов, намеков, уловок можно подойти к интересующему вас вопросу создав впечатление логично развивающегося диалога.

Определение способов «возврата» к интересующей вас теме – это то, как вы будете действовать (разговаривать) если общение пойдет не по планируемому вами пути. Для этого нужно взять составленный план беседы (последовательности «вопрос-ответ» или последовательности смены тем) и каждый пункт составленного плана рассмотреть с точки зрения «а как может отреагировать на это объект?» и добавляется как правило еще два варианта - реалистический и пессимистический. По каждому «неудобному» для вас варианту необходимо определить то, каким образом вернуть беседу в нужное для вас русло. Какими словами, какими темами, какими приемами… И так вплоть до достижения конечной цели – получения требуемой информации.

Определение способов «выхода» из беседы – это определение того, как вам завершить общение, при этом не заострив внимание собеседника на интересующих вас вопросах, не оставив ощущения, что его использовали, создав возможность для дальнейшего общения если это необходимо.

Составленный вами таким образом план сам по себе уже подготовит вас к этой беседе и позволит значительно увереннее и спокойнее общаться с объектом и с большей вероятностью получить нужный вам результат.

Оценка работы подразделения конкурентной разведка

Постепенно современные бизнесмены приходят к пониманию необходимости в компании подразделения конкурентной разведки. Но когда есть структура, участвующая в работе компании, рано или поздно возникает вопрос о контроле качества ее работы. На первый взгляд ничего сложного, но это только на первый взгляд - стоит задуматься и понимаешь что не все так просто, особенно когда начинаешь продумывать конкретные критерии оценки работы как отдельных сотрудников подразделения, так и службы в целом. Такое положение дел связано с особенностями подразделения конкурентной разведки как структурного подразделения компании, так и с особенностями самих сотрудников этого подразделения. Первая особенность заключается в людях, работающих в данной структуре. Это, как правило, бывшие сотрудники силовых структур, а сие накладывает определенный отпечаток на их поведение, мировосприятие, движущие ими мотивы. Другая особенность это функции, которые выполняет данное структурное подразделение -

результат работ подразделения конкурентной разведки это информация. Информация разного рода, но тем ни менее информация. А учет информации и работы с ней всегда затруднен. Другой аспект это оценка предотвращенного вреда. Как можно оценить отказ преступника от совершения посягательства на собственность компании в результате того, что он увидел невозможность преодоления им системы безопасности. Еще один немаловажный момент это специфика технологий, используемых в конкурентной разведке - вряд ли человек не знакомый в достаточной мере с работой в данной области, сможет оценить ее эффективность. А оценивать необходимо, как иначе оплачивать их работу. Если человек не знает по каким критерием оценивается его труд, то и отношение его к этому труду соответствующее.

Приступать собственно к решению проблемы оценки и стимулирования нужно со следующих шагов:

1. На каждого сотрудника необходимо написать должностную инструкцию, причем не формально, а с подробным описанием задач, компетенции, функций, полномочий и ответственности;
2. Далее можно рассмотреть существующие методики оценки и стимулирования, сопоставить их;
3. А затем попробовать примерить для каждой конкретной должности имеющиеся методики;
4. Проанализировать полученные результаты и принять или отбросить опробованные варианты.

При разработке системы оценки эффективности конкурентной разведки нужно помнить опыт плановой экономики - "за что платят - то и делаем". Платят за отработанное время – пребываем на рабочем месте. Платят за коэффициенты - лепим их. Яркий тому пример плановость в работе криминальной милиции – их «палки». Необходимо учитывать и общую эффективность компании – компания эффективна значит и конкурентная разведка справляется. Например, процент прироста рынка. Увеличиваем этот процент – получаем премию, в том числе и сотрудники КР. Как увеличивать – забота в том числе и подразделения КР.

Оценка посредством коэффициентов

Вначале выработки механизма оценки эффективности подразделения конкурентной разведки посредством коэффициентов разрабатываются сами коэффициенты. Они должны быть ориентированы на конечный результат работы конкурентной разведки по конкретному направлению. Например, если в обязанности подразделения КР входит изучение клиента с целью проверки его благонадежности, то разрабатываемый коэффициент должен оценивать работу КР именно по качеству осуществления данной проверки. Иначе говоря, этот коэффициент должен учитывать объемы работ по проверке благонадежности клиентов, соотношение количества точных и не точных оценок благонадежности, и потери компании в случае ошибки КР.

Можно рассмотреть данную систему на примере более известных и понятных функций. Например изучение кандидата при приеме на работу или изучение нового партнера или выявление возможных каналов хищений на предприятии или проявления интереса к конфиденциальной информации компании. В этом случае схема выглядит следующим образом.

Коэффициент качества отбора кандидатов (Кк)

он находится как частное между количеством сотрудников уволенных за мошенничество (либо подозрение в мошенничестве) из числа принятых за исследуемый период (У) к общему числу принятых на работу за этот период (П)
Кк = У/П
Идеальное состояние данного коэффициента – 0, а чем он выше – тем ниже качество работы подразделения КР. 1 говорит о полной некомпетентности КР в данной области. Но применять данный коэффициент в чистом виде нельзя, как и остальные. Например факт мошенничества зафиксировали, лицо не выявили, соответственно У=0 , следовательно Кк=0, а КР при этом может и не работать вообще.

Уровень потерь на одного принятого работника (Ск)
это отношение общих потерь от умышленных действий персонала (Р) за исследуемый период к общему числу принятых за этот период работников (П)
Ск = Р/П
Как и в предыдущем случае наилучший показатель 0 и чем ближе к 0 данный коэффициент тем выше качество работы КР. Этот коэффициент работает только в отношении проверки кандидатов, ведь потери могут быть, а новых сотрудников приняли сотню – в результате на одного в общем то и небольшая сумма получается.
Для оценки эффективности работы с клиентами и партнерами предлагаю следующие показатели:
Коэффициент качества проверки партнеров (Кп)
он находится как частное между количеством партнеров совершивших мошенничество из числа тех с кем начали работу за исследуемый период (А) к общему числу партнеров с которыми начата работа за этот период (В)
Кк = А/В
Наилучший показатель – 0, а чем он выше – тем ниже качество работы службы безопасности. 1 говорит о полной некомпетентности КР в данной области.
Уровень потерь на одного партнера (Сп)
это частное между общими потерями от злоумышленных действий партнеров (Г) за исследуемый период к общему числу партнеров с которыми начата работа за этот период (Д)
Сп = Г/Д
Идеальное состояние - 0 и чем ближе к 0 данный коэффициент тем выше качество работы КР.
ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА
Суть этого метода сводится к тому, что в компании выделяют некоторую группу специалистов (обычно ТОП менеджеров) так или иначе связанных с работой подразделения конкурентной разведки. Они становятся экспертами, оценивающими работу разведподразделения. По окончании отчетного периода, каждый из экспертов оценивает работу подразделения по некоторой условной шкале (например от 0 до 5). После этого находится средний показатель, который и является оценкой работы подразделения за этот период и в зависимости от него принимают решение об уровне компетенции, эффективности и соответственно премировании. Более сложным, но в то же время и более точным методом является метод «BARS».
ОЦЕНКА ПО СИСТЕМЕ «BARS»
Для применения этого метода необходимы все те же эксперты (группа Б) и эксперты для подготовки методики (группа А) – лучше если это люди тесно

связанные с работой конкурентной разведки или принимающие в ней непосредственное участие.

1. Эксперты (гр. А) описывают специфические ситуации эффективного и неэффективного исполнения обязанностей сотрудниками конкурентной разведки или конкурентной разведки в целом.
2. Далее полученные родственные (сходные) ситуации объединяют в небольшие группы, которые кратко описываются.
3. Эти же эксперты ранжируют поведение, описанное в каждом случае, внутри группы с помощью семи – девятиуровневых шкал.
4. Эксперты группы Б с некоторой периодичностью проводят оценку работы подразделения КР по выведенным шкалам при помощи установленных критериев.

На первом этапе, при построении шкал и критериев, необходимы серьезные затраты в основном затраты времени и человеческих ресурсов. Но продукт этой работы может эффективно использоваться длительное время без серьезных изменений.

ОЦЕНКА ПО СОВОКУПНОСТИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Другой способ оценки качества работы КР – оценка по совокупности показателей. Его основу составляет разработанная в компании система показателей, которая может включать в себя следующее:

1.Объективные требования - например внешний вид сотрудника (особенно если это влияет на качество выполнения обязанностей), состояние рабочего места, трудовая дисциплина (прогулы, опоздания, нарушения) и т.д.

2.Знание теории и практики - достигается тренировкой и обучением (проверяется аттестационной комиссией или непосредственным руководителем) - несколько субъективно, однако хорошая отработка навыков

3.Общие результаты работы вверенного сектора компании (есть хищение – снижение показателя, выявление нарушителя – повышение показателей)

4.Неплановые проверки - использование "учебных" нарушителей и т.д.

Можно к каждому из перечисленных критериев «привязать» часть зарплаты и получится интересный способ стимулирования.

Собственная структура или внешний исполнитель?

Для начала нужно определиться со стратегической линией в получении информации с помощью конкурентной разведки. Путей три:

- найм внешнего исполнителя;
- создание собственной структуры конкурентной разведки;
- сочетание двух предыдущих способов.

Что из себя представляет найм внешнего исполнителя? Это поручение некой сторонней организации или частному лицу поиск и обработку нужной вам информации. Недостатки такой организации работы очевидны:

- сложность контроля защищенности вашей информации, переданной исполнителю;
- высокая вероятность того, что третьи лица узнают о ваших интересах и как следствие планах;
- высокая вероятность того, что исполнитель начнет «двойную игру» - и на вас и на вашего оппонента;
- сложность изменения целеуказания по ходу исполнения, а такое часто бывает нужно;
- и не менее важно как подобрать качественного исполнителя, а не шарлатана.

При этом система с внешним исполнителем имеет свои плюсы:
- вам не нужно тратить деньги и нервы на развертывание всей системы разведки;
- вы достаточно быстро получаете результат – не нужно ждать пока система заработает;
- вас довольно сложно обвинить в противоправной деятельности;
- вы можете в одночасье проект конкурентной разведки без оглядки та такие проблемы как увольнение сотрудников.

Преимущества очевидны, но и недостатки весьма серьезны. Есть над чем задуматься. Частично возможные проблемы при найме внешнего исполнителя можно избежать выполняя следующие рекомендации:
- используйте не одного, а нескольких исполнителей – в этом случае полной картинки не будет ни одного из них;
- контактируйте с исполнителем как минимум через одного посредника не связанного с вами (хотя бы не работающего у вас и не вашего родственника), при этом с каждым исполнителем должен работать свой посредник – это во первых еще значительно усложнит формирование «полной картинки» о ваших устремлениях, а во вторых позволит избежать идентификации заказчика.

Теперь рассмотрим плюсы и минусы собственной структуры.
Преимущества «карманной» организации лежат на поверхности:
- вы максимально контролируете ситуацию причем как с растратой ресурсов (финансовых, людских, времени…), так и с защищенностью вашей информации;
- вы можете в любой момент, по своему усмотрению, поменять приоритеты и перенацелить такую систему.

Недостатки тоже есть:
- расходы на создание и поддержание работоспособности структуры, а это не только зарплата и аренда помещение, это еще оплата разнообразных вариантов доступа к информации;
- «головная боль» в ходе создания такой структуры – найти квалифицированных исполнителей, соответствующим образом их мотивировать, подождать пока развернут структуру, войдут в ситуацию и т.п.;
- в случае «провала» все проблемы обрушаться не столько на подразделение конкурентной разведки, сколько на саму компанию.

По большому счету можно, как говорилось выше, сочетать оба подхода, эксплуатируя преимущества каждого и стараясь устранить общие недостатки. Например вполне можно создать собственную структуру, но юридически не связанную с родительской организацией. Пусть такая структура живет своей жизнью, ищет клиентов и оказывает им соответствующие услуги. Но половину всей работы (или как будет настроена система) данная структура будет делать для родительской организации. Если нормально организовать защиту коммуникаций между такой организацией и родительским предприятием, то привязать одно к другому вряд ли можно. В результате получится система, которая с одной стороны полностью вам подконтрольна и действует в соответствии с вашими пожеланиями, а с другой стороны привязать ее к компании весьма проблематично. Т.е. Из всех недостатков остался один – необходимость затрат на становление организации.

Разведывательный цикл

Работа конкурентной разведки формально может быть разделена на несколько этапов:

- постановка задачи – это получение заказа, его осознание, формулирование задачи, и планирование работ, фактически это определение того, куда идти;
- сбор информации, которая так или иначе может помочь в решении поставленной задачи – процесс систематического получения разведывательных данных;
- обработка собранной информации – учет полученных данных, их оценка, структурирование, архивирование, исследование, анализ, составление отчета;
- распространение информации – презентация результатов работы, распределение среди потребителей информации, упрощение доступа к ней для потенциальных потребителей;
- использование информации при принятии решений.

Но самое интересное происходит после информации. После того, как выводная информация принята к сведению потребителем и на ее основе приняты некие решения происходит изменение ситуации. Такое изменение влечет ответную реакцию со стороны конкурентов, партнеров, поставщиков, потребителей и т.п.. А это значит, что необходимо отслеживать эти изменения. Т.е. Цикл повторяется – работа конкурентной разведки циклична и непрерывна.

При этом каждый этап повышает ценность собираемой и обрабатываемой информации. Например, на старте вы не только не понимаете что делать, но и что вообще происходит. Далее, по мере «погружения в ситуацию», происходит осознание происходящего и ваши представления структурируются. Вы уже не мечущийся из стороны в сторону индивид. Вы уже кое что понимаете. Ценность вашей информации повысилась. После чего вы формулируете проблему, ставите задачу и прикидываете план действий. Ценность информации еще увеличилась – ваши знания стали более системными. Далее начинается сбор потенциально полезной информации ее накопление, обработка. Ценность информации еще увеличивается – вы начинаете видеть ситуацию в целом и во взаимосвязи с окружением. И так по мере приближения к финишу вы увеличиваете ценность вашей информации. Но дойдя до финиша (получения нужной информации и ее представление потребителю, работа не заканчивается. Как только потребитель начинает использовать информацию, предоставленную вами, его увеличивается уже его осведомленность, а это вносит соответствующие коррективы в его действия и в его информационные потребности – потребности в информации увеличиваются. Потребитель корректирует свои запросы и разведывательный цикл повторяется. Мало того, на этапах осознания или планирования, сбора или обработки информации, на тапах ее распространения или использования также могут быть внесены соответствующие коррективы. И разведывательный цикл повторится. В этом заключается одно из важнейших свойств современной разведдеятельности компаний – цикличность, непрерывность и адаптивность. Процесс конкурентной разведки непрерывен. Он должен осуществляться постоянно, а не периодически, в связи с постановкой новой задачи. Да – новая задача порождает новый цикл. Но уже запущенные процессы тем ни менее работают. Особенно процессы по стратегическим вопросам – они идут непрерывно, причем «размерность» их циклов может быть самой разной – от часа (на особо важных направлениях» до недель, месяцев, кварталов.

Глава 2 Цикл конкурентной разведки

Информация

Источники информации

Легитимность информации

Открытая и закрытая информация

Прежде чем приступить к рассмотрению вопросов сбора информации необходимо уяснить, что не всякую информацию можно собирать безнаказанно. Есть достаточно большой перечень видов информации, сбор которой, без соответствующих оснований, прямо запрещен законодателем. И подобные действия влекут за собой негативные последствия для «собирателя» вплоть до уголовной ответственности, а данные действия выходят за рамки конкурентной разведки и подпадают под определение промышленного шпионажа, а порой и шпионажа в пользу иностранного государства. К такой, защищаемой законодателем информации, относятся например гос тайна, служебная тайна, коммерческая тайна, личная или частная тайна, персональные данные и т.п.. Доступ к этой информации ограничен Законами и подзаконными актами. Это и есть закрытая информация.

Если же режим информации специально не определен в Законах, то информация считается открытой. Такую информацию может собирать кто угодно и сколько угодно. Кроме того есть некоторые виды информации, которые прямо запрещено относить к какой либо из тайн. Это например бухгалтерский баланс компании, информация о состоянии окружающей среды. И если где то указано, что эта информация отнесена например к коммерческой тайне, это не более чем блеф.

Мы не имеем права получать закрытую информацию и эти действия наказуемы. Но если информации нет в открытом доступе это еще не значит, что она закрытая. Просто она вам не попадалась.

Пределы использования информации

То каковой является информация (открытой или закрытой) определяет порядок и пределы ее дальнейшего использования. Если информация открыта вы вольны ее использовать по своему усмотрению, не забывая про необходимость всегда иметь возможность указать на источник откуда ее получили. Иначе можете попасть в ситуацию когда вас обвинять в клевете и распространении заведомо ложной информации или в плагиате.

Закрытую информацию вы не вправе собирать и тем более как-то использовать (например распространять, в т.ч. и возмездно), а то и просто хранить. И это наказуемо в соответствии с существующими законами.

Данное препятствие злоумышленники преодолевают посредством легализации информации, которая может быть создана искусственно. В этом случае создается некий источник, который и публикует нужную информацию, а злоумышленник уже ссылается на этот источник. Определяющим вопросом в этом случае для злоумышленника является невозможность установить и тем более доказать связь самого злоумышленника с источником распространения. Хороший пример это известный «слив» компромата в период предвыборной борьбы.

Источники информации

Что для нас может являться источником информации? Правильно – все что угодно. Но все это многообразие можно условно разделить на несколько больших групп, объединенных по специфическим признакам:

- Человек;
- Документ;
- Предметно-вещественная среда;

Классифицировать источники можно и по другим признакам. Например «внутренние и внешние» источники по отношению к компании - заказчика. Или «активные и пассивные» источники – те которые сами несут информацию и у которых эту информацию нужно изымать. Но для начала необходимо понять разницу между первоисточниками и вторичными источниками информации.

Первичные и вторичные источники

Нужно четко понимать, что существуют первичные источники информации и вторичные источники. Разница между ними весьма существенна и влияет на результаты последующей работы с информацией. Эта разница заключается в приближенности источника к предоставляемой им информации. Предположим, что произошло некое событие. Вам нужна информация об этом событии. Так вот участники и очевидцы исследуемого события являются первоисточниками (первичными источниками). А люди, слышавшие их рассказ, являются вторичными источниками.

Помимо непосредственных участников и свидетелей к первичным источникам нужно отнести все те носители информации, которые зафиксировали интересующие вас события. Это может быть видео или аудио запись, рассказ очевидца (если этот рассказ никем не редактирован), показания средств объективного контроля в месте событий…

Человек

Тут все более или менее понятно. Человек является носителем информации сам по себе, он может выступать генератором информации (источником) или ее ретранслятором. Человек пожалуй самый сложный и в то же время весьма доступный источник информации. Он может быть и первоисточником и вторичным источником информации и источником дезинформации.

Документ

Массу нужной информации можно найти в документах. Причем информации из документов мы верим больше чем иной. А как же еще? Ведь информация в документе имеет некое юридическое подтверждение, некий официальный статус. А что же такое ДОКУМЕНТ?

В нашем случае это материальный носитель информации, зафиксированной вне памяти человека. В соответствии с ГОСТ 16487 - 70 "документ" является средством "закрепления различным способом на специальном материале сведений о фактах, событиях, явлениях объективной действительности и мыслительной деятельности человека". В свою очередь, ГОСТ 7.60-2003 понимает под документом "зафиксированную на материальном носителе информацию с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать". С

юридической точки зрения документ [juridical (legal) document] – это средство закрепления сведений оформленное в соответствии с действующим юридическим законодательством и имеющее правовое значение.

Обращаю ваше внимание на то, что документ должен быть оформлен в соответствии с законодательством, а значит иметь соответствующие реквизиты (печать и подпись, возможно еще что то). Только в этом случае он тянет за собой необходимые правовые последствия.

Предметно-вещественная среда

Это собственно все что осталось после выделении двух предыдущих групп – то что нас окружает. Мир вокруг нас без людей и документов. Та материальная среда, в которой мы живем. Составляющие этой среды также являются носителями информации и порой весьма ценной. Например опытный образец продукции конкурента сам по себе уже может многое рассказать.

Свойства информации

Свойства информации – это ни что иное как признаки информации – ее качественные характеристики. Характеристики, которые показывают что это за информация, какая она, каковы ее особенности. Эти свойства тесно взаимосвязаны между собой. Вот наиболее используемые (известные) свойства информации:

Объективность-Субъективность
Достоверность-Недостоверность
Полнота-Неполнота
Актуальность-Неактуальность
Ценность-Бесполезность
Понятность-Непонятность

Объективность информации.

Информация объективна, если она не зависит от чьего-либо мнения, суждения. Тоесть она (информация) не зависит от мнения человека.

Пример. Сообщение “На улице тепло” несет субъективную информацию, а сообщение “На улице 22 градуса по Цельсию” - объективную информацию (если термометр исправен). Объективную информацию можно получить с помощью исправных датчиков, измерительных приборов. Но, отражаясь в сознании конкретного человека, информация перестает быть объективной и становится субъективной, так как, преобразовывается в зависимости от мнения, суждения, опыта, знания конкретного субъекта.

Достоверность информации.

Информация достоверна, если она отражает истинное положение дел. Пример. В процессе разговора по телефону услышать собеседника мешает шум, из-за чего невозможно точно воспринять информацию, в этом случае информация будет недостоверна.

Объективная информация всегда достоверна, но достоверная информация может быть как объективной, так и субъективной. Тот же пример погодой на улице –сообщение «на улице тепло» достоверно по скольку отражает истинное положение, она не объективна, по скольку основана на мнении автора сообщения. Ему тепло, а кому то другому не так уж и тепло. Достоверная

информация помогает принять нам правильное решение. Недостоверной информация может быть по следующим причинам:
- преднамеренное искажение (дезинформация);
- искажение в результате воздействия помех (“испорченный телефон”);
- непреднамеренное искажение (слухи, байки, рыбацкие истории).

Полнота информации.
Информацию можно назвать полной, если ее достаточно для понимания ситуации и/или принятия решения. Например, мечта историка – иметь полную информацию о минувших эпохах. Но историческая информация никогда не бывает полной, и полнота информации уменьшается по мере удаленности от нас исторической эпохи. Даже события, происходившие на наших глазах, не полностью документируются, многое забывается, и воспоминания подвергаются искажению. Неполная информация может привести к ошибочному выводу или решению.

Актуальность (своевременность) информации.
Актуальность (своевременность) информации – это ее существенность для настоящего времени. Пример. Сообщение “Сейчас на улице идет дождь” актуально для человека, который собирается идти на улицу и неактуально, для человека, который собирается остаться дома.
Только вовремя полученная информация может принести необходимую пользу, например, предупреждения о землетрясениях, ураганах, других стихийных бедствиях. Неактуальной информация может быть по двум причинам: она может быть устаревшей (прошлогодняя газета) либо незначимой, ненужной (например, сообщение о том, что в Италии снижены цены на 5%).

Полезность или бесполезность информации.
Так как границы между этими понятиями нет, то следует говорить о степени полезности применительно к нуждам конкретных людей. Полезность информации – оценивается по тем задачам, которые мы можем решить с ее помощью. Пример. Сообщение “Завтра будет контрольная по математике” полезно ученику – он может подготовиться, и бесполезна ему, если у него температура, и он не пойдет в школу.
Самая ценная для нас информация - достаточно полезная, полная, объективная, достоверная. При этом примем во внимание, что небольшой процент бесполезной информации даже помогает, позволяя отдохнуть на неинформативных участках текста. А самая полная, самая достоверная информация не может быть новой.

Понятность информации.
Информация понятна, если она выражена на языке, доступном для получателя. Пример. Нотная запись для учащегося музыкальной школы несет понятную информацию. А вот для ученика не знакомого с нотной грамотой эта информация будет просто непонятна.

Особенности восприятия человеком информации

Следует так же обратить внимание на некоторые особенности восприятия информации человеком. Они вытекают из тех законов, которые мы рассмотрели

выше и достаточно сильно влияют на наше мнение о полученной информации, на наши интерпретации, а порой вообще на способность воспринять информацию.

Избирательность

Мы видим (обращаем внимание) только то что способны понять, с чем сталкивались ранее, что является нашим опытом. Мы видим порой то, о чем имеем представление. В этом случае, применительно к анализу текстовой информации, мы реагируем на знакомые слова, названия, выражения, опираясь на прошлый опыт, не понимая общего контекста. Иными словами, на первом этапе изучения мы воспринимаем информацию по ее внешним признакам без понимания содержимого.

Настроенность на определенную информацию

Человек видит то, что хочет видеть. Иными словами люди более открыты определенной информации, на которую настроены. А зная что человек хочет видеть, проще его обмануть, преподнеся именно такую информацию, которую он ожидает и внедрив в нее немного полезной для себя информации. Но данные передаваемые с целью обмана должны не только быть желанными для объекта воздействия, но и быть достаточно правдоподобными.

Авторитетность

Значимость для нас мнения определенных людей. У каждого есть круг лиц, мнение которых принимается с меньшей критичностью. А значит и получаемая от таких людей информация будет восприниматься как более соответствующая действительности.

Мнимая скрытность получения

Не секрет, что подслушанная информация кажется более достоверной. Используя этот эффект можно создать видимость случайного подслушивания объектом некой важной информации. И тогда никакая сила его не переубедит.

Рынок как среда обитания компании

Всякая организация, работая, нуждается в данных о своей внутренней среде, о внешней среде, о том что происходит внутри системы и вне ее пределов, о тенденциях и изменениях, о событиях, которые так или иначе могут повлиять на организацию, об открытиях, о технологиях, о планах, о намереньях, о связях и взаимоотношениях, о предпочтениях и настроениях, да еще много о чем. Менеджменту организации нужны данные для принятия как стратегических решений так и тактических. Организация не может существовать не зная ничего о себе и об окружающем мире. В первую очередь организация нуждается в информации о самой себе и о той среде, в которой она функционирует. Для коммерческой организации этой средой является рынок, на котором она (организация) функционирует. Именно знания о рынке помогают коммерческой организации достигать своей цели.

Что такое рынок с точки зрения КР

Что такое рынок? Строго говоря рынок это совокупность имеющихся и потенциальных потребителей, производителей и посредников. А говоря

расширенно, рынок это система взаимоотношений хозяйствующих субъектов и сами эти субъекты. Это производители и потребители товаров и услуг, сами товары и услуги, посредники и каналы сбыта, коммуникации, финансовые инструменты и т.п. Рынок это среда обитания компаний.
Но есть нечто центральное в этой среде, нечто такое, что движет всем рынком. То, от чего зависит состояние всего рынка. Это потребности. Потребности потребителей – то ради удовлетворения чего они готовы расстаться со своими средствами. Именно потребности движут покупателями и производителями. Это основа любых рыночных отношений. Об этом нужно помнить.
Стоит рассмотреть детальнее из чего же состоит рынок. Пытливому читателю рекомендую обратиться к фундаментальным работам Майкла Портера, Филиппа Котлера, Нареша Малхотра, а для общего понимания ситуации достаточно изложенного ниже, во многом по работам этих уважаемых людей.

Микросреда компании

Микросреда компании это те факторы, которые тесно связаны с компанией и прямо воздействуют на компанию. Это то, что непосредственно влияет на жизнь компании.
К этим факторам относятся:
- сама компания;
- потребители товаров или услуг компании;
- поставщики сырья для компании;
- конкуренты компании
- и т.п..

КОМПАНИЯ

Компания это совокупность и взаимодействие всех элементов, составляющих данную организацию в правовом, организационном, техническом, экономическом, социальном аспектах. Особо, среди компонентов компании, необходимо выделить:
- персонал;
- корпоративная культура и организационная структура;
- финансовое, техническое состояние, материальная база;
- используемые технологии, брэнды и ноу-хау;
- и т.п..

ПОТРЕБИТЕЛИ

Все те кто тратит деньги на приобретение товара или услуг данной компании. К ним относятся:
- конечные потребители – те кто приобретают продукцию для личного потребления;
- производители – те кто приобретает продукцию для дальнейшей переработки;
- посредники – те кто перепродает купленную продукцию;
- организации – те структуры которые приобретают продукцию для потребления внутри организации.

ПОСТАВЩИКИ

Это те, кто предоставляют компании ресурсы, необходимые ей для работы. Любые ресурсы – электроэнергия, газ, тепло, финансы, руда, готовые изделия и полуфабрикаты, информацию, человеческие ресурсы…

КОНКУРЕНТЫ

Это те организации и частные лица, которые стремятся удовлетворить ту же потребность клиентов, что и данная компания:
- прямые конкуренты – организации и частные лица, удовлетворяющие ту же потребность клиентов посредством предложения товара или услуги с теми же или со сходными свойствами;
- косвенные конкуренты – организации и частные лица, удовлетворяющие ту же потребность клиентов посредством предложения товара с иными свойствами;
- потенциальные конкуренты – организации, которые могут быстро и с минимальными затратами переключиться на выпуск аналогичного товара.

Макросреда компании

Макросреда компании это все те факторы, которые воздействуют на компанию извне:
- демография;
- экономика;
- природа;
- научно-технический прогресс;
- политическая ситуация;
-культура;
- и т.п..

ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ СРЕДА

Все факторы, связанные с населением:
- численность населения и изменения этого показателя (спрос, рабочая сила);
- изменение возрастной структуры населения (структура спроса, структура рабочей силы);
- структура семьи;
- уровень образования;
- половая структура населения;
- и т.п..

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СРЕДА

Это те факторы, которые влияют на покупательную способность потребителей:
- покупательная способность населения и распределение доходов;
- состояние экономики;
- и т.п..

ПРИРОДНАЯ СРЕДА
- природные ресурсы как сырье;
- экологическая обстановка;
- погодно-климатические условия.

НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ СРЕДА

Силы, способствующие созданию новых технологий, благодаря которым возникают новые товары и новые потребности:

- научно-технический прогресс и его ускорение – средняя продолжительность жизни новых товаров сокращается;
- увеличение расходов на исследования и разработки;
- усиления контроля качества в связи с усложнением товаров;
- и т.п..

ПОЛИТИЧЕСКАЯ СРЕДА

- взаимоотношения между государствами (источники сырья и рынки сбыта);
- полит изменения внутри страны;
- законодательство (ограничения);
- и т.п..

КУЛЬТУРНАЯ СРЕДА

Социальные институты и иные силы, способствующие формированию и восприятию ценностей, вкусов и норм поведения:

- приверженность к культурным ценностям (мусульмане и свинина);
- отношение людей к самим себе (одни ищут развлечения, другие самореализации);
- отношение людей к другим людям (взаимопомощь, безразличие, ненависть);
- отношение людей к обществу (патриотизм, реформаторство, недовольство);
- отношение людей к природе (забота, гармония, потребительство, безразличие);
- и т.п..

Что такое конкуренция и конкурентное окружение

Конкуренция - процесс борьбы производителей товаров и услуг за деньги потребителей. Конкуренция это борьба за выживание в бизнесе. Именно конкуренция является тем фактором, который толкает организацию к разведдеятельности. Желание получить эксклюзивное конкурентное преимущество как в стратегических так и в тактических вопросах является основным аргументом при принятии решения о создании подразделения конкурентной разведки.

Но конкуренция не существует сама по себе. Конкуренция не является чем то статическим, она также подвержена воздействию окружающего мира. Наиболее развернутое исследование такого феномена как конкуренция сделал М.Е. Портер и опубликовал в своей работе «Конкуренция». По Портеру на конкуренцию внутри конкретного рынка оказывают влияние пять сил:

- новые потенциальные конкуренты (риск входа на рынок потенциальных конкурентов);
- поставщики (возможность поставщиков торговаться с вами);
- покупатели (возможность покупателей торговаться с вами);
- товары-заменители (угроза появления товаров-заменителей);
- соперничество уже существующих на рынке конкурентов.

В своей работе Портер аргументировал эту модель тем, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для

компании. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Риск входа потенциальных конкурентов

Риск входа потенциальных конкурентов создает опасность прибыльности компании. С другой стороны, если этот риск велик, компания может повышать цену на свою продукцию и увеличивать доходы. Конкурентная сила этого фактора сильно зависит от высоты барьеров входа (стоимости входа в отрасль). Имеется ряд основных источников таких барьеров:

- лояльность к торговой марке покупателей или привычность покупателей к торговой марке – потребители уже ориентированы на определенные торговые марки, к которым они привыкли (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);
- абсолютное преимущества по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают существующим компаниям существенные преимущества, ведь новым компаниям необходимо затратить значительные средства на оборудование, и чем эти затраты выше тем выше и барьер);
- экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями) она связана со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной продукции, скидками при больших закупках сырья, материалов и комплектующих, снижением удельных расходов на рекламу и т.д.
-доступ к системе снабжения – поставщики также как и клиенты уже ориентированы на существующих игроков и они также имеют инерцию в данном вопросе.
-отсутствие опыта в данной области производства, что влияет на затраты и себестоимость продукции, а значит и на доходы.
-возможные ответные действия предприятий данного рынка, направленными на защиту своих интересов.

Соперничество существующих в отрасли компаний

Еще одной конкурентной силой по Портеру является соперничество существующих в отрасли компаний. При рассмотрении этой силы следует выделить влияние трех факторов:

- структуру отраслевой конкуренции,
- условия спроса,
- высоту барьеров выхода в отрасли.

Структура отраслевой конкуренции зависит от степени консолидации в отрасли (фрагментарная ли она, имеются условия олигополии или монополии). Фрагментарная отрасль представляет потенциально больше угроз, чем благоприятных возможностей, т.к вход в такие отрасли для конкурентов сравнительно легок.

В консолидированных отраслях компании, как правило, большие и независимые. Таким образом, конкурентные действия одной компании прямо воздействуют на рыночную долю конкурентов, вызывая их ответные действия и раскручивая спираль конкуренции. Возможности таких компаний вести ценовую войну представляют главную конкурентную угрозу. В этом случае компании стремятся конкурировать по качественным отличительным преимуществам, т.е. конкурентная война ведется с позиций лояльности к

торговой марке и минимизации вероятности ценовой войны. Успех такой тактики зависит от возможностей в отрасли дифференциации продукции.

Рост спроса в отрасли ведет к умеренной конкуренции при обеспечении больших возможностей для экспансии. Спрос растет вместе с рынком, компании могут увеличить скорость возврата инвестиций, и это делает компанию более привлекательной. Наоборот, снижение роста вызывает большую конкуренцию, компании могут отобрать рынки сбыта только у других компаний. Таким образом, уменьшение спроса - главная опасность увеличения конкуренции.

Барьеры выхода являются серьезной опасностью, когда спрос в отрасли падает. Барьеры выхода являются экономическими и эмоциональными факторами, которые удерживают компанию, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к усилению ценовой конкуренции, т.к. компании сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.

Обычно барьеры выхода включают следующие обстоятельства:
- инвестиции в оборудование не имеют альтернатив их использования и, если компания оставит отрасль;
- высокая стоимость выхода из-за выплат увольняемым сотрудников;
- эмоциональная «привязанность» к отрасли;
- стратегические взаимоотношения между участниками, например, соображения интеграции между ними (особенно «поставщик сырья-призводитель-потребитель»);
- экономическая зависимость от отрасли (например если компания не диверсифицирована, она вынуждена остаться в отрасли).

Силы конкуренции, воздействующие на фирму в отрасли, изменяются в течение жизненного цикла отрасли. Быстрый рост отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер. Угроза конкуренции, особенно ценовой, возрастает в период замедления роста. В стадии зрелости угрозы конкуренции спадают и имеется возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому в этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. Неценовая конкуренция может играть большую роль на этой стадии и она важна для компаний, использующих преимущества дифференциации продукции. Ситуация меняется в стадии спада. Конкуренция особенно растет, если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенна опасность ценовой войны.

Возможность покупателей "торговаться"

Третьей портеровской силой является возможность покупателей "торговаться" или сила позиции покупателей. Она представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучших качестве или сервисе. Слабые покупатели, наоборот, допускают рост цен и повышение прибыли. Покупатели наиболее сильны в следующих ситуациях:
- когда поставляющая отрасль состоит из многих малых компаний, а покупателей мало и они крупные,
- когда покупатели делают закупки в больших количествах,
- когда отрасль зависит от покупателей в большей части своей деятельности,
- когда покупатели могут выбирать между снабжающими отраслями по критерию минимума цен, что увеличивает ценовую конкуренцию в отрасли,

- когда экономически для покупателей приобретения у разных компаний рассматриваются как единое целое,
- когда покупатели используют угрозу реализации своего снабжения путем вертикальной интеграции.

Давление со стороны поставщиков

Четвертой конкурентной силой выступает давление со стороны поставщиков или сила позиции поставщиков. Оно заключается в их угрозе поднять цены, заставляя компании снизить количество поставляемой продукции, а следовательно, и прибыль. Соответственно слабые поставщики дают возможность снизить цены на их продукцию и требовать более высокого качества. Наиболее мощным является давление со стороны поставщиков в следующих случаях:
- когда поставляемый продукт имеет мало заменителей и он важен для компании;
- когда компании отрасли неважны для снабжающих фирм;
- когда поставщики поставляют такие продукты, что для компаний дорого переключаться с одного вида на другой;
- когда поставщики используют угрозу вертикальной интеграции вперед;
- когда покупающие компании неспособны использовать угрозу своей вертикальной интеграции назад.

Угроза появления заменяющих продуктов

Пятой конкурентной силой является угроза появления заменяющих продуктов. Существование полностью заменяющих продуктов составляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающую цены компании и ее прибыльность. Однако, если продукты компании имеют немного полных заменителей, то компании имеют возможность повысить цены и получить дополнительную прибыль, и их стратегии должны использовать этот факт. При оценке угрозы замены необходимо учитывать:
- характеристику заменителя (его ТТХ в сравнении с существующим продуктом)
- цену заменителя в сравнении с существующим продуктом
- стоимость переключения на заменитель потребителей
- консервативность потребителя (склонность к переменам)

Определение доминирующих на рынке экономических характеристик

Для понимания ситуации на рынке и возможности прогнозирования необходимо понимать, что является действительной движущей силой тех или иных процессов данного рынка. В дальнейшем станет понятно, что именно из этих движущих сил получаются так называемые ключевые факторы успеха. Для начала нужно понять, что характеризует конкретный рынок. Обычно к таким характеристикам относят следующие:
- размеры рынка;
- области конкурентного соперничества (локальная, региональная, национальная, глобальная);
- скорость роста рынка и стадия жизненного цикла отрасли;
- число соперников и их относительные размеры, степень концентрации;
- число покупателей и их относительные размеры;

- превалирование передней или задней интеграции;
- легкость входа и выхода;
- степень дифференциации продуктов/услуг соперничающих фирм;
- уровень технологических изменений в процессе производства и в новых продуктах;
- влияние экономики на масштабы производства, транспортировку, маркетинг;
- является ли степень использования производственных мощностей критичной в достижении низкоценовой эффективности производства;
- наблюдается ли в отрасли сильная зависимость стоимости единицы продукции от кумулятивной величины объема производства;
- требования к капиталу;
- прибыльность в отрасли выше или ниже средней в экономике.

Целесообразно составить "портрет" рынка по этим характеристикам и затем его проанализировать. Для этого в табл. Приведены данные по стратегической важности отдельных экономических характеристик.

Таблица Стратегическая важность ключевых экономических характеристик рынка

Характеристика	Стратегическое значение
Размеры рынка	Малые рынки не имеют тенденции привлекать больших/новых конкурентов; большие часто привлекают интересы корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях
Рост размеров рынка	Быстрый рост вызывает новые вступления; замедление роста увеличивает соперничество и отсечку слабых конкурентов
Избыток или дефицит производственных мощностей	Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток ведет к противоположной тенденции по издержкам
Прибыльность в отрасли	Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход
Барьеры входа/выхода	Высокие барьеры защищают позиции и прибыли существующих фирм, низкие делают их уязвимыми ко входу новых
Товар дорог для покупателей	Большинство покупателей будет покупать по наинизшей цене
Стандартизованные товары	Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу
Быстрые изменения технологии	Возрастает риск: инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устаревания последних
Требования к капиталу	Большие требования делают решения об инвестициях критичными, важным становится

	момент инвестирования, растут барьеры для входа и выхода
Вертикальная интеграция	Растут требования к капиталу, часто растет конкурентная дифференциация и дифференциация стоимости между фирмами разной степени интеграции
Экономия на масштабе	Увеличивает объем и размеры рынка, необходимые при ценовой конкуренции
Быстрое обновление товара	Сокращение жизненного цикла товара, рост риска из-за возможности "чехарды изделий"

Основные движущие силы, вызывающие изменения на рынке

У каждого рынка есть свои особенности, но все они (рынки) имеют общие черты, на рынках действуют сходные силы, которые помогают понять происходящие внутри рынка процессы. Обычно к числу таких сил относят:

1. Изменения в долговременной скорости роста (оно сильно влияет на решения об инвестициях, степень притягательности для новых фирм. Сдвиги в скорости роста нарушают баланс между отраслями поставляющими и покупающими, входом и выходом).
2. Изменения в том, кто покупает товары и как они используются (эти сдвиги создают новые возможности, которые не должны быть упущены, но и требуют перестройки фирм - например создания служб сервиса и т.д.).
3. Инновации в продуктах.
4. Технологические изменения.
5. Маркетинговые инновации (новые методы продаж, дифференциация продуктов, стоимостная дифференциация).
6. Вход или выход главных фирм в отрасли.
7. Увеличение глобализации в отрасли.
8. Изменения в стоимости и эффективности.
9. Переход потребителей к дифференцированным товарам от стандартных.
10. Влияние законодательных изменений.
11. Изменение социальной, демографической обстановки и стиля жизни.
12. Снижение неопределенности и риска в бизнесе.

Между отдельными факторами конкуренции существует определенная взаимосвязь.

Рис. Спрос и барьеры выхода как аргументы благоприятных возможностей и угроз в консолидированной отрасли

Барьеры входа	Условия спроса: Спад спроса	Условия спроса: Рост спроса
Высокие	Большая угроза избытка мощностей и ценовой войны	Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности
Низкие	Умеренная угроза избытка мощностей и ценовой войны	Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности

Оценка влияния конкуренции

Для своевременного выявления начала влияния конкуренции и для оценки влияния конкуренции на конкретное предприятие можно использовать следующий способ. Его суть заключается в изучении изменения соотношения двух показателей, один из которых не подвержен конкуренции, а другой подвержен влиянию конкуренции. Роль этих показателей могут играть разные факторы. Но наиболее используемые следующие пары:

-объемы продаж товаров, подверженных конкуренции и объемы продаж товаров не подверженных конкуренции (например товары, отсутствующие в прайсе конкурента, или выпускаемые под вашей торговой маркой);
-количество счетов по тем же видам товаров;
-объемы продаж и количество счетов розничной и оптовой торговли;
-количество постоянных и новых клиентов;
-объем продаж и количество счетов в регионе нахождения конкурента с аналогичными показателями региона, где конкурента нет;
-объемы продаж и количество счетов в период отсутствия конкуренции с аналогичными показателями при конкуренции;
-изменение стоимости или объема рекламы конкурента в период отсутствия острой конкуренции с аналогичными показателями при ужесточении конкуренции;
-сравнение номенклатуры своего товара с конкурентом в те же периоды;
-сравнение количества торговых точек или филиалов.

Как вы понимаете это лишь теория. Причем теория несколько оторванная от практики. Ведь помимо всего описанного выше есть еще ряд факторов, которые являются ключевыми для Российского рынка. Взять например административный ресурс. Компания может иметь самое эффективное производство, самую низкую себестоимость продукции, самую качественную продукцию, но если основной потребитель этой продукции государственные структуры, а у компании нет возможности создать протекцию, то ей (компании) не удастся организовать серьезные продажи. И очень важно подобные нюансы нужно знать заранее, что бы найти способ преодоления неудобной для компании ситуации, а лучше для использования такой особенности во благо компании. Таких и схожих примеров можно привести много, причем связанных не только с пресловутым административным ресурсом. В этом случае возникает проблема информационного обеспечения деятельности компании, проблема получения достоверной информации по указанным выше вопросам. Один из наиболее подходящих инструментов для этого является конкурентная разведка. Именно конкурентная разведка позволяет четко определить что и как нужно делать для выявления сил, действующих на рынке, для отслеживания активности этих сил, для определения момента изменения ситуации, для выработки эффективного ответного хода.

Сбор информации из вторичных источников

Эксперты и консультанты

Весьма интересные сведения можно найти в неопубликованных источниках вне компании. Эти сведения всплывают на поверхность в ходе общения с экспертами, клиентами, заказчиками, поставщиками, журналистами или другими людьми сведущими в интересующей вас области. Но надо помнить, что данные источники вторичны. Ведь они черпают свои знания не из

первоисточника, а если и из первоисточника, то мы этого не можем знать наверняка.

Процесс работы с людьми вне компании требует определенной самоотдачи и должен проводиться активно на постоянной основе. Эксперты РОПКР рекомендуют следующий алгоритм работы. Вначале нужно согласиться с тем, что источниками информации для вас являются такие же люди, а соответственно у них есть свои потребности, свои желания, свои взгляды и т.п.. Поэтому и работать с ними нужно так, чтобы у них после общения с вами осталось благоприятное впечатление и желание еще пообщаться именно с вами. Это достаточно сложно и требует определенных усилий, но и результат получается значительный. Прежде чем начинать работу с людьми по сбору нужной вам информации необходимо для себя ответить на ряд вопросов:
- с кем можно продуктивно поговорить на эту тему (кто может быть достаточно осведомлен в данном вопросе)?
- что мне у него спросить (о чем спросить)?
- как спросить (как сформулировать или в какую форму облечь свои вопросы)?
- как можно подвести к разговору на интересующую тему?
- как я смогу обработать полученную информацию (идентифицировать как факт, а не слух, систематизировать и сопоставить)?

Изначально включите в свой список всех знающих людей вашей по вашей теме, с которыми вы хотите регулярно контактировать. Этот перечень постепенно будет расти, по мере того, как вы будете его обрабатывать. Ведь в процессе общения будут появляться новые контакты, ранее вам не известные. Не забывайте фиксировать дни рождения людей, их профессиональные праздники, вообще значимые для них даты и поздравлять их. Эти простые знаки внимания создают необходимую атмосферу стабильности и доверия, которые так необходимы для откровенного разговора.

Телефонный разговор – один из наиболее оптимальных методов для сбора неявной информации из внешних источников. Он не требует много времени, достаточно гибок и, недорог. Если проявить терпение и настойчивость вы можете пообщаться с достаточно большим числом людей в короткий промежуток времени. Проанализировав полученные таким образом данные, помогут быстро определить, сколько еще дополнительной информации вам требуется, где ее можно найти, кто поможет вам в этом. Когда в ходе телефонного разговора выявляется новый источник, то вы можете незамедлительно вступить с ним в контакт, сославшись на предыдущий телефонный разговор. Но есть одно ограничение – когда вы общаетесь по телефону не стоит задавать новому знакомому достаточно сложные вопросы – ограничьтесь несколькими простыми и уместными вопросами. В этом случае вы с большей вероятностью получите результат. Очень подробно технологию использования телефона для получения в том числе и закрытой информации рассказал в своих работах «Искусство обмана» и «Искусство вторжения» Кевин Митник. Социальная инженерия (а это именно она) стала в свое время для него фактически искусством.

Оптимальная стратегия для сбора информации посредством обзвона, по мнению Кевина Митника заключается в следующем:
1. В первую очередь переговорите с известными вам людьми, либо с людьми чьи координаты есть в открытом доступе. У них вы получите исходные данные и дополнительные контакты. А после того как сориентируетесь в проблеме вам

станет проще строить беседу с незнакомыми людьми и правильно формулировать вопросы.
2. Получите данные из мест концентрации информации:
- справочные службы;
- отдел продаж;
- центры послепродажного/гарантийного обслуживания;
- лица, ответственные по связям с общественностью / инвесторами.
3. Попробуйте переговорить с высшими должностными лицами в организации, как-то: с генеральным директором или другими членами высшего управления. Эти люди часто изъявляют желание говорить. Их график включает в себя общение с аналитиками, средствами массовой информации, местными общественными деятелями и другими посторонними лицами. Высшие управленцы, обычно, очень разговорчивые люди и они очень гордятся организацией, в которой работают. Вопрос только в правдоподобном и весомом поводе для разговора с ними.
4. Управленцы среднего звена трудны для общения. Эта группа персонала включает в себя продакт-менеджеров (менеджеров по определенному виду продукции), менеджеров по маркетингу, менеджеров по планированию и тому подобное. Как правило, они не будут с вами разговаривать. Достаточно интересно, что эти личности часто не делятся информацией с другими людьми и в своих собственных компаниях. Если вам обязательно надо найти подход к среднему звену управления, имейте под рукой ответы, которые Вы уже получили предварительно. Используйте управленцев среднего звена, прежде всего, для подтверждения или опровержения ваших предположений.

Не забывайте точно фиксировать полученную информации, неплохо пользоваться диктофоном. Позднее возникнет необходимость ее классифицировать и сравнить с другими данными. Важно что бы не потерялся ни один элемент. С самых первых шагов заведите правило фиксировать всю поступающую к вам информацию.

Как «прорваться» через секретаря

Одна из наиболее распространенных ситуаций заключается в том, что есть некий человек, который имеет нужную для вас информацию. Очень часто вам от него нужно лишь «да» или «нет», но вы не можете с ним поговорить по той причине, что его контактов нет ни у вас ни в открытом доступе, а его секретарь очень качественно отфильтровывает звонки и не соединяет вас с этим человеком. Что делать? В данной ситуации имеет значение к кому нужно прорваться, что вы о нем знаете и каковы ваши намерения в отношении искомого человека.

К кому нужно прорваться

Одно дело «найти выход» на главного бухгалтера или начальника отдела кадров. Достаточно сказать что вы инспектор Иванов из налоговой или сотрудник трудовой инспекции или пенсионного фонда. Главное прежде чем звонить надо подготовиться - подсобрать информации о тех чьим именем представляетесь и подготовить «непробиваемый» телефон.

Что вы о нем знаете

Если вы знаете ФИО и должность сотрудника и он не ТОП-менеджер - одна ситуация , а если вы знаете что в компании из 300 человек работает некто 30-35 лет по имени Сергей, то это уже совсем другая история.

Каковы ваши намерения в отношении искомого человека
Если убедиться в его наличии то можно просто уточнить, а если нужно от него получить конфиденциальную информацию, то подход нужен другой.
Кроме того нужно понимать и то, можно показать свой интерес или нельзя, ни в коем случае спугнуть, или направить его мысли в нужном направлении, нужно ли с ним в последствии контактировать лично или все будет виртуально и еще много многое другое.

Варианты «прорыва»

Вот несколько вариантов действий используемых в подобных ситуациях:
1-"обходной маневр" - то что подробно описывал Кевин Митник в своей книге «Искусство обмана». Первый контакт с секретарем проводиться с целью получить контакт с кем то из ТОПов, но не с тем кто вам непосредственно нужен. Это может быть главбух, начальник отдела кадров и т.п. - с тем, на кого можно выйти достаточно просто, например от лица государственных или контролирующих органов. К стати от имени уголовного розыска можно выйти почти на любого сотрудника компании - проверено не единожды. А затем направить разговор с тем-же главбухом так, чтобы без общения с искомым ТОПом (с тем кто изначально нужен вам) нельзя было обойтись и либо получить его внутренний телефон, прямой внешний или просто попросить переключить на него. Но для этого надо знать границы компетенций и того и другого и иметь немного артистизма.
2-"срочность" - то что часто используют телефонные мошенники. Произошло что то такое, что напрямую касается объекта вашего интереса и без общения с ним не обойтись, а его как назло нет и телефон не отвечает. У соседей с верху прорвало трубу, в окно залетела петарда, ДТП, сложности с родственниками (а лучше с однофамильцами – легче в последствии бкдет выходить из ситуации)...
3-"мнимое знакомство" - якобы мы познакомились на одном из мероприятий (выставка, конференция, банкет, баня...) какое то время назад и объект просил дать некую информацию, которую вы готовы сейчас поведать, но его нет на месте а мобильник вы потеряли. Правда подготовленные секретари в таких случаях просят ваш контакт и обещают перезвонить поэтому данный вариант хорошо срабатывает в паре с предыдущим (вы сейчас уйдете в глубокое подполье и вас не достать, а информация нужна в ближайшие 3 секунды иначе мир рухнет и т.п.);
4-«отвлекающий маневр» - искусственное создание ситуации когда секретарю не до посторонних (эдакий цейтнот) и в этот момент предложение вашей версии того, почему вас просто необходимо соединить с боссом.
Понятно, что все это требует определенной подготовки, тренировки и сноровки. Мероприятие должно быть тщательно спланировано, ваша легенда должна быть выверена и тесно переплетаться с информацией известной тем, кто вовлечен в игру.

СМИ

К средствам массовой информации следует отнести все периодические издания, телевиденье, радиовещание. По большому счету и Интернет такое же средство массовой информации, но в силу специфических особенностей его стоит рассмотреть отдельно.

В мире огромное количество самых разнообразных изданий. Все они имеют свои особенности. Но всех их объединяет то, что они имеют бумажную основу. Эта их особенность является причиной определенных свойств:
- некоторая задержка в подаче информации вызванная необходимостью редактирования материала, печати и распространения;
- наличие типографии или договоренность с таковой.

Безусловно, удобнее получать информацию с листа – это привычнее, с таким носителем можно поработать (что то пометить и т.п.), но именно бумажный носитель делает данную группу СМИ менее поворотливыми. Поэтому, в настоящее время, данный тип СМИ ориентируется не столько на подачу оперативной информации, сколько на аналитику, рассуждения и т.п.. Хотя и новости в них присутствуют, но с задержкой необходимой для издания и распространения. С этой точки зрения необходимо оценивать периодические издания и определять их нишу в вашем информационном портфеле.

Радио и телевиденье можно рассматривать вместе поскольку их общая черта и основная особенность это донесение информации до конечного пользователя посредством электромагнитных колебаний. Эта особенность соответствующим образом отражается на их свойствах:
- задержка в передаче информации может быть сведена к минимуму;
- наличие передающей аппаратуры или ее аренда.

Но и работать с данным источником несколько труднее – необходимо фиксировать полученные данные и переводить их в удобоваримый для компьютера вид, в такой вид с которым в последствии будет удобно работать (искать, цитировать, объединять и т.п.). А это исключительно текст. Поэтому за оперативность получения приходится платить дополнительными затратами на перекодировку. Хотя, необходимо отметить, что многие центральные каналы и станции имеют свои сайты, на которых выкладывается необходимый материал, а иногда с минимальной задержкой, а то и в реальном времени.

Интернет

По сути своей Интернет и есть хранилище информации, эдакая огромная распределенная база данных. Предлагаю вкратце ознакомиться с работой в Интернете.
Особенности Интернет, как хранилища информации:
- Интернет это распределенное хранилище информации, то есть информация разнесена по разным хранилищам в том числе и физически;
- только часть, причем меньшая часть информации, выложенной в Интернет индексируется поисковыми машинами;
- в индексы поисковых машин информация попадает далеко не сразу;
- поисковые машины покрывают разные части Интернета;
- алгоритм работы поисковиков разный.

В Интернете информация хранится несколькими, интересными для нас, способами:
- общедоступно на сайте;
- общедоступно, но на отдельном сервере;
- в закрытых зонах (на закрытых страницах сайта и в закрытых серверах).

Та информация, что выложена на общедоступном сайте, доступна и поисковым роботам и видна любому посетителю этого сайта. Именно эту информацию мы видим когда вводим запрос в поисковый сервер и затем просматриваем

результат. Сложнее обстоит дело с общедоступной информацией находящейся не на сайте, а на отдельном сервере (например в базе данных). Эту информацию поисковик не видит и соответственно не выдаст по вашему запросу, хотя она и общедоступна. И совсем недоступна информация, находящаяся в закрытых зонах.

Теперь рассмотрим информационные сервисы, которыми вы можете воспользоваться в Интернете. Их не много:

- поисковые машины;
- каталоги Интернета;
- информационные агентства;
- сайты иных СМИ;
- форумы, блоги и чаты;
- специализированные базы данных.

Поисковые системы это особая группа сервисов в Интернете. С поисковыми машинами вы сталкиваетесь постоянно. С их помощью мы находим открытую общедоступную информацию. По своей сути это базы данных, в которых содержится информация о других сайтах Интернета. Для максимально эффективного использования данной службы необходимо знать особенности ее работы. Первая особенность заключается в «строении» такой системы. Она состоит их автоматической поисковой системы, базы данных и интерфейса для доступа пользователей к базе данных. Автоматическая поисковая система (она же робот или паук) ведет постоянный просмотр интернета на предмет появления новой информации, т.е. Обходит сайты и индексирует их содержимое, после чего складывает собранную информацию в базу данных. А пользователи заходят в эту самую базу данных и ищут необходимую информацию. Вторая особенность заключается в необходимости некоторого времени для того, чтобы робот обошел большую часть Интернета и составил индекс найденных сайтов. Это время немалое. Учитывая объемы информации и Интернете, нужно говорить об одном – двух месяцах. Соответственно и задержка в предоставлении информации. Если упростить ситуацию, то может оказаться так, что задав запрос, вы получаете информацию по состоянию на месяц назад. Но нужно сделать оговорку, что сервисы, ориентированные на оперативность, сами предоставляют наиболее известным поисковикам свой индекс, специальным образом подготовленный, и делают это достаточно часто (до нескольких раз в день). Более подробно о работе с поисковыми машинами рекомендую почитать у Ющука Е.Л..

Каталоги – это специальным образом упорядоченная информация о сайтах. Как правило информация в каталогах сгруппирована в рубрики по конкретным темам. Принцип отнесения к той или иной категории заключается в тематике самого сайта. Каталоги хороши для ознакомительного поиска или для поиска популярной информации. Сайты со специфической информацией просто не попадают в каталоги. К тому же, некоторые поисковики сделали каталоги платными. В результате, там размещена не наиболее полезная информация, а та, за которую заплатили.

Информационные и новостные агентства специализируются на оперативном предоставлении информации, чаще всего новостей. Наиболее крупные агентства аккумулируют в себе практически все новости и имеют возможность тематического просмотра и рассылки. Эта группа сервисов наиболее полезна для постоянного мониторинга ситуации поскольку

поступление новостей происходит с минимально возможной задержкой и без лишних комментариев.

Многие СМИ (если не сказать большинство) имеют свои сайты, на которых можно найти последний номер и архив. Поэтому после выбора подходящей периодики, посмотрите – вполне возможно у нее есть двойник в Интернете, тогда меньше сил нужно будет тратить на получение данных и их перевод в электронный вид. Но не забывайте о дискретности выхода номеров (раз в сутки, раз в неделю, раз в месяц…) и связанной с этим задержкой в подаче информации.

Социальные сервисы (соцсети, форумы, блоги, чаты, доски объявлений…) это отдельная тема для разговора. Их основное назначение – общение между людьми. Учитывая, что такое общение обезличено, возникает множество способов получения необходимой информации.

Специализированные базы данных представляют собой постоянно пополняемые базы информации по определенной тематике. Доступ к ним бывает открытый, бывает платный. Есть базы средств массовой информации, есть базы котировок на биржах, есть базы отчетов эмитентов – их много, вопрос в том что нужно вам для достижения поставленной цели.

Знание имеющихся в Интернете сервисов позволяет определить и способы получения необходимой информации:

- свободный поиск;
- наблюдение за изменениями на сайтах;
- подписка на новости;
- общение в сети;
- работа в специализированных базах данных.

Свободный поиск осуществляется с помощью поисковых систем и каталогов. Вы просто ищите по известным вам признакам необходимую информацию.

Наблюдение за изменениями на сайтах позволяет отслеживать активность конкретных организаций или изменение некой ситуации. Такое слежение можно делать вручную, когда подконтрольных сайтов не много, а периодичность просмотра достаточно велика. Но лучше использовать для этих целей специализированную программу, которая сама с определенной вами периодичностью проверит выбранные сайты и просигнализирует в случае изменений, либо сохранит в своей базе эти изменения.

Подписка на новости позволяет без особых усилий быть в курсе, но при этом отнимает некоторое время необходимое на чтение этих новостей. Помимо простой подписки новости можно получать используя специальное программное обеспечение. В этом случае вы сможете переложить на плечи программы предварительную обработку информационного потока.

Общение в сети позволяет выяснить мнение других людей по интересующей вас теме, получить дополнительную информацию, спровоцировать общение на интересующую вас тему между другими людьми и т.п..

Опрос в интернете

В силу стремительного распространения Интернета и его внедрения во все сферы жизни человека, работа с ним становиться весьма и весьма актуальной. Одной из таких сфер стало общение между людьми. Благодаря

своей оперативности и отсутствию границ как географических так и межгосударственных Интернет очень популярен в качестве способа общения. Именно по этому как грибы после дождя появляются всевозможные социальные сервисы – сервисы предназначенные для общения между людьми. Именно такие сервисы весьма и весьма интересны в плане оперативного опроса объекта нашего интереса.

Особенности опроса в Интернете

Главная особенность общения в интернете (интересная нам) это анонимность. Именно анонимность позволяет людям раскрепоститься и вести себя не так как того требует социум, а как им хотелось бы. Именно анонимность позволяет сделать скрытный подход к объекту.

Ваша анонимность

Начиная общение на социальных сервисах вы должны создать некую виртуальную личность, которая и будет вашим представителем в мировой паутине. Именно с этой виртуальной личностью и будут общаться другие виртуалы. Но как вы понимаете ничто не мешает создать такую личность, которая бы явно заинтересовала ваш объект разработки. Также можно создать целый букет таких виртуалов, которые будут собственно общаться с объектом, создавать видимость какой то ситуации выгодной вам, подталкивать объект к нужным вам действиям. Если при создании виртуалов вы соблюли простые правила анонимности, а в процессе общения следовали в соответствии с разработанным характером каждого виртуала, то идентифицировать вас весьма и весьма не просто. Таким образом вы можете создать нужную для вас легенду и под этой легендой общаться с объектом оперативного интереса.

Мнимая анонимность объекта

Люди, поверхностно знакомые с Интернетом полагают, что их невозможно идентифицировать, а если все же идентифицировали – невозможно найти. Это заблуждение весьма устойчиво и свойственно многим. Оно создает иллюзию анонимности и как следствие безнаказанности при работе с Интернетом. Именно эта иллюзия становиться причиной безразличного отношения к элементарной осторожности. Люди в Интернете ведут себя раскованно если не сказать развязно и отдают самую казалось бы сокровенную информацию первому встречному.

Желание приукрасить

В силу все той же иллюзии анонимности пользователи Интернета, общаясь приукрашивают информацию (это если сказать мягко), в том числе и о себе. Фактически происходит то же что и в реальной жизни только в значительно больших масштабах. Поэтому получая информацию посредством оперативного общения в Интернете нужно помнить о необходимости проверки ее через другие источники.

Сам опрос

Ресурсы для опроса

Ресурсами для оперативного опроса в Интернете можно назвать все, которые позволяют обмениваться сообщениями:

- электронная почта;

- Интернет пейджинг (ICQ и ей подобные);
- форумы;
- чаты;
- блоги;
- специализированные социальные сервисы (знакомства, поиск одноклассников и т.п.).

Безусловно, каждый тип ресурсов имеет свои особенности, мало того любой ресурс в Интернете имеет свои особенности. Но ест некоторые свойства всех этих ресурсов, которые необходимо учитывать всегда:
- необходимость регистрации;
- сложность регистрации и подтверждения своих прав.

По первому все понятно – есть ресурсы требующие регистрации для получения возможности вести диалог, а есть не требующие такой регистрации. Со вторым в общем то тоже нет ничего сложного – каким образом нужно подтвердить свою регистрацию – обычно это активация ссылки пришедшей на почтовый ящик.

Организация опроса

Для организации опроса необходимо создать виртальную личность, от имени которой этот опрос и будет проводиться. Фактически нужно разработать достаточно подробную легенду для вашего фантома. Кроме того нужно выработать стиль общения, подобрать фотографии, возможно прикупить телефон с соответствующей сим-картой, завести почтовые ящики с именами как-то намекающими на ваш фантом. В общем нужно создать полную иллюзию существования данного человека. Лучше если на такую подготовку есть время. Тогда можно еще и «наследить» на других Интернет-сервисах, оставить так сказать дополнительную информацию для пытливого ума вашего объекта интереса. Это позволит создать у вашего визави иллюзию того, что он сам нашел о вас информацию, вернее о вашем фантоме.

Следующим принципиальным элементом является подход к объекту вашего интереса. Само собой этот подход должен быть ненавязчивым, он не должен насторожить собеседника, ни вызвать у него неприятных ощущений, хотя – в каждом конкретном случае свои особенности. На профессиональных форумах можно попробовать изучить мнение вашего объекта по тем вопросам, которые его больше всего интересуют и в соответствующих дискуссиях начать отстаивать именно эту точку зрения не указывая на него. Рано или поздно он это заметить и заинтересуется. Можно попробовать поддержать ваш объект в каком-то споре. А можно и вступить с ним в прения, в последствии согласившись с его аргументами. В общем вариантов много и их выбор зависит от условий конкретной ситуации.

Если говорить о развлекательных ресурсах, то здесь могут быть свои приемы привлечения внимания объекта. Что касается например сайтов знакомств, то широко используется такой прием. Фантом создается противоположного пола с фотографиями явно интересными объекту. И несколько раз просто посещает страничку того, с кем нужно «законтачить» не оставляя никаких комментариев. Через какое то время ваш объект сам проявит к вам интерес. Главное заранее подготовить разумное объяснение ваших посещений его странички. Мужчины откликаются на такой молчаливый подход обычно с третьего раза. Женщины с пятого – шестого.

Следующим шагом идет получение нужного вам от объекта (информация, действия или бездействия и т.п.). Здесь нельзя дать сколь-нибудь универсальных советов. Каждый случай уникален. Например для организации контакта с должником, который этих контактов избегает можно вытянуть его на свидание с симпатичной незнакомкой. Понятно, что этой незнакомкой является ваш фантом и вы фактически вводите вашего визави в заблуждение, но иногда этот прием позволяет решить массу проблем.

Задачи решаемые поросом

По большому счету задачи, решаемые оперативным опросом в Интернете те же, что и задачи решаемые обычным опросом. Разница этих методов в том, что общение виртуальное и с виртуальным персонажем. Вот наиболее часто решаемые задачи:

1 - выявление негативных настроений в коллективе и среди "бывших";
2 - выявление подготовки гадостей сотрудниками, "бывшими" и сторонними;
3 - изучение "морального облика" кандидата;
4 - выявление слабых мест оппонента (любого профиля);
5 - создание видимости чего либо и провоцирование на определенные действия;
6 - продвижение (распространение) выгодной информации;
7 – выявление реального места пребывания человека;
8 – «вытягивание» на встречу активно скрывающегося;
9 – выявление связей объекта интереса.

Работа с базами данных

Данный источник нельзя отнести к внешним или внутренним. Он может быть и тем и другим – либо вы используете свою базу данных (собственного производства или приобретенную) либо получаете временный доступ к чьей-то базе.

До начала работы с базой данных полезно ознакомиться с ее структурой. Важно понять какие поля есть, в каком формате вносятся данные в те или иные поля, как связаны между собой разные таблицы одной базы. Помните, что поиск можно вести по содержимому любого поля базы. Так например в телефонно-адресном справочнике по номеру телефона можно установить кому этот номер принадлежит и где географически установлен. Но не стоит на этом останавливаться. Ведь можно посмотреть кто еще проживает по этому адресу и кто еще использует тот же номер.

Работа с базами данных ГАИ, адресными и телефонными справочниками, базами статистической и регистрационной информации — дело довольно сложное. Учиться этому искусству приходится долго, опыт накапливается очень медленно. Рассмотрим ситуацию, когда вам просто указали на некую фирму, и нужно провести первое ознакомление с ней. Перед началом работы нужно четко понимать, что нет ни одной организации, у которой не было бы разветвленных связей. Любая организация создается для какой то деятельности или для имитации этой деятельности. А коммерческая организация не просто для деятельности, а для получения прибыли. Ну а получение прибыли невозможно без клиентуры, которая потребляет результат работы изучаемой организации. Вот вам и связи. И если эти связи не выявлены, значит, плохо искали. Для начала необходимо определиться с поисковыми признаками. Название организации это уже признак, правда не всегда уникальный, но тем ни менее.

Как правило, название фирмы может служить толчком для дальнейших поисков. Так, если в нем встречается некоторый нераспространенный символ, вроде буквы греческого алфавита, или слово «газ», это уже может направить конкурентную разведку по нужному руслу дальнейших изысканий. Интерес представляет и юридический адрес компании и ее телефон. Дальше можно посмотреть какая собственность, зарегистрирована на данное предприятие и кому эта собственность принадлежала ранее. Далее нужно понять, с кем эта организация связана. Предположим в распоряжении у вас три базы данных: регистрационная палата, адресный и телефонный справочники. Первоначально нужно определиться: кто учредители компании, ее руководитель и главный бухгалтер. Полученный список фамилий «запускается» сразу по всем трем базам. База регистрационной палаты позволяет установить, в каких еще фирмах учредители выступают как учредители и руководители. То же — относительно руководителей. С главными бухгалтерами ситуация не менее интересная — их ищут именно в этой функции по другим фирмам, а также в качестве руководителей и соучредилей.

По адресному справочнику идет добавление в поиск новых фамилий. Если некто проживает вместе с руководителем, учредителем или главным бухгалтером исследуемого предприятия — он обязательно должен быть включен в поиск, поскольку это явная связь. Ведь в российском бизнесе больше доверяют родственникам, особенно на начальном этапе.

Весьма интересные моменты несогласованности информации. Скажем, в данных регистрационной палаты указан телефон. Но по телефонному справочнику он принадлежит другой фирме, иногда это вообще квартирный телефон. Это — особо ценная информация. Каждое рассогласование информации, содержащейся в разных базах данных, должно радовать, а не огорчать. Оно — источник важных открытий, которые помогут пролить свет на сущность происходящего. Подобные не стыковки часто указывают на неявные либо скрываемые либо на ранее существовавшие связи.

Уже на первом цикле полезно использование информации о местоположении компании-объекта исследования. Здесь также возможны полезные находки. Кому принадлежит данная территория, кто владеет зданием, кто еще находится в этом здании, какие организации зарегистрированы по данному адресу…

После такого – первичного изучения число вовлеченных в изучение лиц увеличилось. Каждый из новых объектов представляет отдельный интерес. Очень интересны их связи, которые ведут в тот же «первый круг» - к тем лицам и объектам, с которых началось изучение – к объектам вашего интереса. Если такое обнаруживается, то формируется особая группа тесно связанных между собой людей. С высокой долей вероятности можно утверждать, что это «костяк» изучаемой организации, и что их отношения были и ранее не менее тесными, и возможно где то еще они совместно что то организовывали. Все это рабочие гипотезы требующие отдельной проработки. Поэтому стоит повнимательнее присмотреться к их предыдущей жизни и к тому чем они занимались, с кем контактировали, с кем конфликтовали.

Также необходимо помнить, что информацию в эти самые базы заносят люди, а людям свойственно ошибаться. Ошибки могут быть самые разные от пропусков букв и их дублирования до сложных орфографических ошибок. Особенно стоит уделять внимание написанию имен собственных не славянского

происхождения. Здесь вероятность ошибок выше всего. А уж если информация заносится «со слуха», то ошибки гарантированны. Поэтому при поиске стоит попробовать ввести слово как правильно написанное, так и с возможными ошибками. Да и гос учреждения не блещут точностью данных. Взять например ГИБДД с их системой присвоения названия цветам, в которые окрашены атомашины. Не посвященному человеку трудно понять какой цвет обозначен названиями «торнадо», «болотный танк», «золотое руно», «вальс», «цвет не установлен»… О таких нюансах нужно помнить всегда.

Сбор информации из первичных источников

Внутренние источники информации

Самые разнообразные неявные источники имеются, как вне пределов вашей компании, так и внутри ее. Это в основном хорошо осведомленные люди, которые, в принципе, не против делиться информацией, при условии, что это им интересно с какой то точки зрения. Не редко бывает так, что весьма полезная информация находятся прямо в вашей компании, но вы об этом не знаете. Многое из того, что вас интересует о конкурентах - это зачастую прописная истина для кого-то (сотрудника) внутри компании заказчика. Сотрудники компании постоянно работают в том же информационном поле, что и конкуренты, с теми же клиентами что и конкуренты, с теми же поставщиками. Поэтому нет ничего удивительного в том, что какая-то информация о конкурентах просачивается к сотрудникам компании. И это происходит без усилий. А если приложить немного усилий для получения столь важной для вас информации о конкурентах? Но здесь возникает несколько моментов, требующих особого внимания. Во-первых необходимо что бы сотрудники захотели делиться с вами информацией и добывать для вас информацию. Во-вторых сотрудников необходимо научить как это делать (на что обращать внимание, как общаться, как не привлекать внимания и не настораживать и т.п.). В-третьих сотрудникам должно быть удобно передавать вам информацию – должен быть простой и эффективный механизм обмена информацией. В-четвертых сотрудники должны видеть какое влияние оказывает предоставленная ими информация. Если вам удастся это реализовать – вы получите неисчерпаемый источник информации. Останется лишь наладить ее накопление, систематизацию и анализ.

Первичная задача при создании такой информационной сети в компании состоит в том, чтобы определить, кто в вашей организации обладает информацией по интересующим вас вопросам. Большая часть информации обычно бывает похоронена в ящиках столов, архивах, кабинетах с папками и в умах сотрудников. Ваша задача состоит в том, чтобы активно разыскивать эту информацию и превращать ее в полезные сведения. Это не всегда бывает просто. Нужно сделать так, чтобы сотрудники сами захотели поделиться с вами имеющимися у них данными. Как это сделать? Нужно задействовать максимально возможное количество направлений. Такая помощь должна быть официально оформлена и одобряема. С сотрудниками должна вестись постоянная разъяснительная работа. Сотрудники должны проходить обучение по направлению сбора информации о конкуренте. Такая работа должна поощряться материально. Нужно помогать сотрудникам в решении их постоянных проблем, в том числе и личных. Нужно менять систему мотивации в компании.

Необходимо выработать такой механизм обмена информацией, чтобы сотрудники могли легко сообщать новые данные. Предпочтительными являются те способы обмена информацией, которые наиболее удобны сотрудникам, например:
-внутрикорпоратвный форум;
-электронная почта;
- внутренняя система Интернет-пейджинга.

Для налаживания информационного обмена можно использовать формализацию некоторых процедур. В первую очередь определяется при каких действиях у сотрудников компании могут появиться интересующие вас сведения. А затем разрабатывается способ формализации данных действий – их документирования. Ниже приведен список отчетов, которые могут содержать информацию о конкурентах.

Отдел продаж

Сотрудники этого отдела всегда находятся в контакте с клиентами компании, они всегда в курсе всех изменений, их главная работа это общение с клиентами. Фактически это те сотрудники, которые могут быстро поставлять вам оперативную информацию «с передовой». Причем не только о клиентах, но и конкурентах. Ведь им для эффективной работы необходимо знать что и как делает конкурент. Да и не составит для них большого труда получить от клиента информацию о том, что и как в данной области у конкурента. Главное донести до сотрудников отдела продаж, что эту информацию нужно получать и немного подкорректировать их усилия, и вы получаете неисчерпаемый источник свежей информации. А формализованными могут быть:
-Отчеты менеджеров о командировках
-Отчеты менеджеров о переговорах
-Отчеты менеджеров о существующих клиентах

Отдел маркетинга

Маркетинговый и торговый персонал, обычно, обладает обширными знаниями по своим отраслям. Они могут быть способны снабдить Вас конкурентной информацией по следующим вопросам:
-Число торговых и маркетинговых сотрудников.
-Практика продаж.
- Дистрибьюторские каналы.
-Программы обучения/подготовки.
-Методы компенсации/оплаты.
-Области дифференциации продукции.
-Ценовая практика и тенденции.
-Набор мер по продвижению товара.
-Программы по развитию маркетинга и клиентской сети.
-Определенные стратегии на будущее.
А из формализованных направлений интересны следующие:
-Отчет маркетологов об изменениях ценовой политики конкурентов;
-Отчет маркетологов об изменениях рекламной политики конкурентов.

Отдел закупок

Работа данного подразделения связана с приобретением тех же товаров, что покупают ваши конкуренты. Поэтому отсюда также можно почерпнуть много интересного. С поставщиком сложнее разговаривать о конкуренте, поскольку ваш конкурент для вашего поставщика является клиентом. А никто не хочет терять клиента. Тем ни менее это вполне возможно. Из формализованных отчетов интересен следующий:

-Отчет об изменениях в ценовой политике поставщиков.

Отдел юридический

-Отчет об изменениях в Российском законодательстве по вопросам налогообложения и таможенной политики.

Остается разработать такую форму отчета по каждому направлению, что бы сотрудник мог легко ее заполнить и при этом поделиться столь важной для вас информацией. Помимо указанных, есть еще масса элементов в компании, где может находиться интересующая вас информация.

Производственный отдел

-Технологические карты (характер производственных процессов)
-Технологии производства (производственные объекты/установки)
-Технологи и специалисты (состав производственного персонала)
-Структура цены продукции (тенденции себестоимости)
-Загруженность оборудования (производительность)

Отдел кадров

В отделе кадров вполне могут руководства конкурентов по трудоустройству, руководства по кадрам, справочники персонала, руководства по обучению и пр.. Это связано с тем, что как и все сотрудники отдела кадров где то учились и повышали свой профессиональный уровень, они обмениваются с коллегами образцами документов и типовыми решениями. Поэтому вполне логично, что у них может оказаться интересующий вас документ или контакт с источником, где его можно найти. Работая с прессой и Интернетом в процессе поиска специалистов сотрудники отдела кадров видят изменения в поиске персонала у конкурентов (по объявлениям).

Сбор информации с использованием легенды

Когда возникает необходимость в срочном получении информации изнутри объекта, а источника информации нет, можно прибегнуть к получению информации с помощью прямого контакта с сотрудниками объекта используя разные предлоги (легенды). Эта простая на первый взгляд операция, на самом деле имеет ряд сложностей и особенностей. Она требует серьезной подготовки по следующим направлениям:

- четкая проработка легенды;
- создание соответствующего антуража;
- подготовка контактера (профессиональные знания, знания ситуации, знания поведения тех под кого маскируешься и т.п.).

Нельзя полагаться на случай, ведь самый лучший экспромт это хорошо подготовленный экспромт. Поэтому тщательно готовьтесь к такой операции - провал может дорого стоить…

Наиболее простой путь это посетить офис объекта интереса. Прийти в офис можно используя следующие легенды:
- под видом потенциального клиента;
- под видом журналиста;
- кандидата на вакансию;
- под видом проверяющего;
- под видом поставщика товаров или услуг.

Приходя в офис юридического лица под видом потенциального клиента и общаясь с сотрудниками можно собрать самую разнообразную информацию. Помимо этого можно получить контакты, полезные в будущем. К подобным мероприятиям нужно готовиться. Как минимум нужно «быть в теме». Иначе можете совершить ошибку с самого начала и провалить мероприятие. Хотя можно сказать, что вы впервые и ничего не знаете. Кстати последний вариант имеет свои плюсы. Он дает возможность представителю объекта вашего интереса уверовать, что он может на вас подзаработать, а это у менеджеров по продажам главный аргумент. Но не перестарайтесь и не забывайте, что второй раз человек, пришедший под такой легендой уже с трудом сможет расположить к себе менеджера (если только не произвел закупки). А после того, как один и тот же человек под видом потенциального клиента побывает в большинстве компаний на рынке, вряд ли он сможет эффективно работать на этом самом рынке. По крайней мере на выставках и шоу-румах компаний ему будет весьма трудно.

Не менее информативным может оказаться и приход под видом кандидата на работу. Безусловно, для такого прихода необходимо найти повод, например объявление о поиске сотрудников. Ориентируясь на такое объявление, можно понять кого ищут, с какими качествами и соответствующим образом вести себя. Попав в офис можно многое увидеть:
- сколько людей работает (или сколько рабочих мест);
- на сколько активно они работают;
- как относятся к своей работе;
- каков основной состав сотрудников, как они выглядят;
- в каком состоянии офис, мебель, оргтехника;
- как часто раздаются телефонные звонки;
- много ли клиентов:
- и еще много чего…

В процессе общения с интервьюирующим сотрудником можно узнать и уровень зарплаты, и ее задержку, и политику руководства по отношению к персоналу, и общее состояние предприятия… Возможен и такой вариант, что вы подойдете на данную должность, но в таком случае операция перерастет из оперативного опроса во внедрение.

Если объект достаточно известен а его руководство стремиться к популярности – можно воспользоваться и другой личиной – журналист. «Такое-то издание планирует ряд публикаций о рынке ХХХ, где ваша компания играет не последнюю роль. Поэтому мы решили обратиться именно к вам, поскольку ХХХХХХХХХ (много хороших слов в адрес объекта и его руководства)…» Можно упомянуть и о фактической рекламе объекта посредством планируемой публикации. Главное не забыть качественно подготовиться:
- у вас должно быть удостоверение журналиста одного из изданий;

- в этом издании должны подтвердить (хотя бы по телефону) что вы у них работаете и в настоящий момент готовите статьи о рынке объекта;
- у вас должна быть определенная (первичная) информация о рынке объекта;
- у вас должны быть подготовлены непрямые вопросы по интересующим вас темам;
- должен быть создан соответствующий антураж.

А дальше все по правилам скрытого оперативного опроса.

Опрос окружения или «оперативный опрос» в понимании силовиков

Получить информацию об объекте интереса можно посредством общения с окружением объекта или с его сотрудниками. Такое общение должно быть совершенно естественным и случайным с точки зрения опрашиваемого.

Оперативный опрос возможно, лучший метод для сбора неопубликованной информации из внешних источников. Такие опросы быстры, гибки и, относительно, недороги, особенно телефонные. При терпении и настойчивости вы можете обеспечить контакт с большим числом людей в короткий период времени. Вооруженные ответами, вы можете быстро определить, сколько еще дополнительной информации вам требуется. Вы, также, можете определить, с кем еще нужно поговорить. Когда в процессе разговора всплывает новый источник, то вы можете немедленно вступить с ним в контакт, сославшись на предыдущего собеседника. Например: «Господин Петров, я, вот, только что, разговаривал с господином Ивановым и он предложил мне обратиться к вам...».

Для фиксации получаемых данных в процессе опроса используйте диктофон. Это связано с несколькими причинами:

- в процессе живой беседы вам будет некогда записывать;
- если вы будете общаться воочию, собеседника может насторожить то, что вы за ним записываете;
- используя диктофон вы зафиксируете не только интересующую вас информацию, но и информационный и эмоциональный фон, что может понадобиться при анализе.

Обязательно составляйте план мероприятия (план беседы). Это структурирует ваши мысли, сконцентрирует на конкретной задаче и позволит заранее проработать наиболее вероятные направления беседы. В простом случае план опроса состоит из следующих пунктов:

- цель (что хотим получить);
- объект;
- где когда планируется мероприятие (в т.ч. обстановка);
- используемая легенда;
- вопросы, которые можно задать напрямую,
- косвенные вопросы.

Более развернутый план дополняется несколькими вероятными последовательностями беседы и действиями в случае развития не по сценарию. По окончании мероприятия обязательно составьте отчет, пока половину не забыли. Эти два документа (план и отчет) помимо прочего дадут возможность оценить эффективность и определить недостатки, а значит поработать над допущенными ошибками и не допустить их в будущем. Кроме того если вы проводите подобные мероприятия достаточно часто, то отчеты позволят вам избежать использования одной и той же легенды дважды с одним объектом. Оба

эти документа, в обязательном порядке, необходимо сохранить в вашей информационной базе. Отчет содержит похожие разделы:
- дата, время и место;
- участники;
- использованная легенда;
- общий ход беседы и поведение опрашиваемого;
- полученная информация.

Идеально дополнить отчет расшифровкой записи общения.

Методы опроса.

Основная задача при оперативном опросе — снять психологическую защиту. Техника построена на социальной и психологической тактике, которая должна снять настороженность опрашиваемого, не позволяющую ему выдать деликатную информацию. Для достижения этой цели используется два основных приема:

1) если заставить человека аргументировать свою позицию, ставя под сомнение правильность его точки зрения, то рано или поздно этот человек начнет приводить примеры из жизни, подтверждающие его правоту. В 99 % случаев он начнет со слов: «Вот у нас в компании...»;
2) многие люди «покупаются» на восторженность. Чем более восторжен инициатор, тем более восторжен собеседник, и, следовательно, есть больше шансов, что он по своей доброй воле выдаст дополнительные подробности;
3) чтобы получить информацию, надо дать взамен другую информацию. Искусство заключается в том, чтобы обменять менее ценную на более ценную;

Первый шаг в выведывании — это подход. В целом лучше, чтобы подход не был прямым. Если вы сначала скажете что-то остроумное, а потом приступите непосредственно к интересующему вас вопросу, вы вряд ли добьетесь нужного результата. Подход не надо форсировать во что бы то ни стало. Нельзя начинать с того, что может вызвать негативную реакцию. Когда первый контакт установлен, надо очень осторожно подбираться к теме разговора, начав с самых широких и общих вопросов и медленно подходя к основной теме. Когда ответы на интересовавшие вопросы получены, ни в коем случае нельзя резко обрывать разговор и уходить в сторону. Надо, не меняя темпа разговора и не теряя интереса в глазах, спокойно продолжать еще некоторое время беседы на темы, которые интересны объекту. Один из самых лучших финалов разговора: «Я рад, что мы поговорили. Надеюсь, мы сможем продолжить беседу позже». Основная задача — чтобы объект не заподозрил, что именно у него хотели узнать, а еще лучше — вообще не смог об этом вспомнить. Психологи утверждают, что человек лучше всего запоминает то, с чего начинается разговор и чем он заканчивается, но то, о чем говорили в середине беседы, зачастую забывается.

Также, обратите внимание, что инициатор никогда не должен задавать прямые вопросы:
-Когда эта продукция была введена на рынок?
-Каков объем продаж на определенную дату?

Лучший способ фразировать вопросы состоит совсем не в том, чтобы фразировать их, вообще, как вопросы. Прямые утверждения в сборе информации срабатывают намного лучше, чем вопросы. Вместо высказывания "когда была введена эта продукция?", инициатор может сказать: "я не могу

поверить, что мы не слышали об этой продукции!" Это - прямое утверждение, предназначенное для того, чтобы вызвать ответ.

Суггестивная или стимулирующая методика работает очень хорошо, когда Вы пробуете собирать информацию, являющуюся новой или отличающуюся от имеющейся. Например, нужно выяснить, кто является партнером вашего конкурента по совместному предприятию. Вы понятия не имеете, кто мог бы это мог быть, но вам нужен способ получения ответа от опрашиваемого:

Инициатор: "Я слышал, ваша компания создает совместное предприятие с РАО ЕЭС!".

Собеседник: "Нет, что вы - с Аэрофлотом".

Эта методика хорошо работает, потому, что люди, естественно, хотят поправить других.

Если то, что вы сказали, неправильно, большинство людей поспешат сообщить правильный ответ и тем самым показать свою осведомленность. Также, нельзя задавать вопросы в форме «или - или», это ловушка которую вы невольно устанавливаете для себя из-за того, что хотите помочь собеседнику ответить и увеличить ваш фактор комфорта. Но проблема состоит в том, что таким образом вы дали другому человеку два возможных выбора вашего собственного приготовления, но вы можете пропустить все другие возможности, которые собеседник хотел предложить. Заметьте: это - не то же самое, что выстраивание наводящих вопросов.

Можно выделить несколько направлений оперативного опроса:

- оперативны опрос сотрудников исследуемого объекта;
- оперативны опрос сотрудников организаций контактирующих с объектом;
- оперативны опрос окружения объекта.

Опрос сотрудников исследуемого объекта удобнее всего проводить в местах общего пользования. Курилка, кафе, столовая… Там, где они собираются. Опрос сотрудников организации контактирующей с объектом интереса подразумевает работу с сотрудниками поставщиков, клиентов, партнеров объекта, сервисных организаций (поставка канцелярии, уборка помещений, поставка питьевой воды, владельцы офисного здания).

Создание имиджа

Когда вы идете на контакт с объектом разработки, вам необходимо что бы у него сформировалось вполне определенное впечатление о вас, которое будет дополнительным стимулом для общения с вами и которое останется у объекта в памяти. Для этого создают соответствующий имидж. Создание имиджа это целенаправленно формируемый образ, предназначенный для оказания желаемого эмоционального воздействия на кого-либо. Качественно созданный имидж не вызывает подозрения у окружающих. Имидж это не только внешний вид, это еще и манера поведения, лексика и манера говорить, соответствующие аксессуары. Поэтому готовясь к мероприятию нужно тщательно разрабатывать имидж, который на прямую зависит от выработанной вами легенды. В общем виде последовательность действий следующая:

- определяем цель мероприятия и объект воздействия;
- вырабатываем легенду – объяснение для объекта кто мы и почему с ним общаемся;

- на основании легенды разрабатываем имидж – какое впечатление мы должны произвести на объект и посредством чего.

Наблюдение в конкурентной разведке

Одним из самых простых способов изучения является наблюдение. Этот метод используется весьма эффективно в науке при изучении поведения людей, животных, протекания разнообразных процессов. Идея его использования в коммерческой разведке та же – проследить как ведет себя объект в естественных условиях или в специально подготовленных для него условиях. Смысл его заключается в наблюдении за объектом интереса без уведомления последнего. В этом случае наблюдатель получает возможность увидеть действительную а не притворную сторону жизни объекта изучения, увидеть то что есть на самом деле. Увидеть как и где объект проводит время, чем занимается, с кем контактирует и еще много чего интересного. Если искусственно создать определенные условия - можно увидеть как поведет себя объект в новых обстоятельствах, как отреагирует, что предпримет, к кому обратиться, куда пойдет… Главное не забывать, что наружное наблюдение разрешено только узкому кругу сотрудников силовых структур, а вот наблюдение за окружающим миром не запрещено никому.

Наблюдение само по себе самый древний способ познания окружающего мира. Он был доступен человеку всегда и по тому стал основным как в научном так и в бытовом применении. В России наблюдение официально начали использовать тогдашние силовики с ростом народовольческого движения. Тогда сотрудников наружки называли филерами (от французского filer – выслеживать).

Основной задачей наблюдения является выявление особенностей объекта наблюдения. В зависимости от конкретной проблемы такими особенностями могут быть:

- контакты объекта;
- распорядок дня;
- реакция на те или иные ситуации;
- особенность планировки (для стационарных объектов);
- особенность охраны…

Наблюдение ведется визуально, с применением оптики, с применением специальной техники. Под оптикой следует понимать как средства улучшения зрения (бинокли) так и специальные средства визуализации (Приборы Ночного Видения, тепловизоры, и т.п.), под специальными средствами как средства скрытой маркировки (радиомаяк, изотопный маркер, системы GPS-навигации) так и средства скрытного наблюдения (различные локационные системы).

Перед началом наблюдения проводится доразведка местности и объекта. Цель этого мероприятия в том, что бы сотрудники проводящие наблюдение имели представление о местности, на которой будут работать, об ее особенностях, об объекте и т.п. Изучаются подходы к объекту, пути отхода, возможные маршруты движения, пути перехвата, выявляются места возможного оборудования НП как своего так и оппонентов, выявляются сложные места с точки зрения проведения НН и т.п.. Иногда (при невозможности подхода из-за возможной засветки например) возможно производить видео-фотосъемку для показа при первичном инструктаже филеров. На крайний случай всегда можно сделать перед приемом объекта

лишний кружок вокруг адреса для осмотра и выбора места наблюдения. Точно также при прибытии объекта наблюдения в новый адрес выставляется наблюдатель и оперативно осматриваются все входы-выходы-отходы-переходы, подвалы-чердаки-лифты-пожарные лестницы, подъезды-отъезды-проезды-арки, в старые времена - точки телефонов-автоматов и альтернативных средств связи, выбирается место для запасной (запасных) точки наблюдения (возможно длительной).

Наблюдение за стационарным объектом

Наблюдение за стационарным объектом подразумевает под собой наблюдение за зданиями, сооружениями, строениями, открытыми площадками, иными объектами, которые не могут сменить место положения. Такое наблюдение может вестись за местом жительства кого то, местом работы, за предприятием или организацией. Главное условие – объект интереса не сменить место дислокации, а значит наблюдатель имеет возможность организовать стационарный наблюдательный пункт (НП). Такой НП позволяет произвести хорошую маскировку, а для наблюдения использовать самые разнообразные технические средства. При выборе места для НП главными условиями являются максимальная скрытность и максимальный обзор интересующего места. Если со скрытностью более или менее понятно, то вот обзор требует некоторых пояснений. Иметь полный обзор исследуемого объекта весьма затруднительно. Поэтому нужно исходить из стоящей задачи. Если важно фиксировать посетителей –нужен качественный обзор входа. Если важно что происходит внутри – объектом внимания становятся оконные проемы. Если цель фиксировать факты загрязнения окружающей среды – под контролем должны быть дымовые трубы и трубы сброса отходов. И далее по аналогии. Также, при выборе места дислокации НП, обращают внимание на отсутствие постоянных, временных и возможных помех в секторе обзора. Иначе в самый ответственный момент обзор может загородить большой автомобиль, или зазеленевшее по весне дерево.

Ведя наружное наблюдение (не важно на стационарном НП, пешее или на авто) важно фиксировать каждое действие объекта и события вокруг него – например вести блокнот (время, место, действие, участники) или использовать диктофон. Также весьма полезно иметь фото и видеоаппаратуру с хорошим увеличением. Все запомнить невозможно, а такая фиксация позволит впоследствии восстановить все действия подопечного или восстановить события вокруг стационарного объекта (кто во сколько заходил/выходил, какие авто приезжали, что привозили), выстроить график его действий, определить где, когда и как часто он бывает. Сопоставить эти данные с другими наблюдениями или другой информацией. Фиксировать необходимо в какой момент времени где находился объект, что делал, с кем контактировал и т.д. (адреса, названия, номера авто, описание контактеров…). Понятно, что все зафиксировать проблематично, поэтому и важно использовать технические средства (фото, видео, кино, аудио аппаратуру, аппаратуру контроля эфира и т.п.).

Наблюдение за стационарным объектом осуществляется преследуя разные цели, например:

- перехватить разыскиваемого человека, автомобиль или иной объект;
- выявить режим работы данного объекта;
- выявить посетителей объекта;

- определить систему охраны объекта и систему контроля доступа на объект;
- понять активность работы объекта;
- получить информацию о лицах работающих на объекте;
- провести доразведку объекта для проведения конкретной операции.

Эти цели зависят от поставленных перед наблюдателем задач и могут варьироваться в широких пределах. Но выделяется из общей массы наблюдение с целью подготовить некое мероприятие, например проникновение на объект. Очень важно выявить такие подготовительные действия и понимать что последует за ними. Тогда можно подготовиться и не допустить нежелательного развития. При изучении объекта перед проникновением внутрь выясняют следующее:

- все возможные пути подхода и отхода, особенно пути скрытного подхода;
- места, где можно укрыться и откуда можно вести наблюдение;
- распорядок обитателей объекта и его соседей;
- график движения транспорта вблизи объекта;
- временные моменты регулярных шумов (для возможного шумового прикрытия);
- организацию охраны объекта;
- порядок пропуска сотрудников и посетителей;
- внутреннюю планировку объекта;
- количество входов и разницу в их режиме.

Изучение системы охраны подразумевает выявление:

- количество постов и охранников на постах;
- сектор обзора постов;
- порядок смены охранников;
- наличие и особенности системы видеонаблюдения и сектора обзора видеокамер;
- наличие и особенности системы контроля доступа;
- порядок допуска на объект и отношение проверки пропусков отдельных охранников;

Изучение внутренней планировки возможно следующими путями:

- прямая попытка прохода («ошибся адресом» и т.п.);
- изучение плана пожарной эвакуации при входе;
- заглядывание в окна;
- сравнение с объектами аналогичной архитектуры;
- со слов работающих на объекте;
- из документов в БТИ;

При ведении наблюдении важно быть незамеченным. Маскировка имеет первостепенное значение. Не всегда наблюдатель может оборудовать себе качественный НП. На то есть разные причины, чаще всего нехватка времени и средств. А иногда простая человеческая лень и надежда на авось. Такое поведение неприемлемо для профессионалов и является подарком для защищающегося. В случае пешего наблюдения, в зависимости от продолжительности процедуры, могут использоваться следующие способы:

- провести рекламную акцию или промоушен акцию в непосредственной близости;
- попить кофе в соседнем кафе;
- начать ремонт «внезапно» сломавшегося автомобиля;
- почитать газету на лавочке невдалеке;

- погулять с собачкой в сквере;
- назначить свидание девушке в непосредственной близости;
- пособирать бутылки и т.п..

В особо сложных ситуациях можно использовать все сценарии попеременно, с разными исполнителями. Если есть возможность привлечь автотранспорт – можно вести наблюдение из него. При этом важно поставить машину так, чтобы видеть объект не заставляя себя сильно поворачивать голову и при этом не привлекать внимание. Хорошо использовать машину с затонированными стеклами. Но при нормальной организации охраны появление посторонней машины вызовет у них интерес. А если такая машина будет стоять долго – готовьтесь приходу любопытных под разными предлогами. Поэтому важно периодически менять машину, сидящих в ней людей и ставить авто в разных местах.

Если вам удалось выявить наблюдение за вашим объектом не стоит сразу же бросать все силы на его ликвидацию. Гораздо важнее предпринять действия к предупреждению особо негативных последствий, к выявлению что контролируют именно вас, а так же выявлению тех кто против вас играет и их целей, и к дезинформации оппонента. Для этого нужно установить контрнаблюдение и принять меры для маскировки своих действий или дезинформации. Наблюдая за НП оппонента вы можете получить следующую информацию:

- как давно ведется наблюдение;
- какие силы и средства задействованы;
- откуда приходят (приезжают) наблюдатели и куда удаляются;
- какими каналами связи пользуются;
- на сколько профессионально работают;
- и т.п..

Все это даст возможность правильно сделать выводы и начать свою игру по своим правилам.

наблюдение за пешим объектом

Наружное наблюдение за перемещениями объекта может оказаться не менее результативным. При правильном проведении такое наблюдение дает информацию о маршрутах движения объекта, о его графике, о его контактах, о местах встреч, о самих контактерах. В конце концов посредством данного инструмента можно понять кем является объект, каков его круг интересов, круг общения, где он бывает, чем занимается.

В случае с пешим наблюдением одним из важнейших моментов остается скрытность. В случае обнаружения наблюдателей теряется сам смысл мероприятия, если только обнаружение не является заранее спланированной провокацией с целью дестабилизировать ситуацию и подтолкнуть объект к определенным действиям. Поэтому необходимо заранее принять меры для незаметности исполнителей и их действий.

Во первых внешний вид наблюдателей. Они не должны выделяться из общей массы. Эдакие неприметные личности – среднестатистические люди. Средний рост, среднее телосложение, неброская одежда, никаких особых примет… Никаких явных украшений, выделяющейся одежды, необычных причесок, радикальных цветов и т.п. Неприметным должен быть не только внешний вид, но и поведение сотрудников. Спокойное, размеренное движение,

без суеты и дерганий. Ничто не должно выделять их из общей массы окружающих людей.

Во вторых – оперативники должны хорошо знать как выглядит объект интереса. Это необходимо для того, чтобы «взять» его на старте и не упустить ни при каких обстоятельствах. Даже в случае временного выхода объекта из под опеки нужно иметь возможность восстановить наблюдение, а для этого каждый из группы должен знать как выглядит опекаемый.

В третьих – в одиночку вести человека весьма затруднительно. А при длительном наблюдении или в особых условиях и вовсе невозможно. Поэтому мероприятие должны проводить несколько наблюдателей. Например один держит объект в непосредственном поле зрения (это ведущий), а остальные ориентируются на ведущего. Через некоторое время на роль ведущего выходит другой сотрудник, а предыдущий уходит в ведомые. И так попеременно сотрудники меняются местами. Даже если объект начнет проверяться, ему будет непросто выявить наблюдение – ведь он не найдет одно и то же лицо в разных ситуациях – люди периодически меняются. Такая смена должна происходить с некоторым интервалом времени, но в особых обстоятельствах (объект заметил наблюдателя) ракировка должна производиться незамедлительно, но без лишней суеты.

Помимо скрытности использование нескольких сотрудников при наружном наблюдении дает возможность выявить чужую «наружку» за подопечным или за собой. При ведении наблюдения группой возможен и вариант параллельного следования. Например объект и ведущий движутся по одной стороне улицы, а ведомый параллельно по противоположной стороне. При наличии надежной связи и знаний о местности проведения мероприятия возможна и работа на опережение. В этом случае один или несколько оперативников, понимая, что объект не сможет уйти с маршрута, выдвигаются параллельными путями к вероятному месту прохождения объекта. А ведущий со своей группой движется за подопечным. В месте пересечения маршрутов группы меняются ролями. Таким образом объект не видит одни и те же лица.

Наблюдение за автомобилем

Наружное наблюдение на автомобилях подчинено тем же принципам, что и пешее, но в данном случае есть свои особенности. Они связаны с особенностями организации движения, иначе говоря это правила дорожного движения, ограниченность маневра и сложность маскировки. Эти особенности накладывают свой отпечаток на проведение мероприятия и требуют исполнения определенных правил.

Первое из них связано с маскировкой. То же самое что и при пешем наблюдении – одной машиной очень трудно долго оставаться незамеченным, а при определенных обстоятельствах и невозможно. Поэтому важно иметь группу из нескольких машин, лучше разных. Сами автомобили должны быть неприметными. Никаких ярких или модных цветов. Наиболее распространенные модели. Снаружи ничего лишнего – только стандартная комплектация. Внутри водитель и штурман, желательно иметь в такой машине форсированный двигатель, топливный бак повышенной вместимости, запас питьевой воды и еды, и биотуалет. Может так статься, что не будет возможности покинуть авто длительное время, а то и просто остановиться. Неплохо что бы

штурман так же имел водительские права, и документы на право управления этим автомобилем.

Методы контроля те же что и при пешем варианте (цепочкой со сменой ведущего, параллельно, и на опережение). Если есть возможность пометить машину объекта будет значительно проще вести его. Но не нужно это делать явно – можно насторожить подопечного. В качестве маркировки можно использовать визуальные или технические средства. В качестве визуальных – небольшую но яркую наклейку (например на бампер), а в качестве технических - радиомаяк.

Маскировка

При ведении наружного наблюдения важным элементов является скрытность. Эффективность мероприятия напрямую зависит от того обнаружат наблюдателя или нет. Поэтому кроме всего прочего необходимо не забывать про маскировку.

Маскировка – изменение внешнего вида предмета или полное либо частичное сокрытие его другим предметом. Маскировка позволяет:
- находиться поблизости от объекта без угрозы быть разоблаченным;
- находиться в любой микросреде без угрозы быть опознанным;
- находиться под контролем видеосредств без угрозы оставить улики.

Цель маскировки – помешать объекту или иным людям идентифицировать наблюдателя и/или запомнить его. Эту цель можно достичь двумя способами:
- с помощью отвлечения внимания от внешности наблюдателя (отвлекающая маскировка);
- путем сокрытия или изменения внешности (скрывающая маскировка).

Отвлекающая маскировка

Отвлекающая маскировка, как видно из названия, отвлекает внимание от изучения характерных черт наблюдателя на какой то иной предмет или действие. Понятно, что данный способ применим по отношению к обывателям – людям не подготовленным, а вот люди подготовленные не отвлекутся. Тем более данный способ не поможет в защите от видеозаписи. Основан данный способ на особенностях восприятия человека. Когда мы видим впервые кого-то или что то, то вначале обращаем внимание на наиболее выдающиеся (крупные или яркие) свойства (размер, цвет, необычность строения…). Если же наблюдение продолжительное, то наше внимание фиксирует и более мелкие детали. Если при этом наш взгляд натыкается на что то необычное, яркое, то внимание концентрируется именно на этой детали, и именно эта деталь запоминается нам. Но такое отвлечение длиться не долго. Поэтому для продолжительного пребывание в подконтрольной зоне такой способ тоже не годиться.

Скрывающая маскировка

Скрывающая маскировка это сокрытие или изменение подлинной внешности путем полного или частичного прикрытия ее различными предметами. Такая маскировка может быть частичной или полной. При частичной скрываются наиболее характерные признаки, а при полной вся внешность.

Наиболее узнаваемой и запоминающейся частью человека является голова и в частности лицо. Поэтому голову маскируют в первую очередь. Условно голову нужно разделить на лицо и волосяную часть.

Волосяной покров

Волосяной покров характеризуется рядом признаков:
- цвет;
- длина;
- форма;
- густота;
- характер прически;
- наличием и расположением пробора;
- местами и степенью облысения;
- наличие бороды, бакенбардов, усов, их формой, цветом.

Соответственно меняя каждый из этих признаков или ряд признаков можно добиться изменения внешности. Это может быть окраска волос, парик, изменение прически или ее характера, сокрытие или изменение длины волос. Одним из радикальных способов можно назвать головной убор. Благодаря простоте и удобству это наиболее используемый способ.

Глаза

Не менее узнаваемым и запоминающимся элементом являются глаза. Наиболее запоминающимися характеристиками глаз являются следующие:
- размер;
- форма;
- положение на лице;
- цвет.

Маскировать глаза гораздо сложнее, а по тому способов значительно меньше:
- изменение внешнего вида глаз;
- изменение цвета радужки;
- сокрытие внешнего вида глаз.

Изменение внешнего вида глаз заключается в использовании прозрачных очков. Очки меняют наше восприятие глаз. И чем крупнее и ярче очки тем сильнее видимое изменение.

Изменение цвета радужки возможно только путем использования контактных линз. Но эффективность данного способа не очень высока из-за того, что на цвет глаз обращают внимание довольно редко.

Сокрытие внешнего вида глаз заключатся в использовании солнцезащитных очков. Кроме прочего темные очки меняют и восприятие лица целиком, но при этом обращают на себя внимание.

Туловище, руки, ноги

В данном случае цель прежде всего в сокрытии характерных черт или создание видимости таких черт. Главное чтобы используемая одежда не привлекала излишнего внимания – не выделялась на общем фоне. Одним из вариантов такой маскировки можно назвать маскировку под лицо другого пола. Это требует некоторых ухищрений, но зато весьма эффективно. Например если мужчина маскируется под женщину, то следует много внимания уделить

растительности на лице – при длительной поддержке выбранного образа щетина может выдать.

Еще один вариант маскировки это периодическая смена внешнего вида – чтобы не примелькаться. Иногда достаточно сменить куртку или пиджак, а то и один головной убор. Это полезно когда вы работаете один или на небольшом расстоянии от объекта. Понятно, что такую смену декораций необходимо проводить скрытно.

Сотрудничество с людьми

Самую точную и своевременную информацию могут предоставить только люди - люди, которые близки к источнику информации. Именно они, при правильном использовании, могут получить доступ к святая святых объекта вашего интереса. Фактически человек может дать информацию о планируемых мероприятиях еще на этапе их планирования. Наиболее полно данная проблема освещена в работах Землянова В.М. и Ронина Р.. Здесь же я предлагаю краткий обзор основанный, в том числе, и на их публикациях.
Для начала нужно указать на то, что агентурной работой может заниматься строго ограниченный Законом круг лиц. Это отдельные сотрудники силовых ведомств. Остальным гражданам такая деятельность запрещена. Однако такая деятельность вполне может вестись против вас злоумышленником и, для эффективного противодействия, полезно знать как это происходит. Кроме того знать что это и как нужно для того, чтобы четко понимать где проходит граница законности, чтобы не переступать ее и не подвергать ни себя, ни свою компанию дополнительному риску. Помимо этого, агентурная деятельность запрещена, но вовсе не запрещены дружеские отношения.

Такие источники информации (люди) могут быть из стана врага, засланные, разовые, используемые в темную, используемые для дезинформации… Эти постулаты известны со времен древнего Китая. Именно в Китае они впервые были изложены на бумаге.

Побуждение человека делиться с вами полезной информацией

Подбор источника информации

Если вы определились с тем какую информацию хотите получить и иные способы получения искомых данных себя исчерпали, можно приступать к поиску кандидата для вербовки. Наиболее часто на кандидата обращают внимание в силу его личных качеств, близости к искомой информации, или исходя из стратегических планов. Подбор кандидатуры может происходить двумя методами:

- определяется человек, обладающий необходимой информацией, или близкий к источнику информации, а затем ищутся подходы к нему;
- очерчивается круг подходящих людей и из них выбирается наиболее пригодный для вербовки (наиболее уязвимый).

Человек не может существовать в вакууме, не контактируя с другими людьми. Рядом с ним всегда находятся другие люди. Действия человека всегда оставляют следы. Важно найти эти следы, собрать их и тщательно изучить. Это даст исходный материал для изучения намеченной кандидатуры. Исходные данные для подбора нужного человека можно также получить из:

- его ближайшего окружения (родственники, друзья, коллеги…);
- посредством прямого общения с кандидатом (под разными предлогами);

- посредством наблюдения за его поведением в разных ситуациях (в т.ч. созданных искусственно…);
- по опубликованным кандидатом статьям, письмам, докладам, по его интервью, выступлениям…

Выбирая кандидата для вербовки обращают внимание на особенности человека, на то, что выделяет его из общей массы людей. Особое внимание нужно уделить изучению и анализу его неудач (маленьким и большим), политических взглядов (симпатиям и антипатиям), увлечений (особенно аморальным), национальных особенностей, финансово-имущественного положения, религиозности, его связей и т.п. На данном этапе можно наметить основные сценарии вербовки:
- используя убеждения кандидата;
- используя компромат;
- используя чувства;
- используя финансовую заинтересованность.

Проверка кандидата на роль источника

Предварительная проверка кандидата имеет целью более подробно изучить выбранного кандидата: его окружение, его поведение, его отношение к тем или иным фактам и событиям. Что бы точно определить движущие им мотивы и, соответственно, методы наиболее эффективного воздействия. Вначале нужно собрать сведения без непосредственного контакта с исследуемым. Наиболее используемыми источниками информации на данном этапе могут стать:
- ближайшее окружение объекта интереса (коллеги, знакомые, родственники и т.п.);
- документы (трудовая книжка, личное дело, медицинские карты, учетные карты и т.п.);
- личная корреспонденция;
- телефонные переговоры;
- наружное наблюдение за объектом;
- упоминания в прессе.

Чаще всего наиболее интересная информация добывается у лиц, контактирующих с объектом интереса. Именно люди окружающие кандидата могут рассказать много интересного о нем. Но при сборе таких данных необходимо помнить о том, что человек, рассказывая о чем то, привносит свое мнение – рассказчик интерпретирует данные по своему усмотрению, а значит изменяет первоначальный смысл. Иногда это делается умышленно, иногда неумышленно, Но это происходит. Поэтому при анализе таких сведений необходимо учитывать следующее:
- в какой степень рассказчик осведомлен об объекте, на сколько у них тесные отношения, на сколько объект ему доверяет;
- какие отношения между объектом и вашим собеседником в настоящее время, какими они были ранее;
- в какой степени свойство характера объекта, описываемое вашим собеседником, развито у самого собеседника (если свойство развито сильно – его оценки скорее занижены, если слабо – скорее завышены).

Если бесконтактный способ сбора данных исчерпал себя, а информации явно недостаточно – надо переходить к контактным методам сбора информации:

- прямое общение и обсуждение тех или иных вопросов;
- провоцирование (искусственное создание ситуации и наблюдение за поведением объекта);
- просьбы и контроль их исполнения.

Организация первого контакта и его углубление

Первый контакт должен быть организован так, чтобы у объекта была абсолютная иллюзия случайности этого контакта. В противном случае объект может насторожиться и развития не получится. Ситуации, которые подходят для такого контакта, часто возникают сами и тут главное не упустить шанс, а в последствии правильно развить общение. Наиболее удобные варианты знакомства зависят от самого объекта: от его пола, возраста, профессии, привычек, увлечений, характера и т.п.. От его настроения, состояния здоровья, от погоды, от окружающей обстановки и еще от огромного количества факторов. Важное значение имеет ваш внешний вид, ваш стиль общения, ваше настроение. Наиболее используемые способы знакомства:
- провоцирование объекта на оказание помощи;
- оказание помощи объекту;
- знакомство через общих знакомых;
- знакомство на различных мероприятиях;
- знакомство посредством хобби;
- вызов интереса к себе;
- через продажу или покупку чего то.

Первый контакт имеет целью только знакомство. Поэтому при первом знакомстве можно лишь договориться о дальнейшем общении и не более того.

Далее необходимо создать поводы для поддержания контакта. Необходимо максимальное количество встреч (контактов) поскольку в результате вы сможете получить максимум необходимой информации об объекте и выше вероятность, что вы понравитесь объекту. Способы углубления контакта основаны на подигрывании объекту, на удовлетворении его потребностей особенно тех которые ему затруднительно удовлетворить. Здесь можно сыграть на:
- потребности в общении объекта;
- потребность в сочувствии;
- потребность в доминировании;
- потребность в самоутверждении;
- потребность в сотрудничестве.

Собственно убеждение делиться информацией

Для привлечения человека к сотрудничеству, необходимо максимально точно выявить его наиболее сильные мотивы. Когда точно знаешь что человеку нужно и есть возможность ему это предложить или забрать – несложно стать его господином. А мотивами объекта могут быть:
- месть;
- тщеславие;
- политические убеждения;
- романтизм;
- религиозные чувства;
- властолюбие;

- национализм;
- высокое самомнение;
- материальные затруднения;
- любовь;
- жадность;
- страх;
- сострадание;
- пороки…

Привлечение к доверительному сотрудничеству можно осуществлять несколькими способами в зависимости от поставленных целей и особенностей самого объекта:

- от своего имени;
- от чужого имени;
- от имени одного с последующей передачей другому;
- без указания интересующейся стороны.

Помимо использования имеющихся у объекта мотивов не добросовестные люди могут прибегнуть к следующим методам:

- убеждение;
- шантаж;
- угроза физической расправы;
- зомбирование;
- игра на эмоциях.

«Вход в среду обитания» или внедрение

Не всегда можно «убедить» кого то из окружения объекта стать вашим осведомителем. Но информация изнутри системы нужна. Поэтому приходиться использовать другой метод – внедрение. Подбор кандидата осуществляется в основном по тем же принципам что и при вербовке. С одной лишь разницей, что в данном случае нужно выявить потребности объекта, куда планируется внедрение, в персонале или услугах. А затем подобрать или подготовить человека в соответствии с этими требованиями.

Прежде всего изучается сам объект. Изучаются все стороны жизни объекта, собираются данные по сотрудникам, изучаются объявления о найме сотрудников, выявляются кадровые агентства, с которыми работает объект, сервисные компании поставляющие канцелярию, воду, питание, осуществляющие уборку… Человек, планируемый к внедрению, должен быть максимально подходящим, с точки зрения объекта. Поэтому при подготовке или подборе источника руководствуются именно требованиями, выдвигаемыми к кандидату объектом.

Само внедрение до боли обыденно. Это предложение объекту от агента себя в качестве работника со ссылкой на объявления о поиске сотрудников. Затем собеседования, проверки, испытательный срок… Важно что бы у будущего агента не было выявляемых связей с вами, с конкурентами и т.п..

Связь с человеком, обладающим нужной вам информацией

Связь это достаточно уязвимый аспект работы с людьми. Особенно, если обнародование факта вашего взаимодействия может быть опасна для источника. Поэтому организации связи необходимо уделять особое внимание. Всегда нужно помнить, что по разным причинам существующий канал может

быть нарушен, поэтому должен быть запасной вариант связи и не один. Помимо обычных (информационных) каналов необходимо иметь несколько сигнальных каналов. Их смысл заключается не в передаче значительных объемов информации, а в передаче одного единственного сигнала. Такой сигнал может означать разное от «готов к встрече» до «работаю под контролем». О таких каналах и о значении сигналов нужно договариваться заранее. Формы сигнальной связи зависят только от вашей фантазии и ограничены лишь тем, что должны выглядеть естественно и не вызывать у окружающих никакого интереса.

Обычная информационная связь может осуществляться следующими способами:
- непосредственное общение;
- техническая связь (телефон, радио, электронная почта…);
- почтой;
- подбрасыванием сообщений;
- курьерами;
- посредством тайников;
- передачей при моментальных контактах…

Прямое общение может происходить у общих знакомых, в местах общего пользования, на общественных мероприятиях… Только при подготовке такого контакта не забудьте подготовить и пути для экстренного ухода и убедительное и благопристойное объяснение того, что ваш источник с вами общается. По телефону возможно прямое общение, общение через аппарат – посредник, с использованием шифраторов. Хорошие возможности дают мобильные телефоны, купленные на подставных лиц. Только при этом нельзя забывать о возможности локализации мобильного телефона, иногда с точностью до десятка метров. Правда стоит сделать оговорку – локализация осуществляется в горизонтальной плоскости, а вот выявить высоту источника сигнала обычными средствами нельзя. При курьерской связи можно использовать постороннего курьера, или последовательность из нескольких курьеров. Почтовые отправления лучше делать из неожиданных мест или при помощи посторонних людей. Передачу информации через электронную почту нужно проводить из Интернет кафе, причем каждый раз из нового или с помощью мобильника оформленного на дядю Васю из Рио-Дэ-Жанейро. Лучше использовать несколько почтовых ящиков с последовательной переадресацией, а также шифрование данных.

Завершение работы с источником информации

Как бы ни интересна была информация от агента, но рано или поздно наступает момент, когда контакт перестает иметь смысл. Такой причиной может быть:
- когда в услугах агента отпадает необходимость;
- когда агент начинает свою игру;
- когда агент становится опасным свидетелем.

Особенности вывода из операции

Целью консервации агента является нейтрализация возможных неприятностей от него. А как этого достичь зависит от особенностей самого агента. Один из наиболее используемых способов это объявление агенту, что в связи с его ценностью с одной стороны и опасностью ситуации с другой, принято

решение на некоторое время его деятельность приостановить, а связь прервать. Но через какое то время контакт будет возобновлен. Такое расставание имеет свои преимущества:
- агент надеется на дальнейшее сотрудничество и не предпринимает нежелательных шагов;
- агент, в случае необходимости, может быть возвращен в работу.

Но бывают ситуации, когда надежды на благоразумие агента нет. В таком случае важно как была организована работа с агентом. Если связь была бесконтактной (агент не имеет возможности самостоятельно выйти на вас) то контакт просто прерывается.

В зависимости от особенностей агента, и от видов на него в дальнейшем, заканчивать отношения с агентом можно:
- учтиво;
- грубо;
- радикально.

Все зависит от ситуации и самого агента.

Несанкционированное получение информации

Использование технических каналов несанкционированного съема информации

Это направление относится к прямо нарушающим Закон и по тому не является элементом конкруентной разведки. Но увы – злоумышленники не стеснены Правом и по тому вы вполне можете стать объектом таких действий. А раз так – вам будет полезно знать в общих чертах что можно ожидать и как этому противостоять.

Тема несанкционированного использования технических каналов утечки информации весьма популярна для обсуждения. Видимо по тому, что она будоражит воображение обывателя и позволяет ему почувствовать себя суперагентом. В жизни же данное направление получения информации используется куда реже чем кажется. Но тем ни менее используется. Поэтому знать о его возможностях необходимо. Ниже рассмотрены наиболее используемые способы.

Просто микрофон или диктофон

Иногда достаточно подвести к интересующему вас месту микрофон или положить рядом диктофон, чтобы узнать содержимое разговора. Микрофон можно спустить по вентиляционной шахте, положить в просверленное отверстие в стене, полу или потолке, или просто положить замаскировав под элемент обстановки. Метод простой и не требует ни особой спецтехники, ни специальных навыков. По этому доступен любому человеку. Единственное о чем нужно помнить, это посторонние шумы, которые могут значительно ухудшить звук. К стати в качестве диктофона может выступать и оставленный включенным с соответствующей функцией компьютер как стационарный так и ноутбук.

Радиозакладки

Радиозакладки (они же жучки, клопы, тараканы, радиомикрофоны, и т.п.) это достаточно простой способ получить доступ к интересующей информации. Их основное преимущество в компактности и автономности работы. А основные

недостатки в необходимости доступа в помещение и открытость канала передачи информации. Первый недостаток преодолевают посредством:
- подбрасывания нанятыми людьми (сантехник, уборщица, курьер, электрик и т.п.);
- техническими средствами доставки (хороший бросок, арбалетная стрела, рогатка и т.д.).
А второй недостаток компенсируют посредством:
- маскировки под известный источник сигнала (радио, ТВ…);
- использования шифраторов (в т.ч. шумоподобных и цифровых);
- дистанционная активация или активация от голоса;
- скачкообразное изменение несущей частоты.
Радиозакладки это по большинству одноразовые устройства. Связано это с тем, что при снятии такого аксессуара риск «попасться» гораздо выше чем при его установке. Ведь за время работы закладки ее могли обнаружить и установить наблюдение.

Проводные закладки

Проводные закладки требуют для своей работы электрические коммуникации (220 в, тлф, радиосеть, ОПС и т.п.). Такие устройства могут и питание получать от этой сети и информацию передавать по ней же. Их сложнее обнаружить – ведь они не зашумляют эфир. Но их сложнее и поставить. В отличии от радиозакладок их нужно соответствующим образом соединить с сетью и замаскировать как сами устройства так и места их подключения.

Стетоскопический способ

Это технологическое развитие подслушивания через стену. Оно использует эффект распространения звуковых колебаний в твердых средах (материал стен, потолков , полов…). Простое устройство состоит из чувствительного элемента и усилителя и позволяет прослушивать содержимое разговора в соседнем помещении. Более совершенное устройство позволяет выделить содержимое разговора на некотором удалении от контролируемого помещения (в рамках одного здания). Данный способ уже не требует проникновения в помещение и потому более прост в использовании. Да и стоимость простого стетоскопа мизерна.

ВЧ навязывание

Этот способ основывается на эффекте переизлучения или самовозбуждения некоторых компонентов электронных устройств и их же микрофонном эффекте. Достаточно направить на них немодулированный радиосигнал, или направить его по проводам коммуникации к обрабатываемому устройству и это устройство начинает работать как радиомикрофон. Аппаратура достаточно дорогая, но отсутствие необходимости доступа в помещение окупается с лихвой.

Лазерный съем

Еще один беззаходовый способ получения информации изнутри помещения. Лазерный излучатель направляется на стекло исследуемого помещения, а отраженный луч принимается приемником. Поскольку звуковые колебания в помещении воздействуют и на стекло оно модулирует отраженный

луч. Остается лишь дешифровать данные, а это дело техники. В настоящее время есть устройства работающие не по отраженному, а по рассеянному лучу, поэтому нет необходимости ловить луч. А сам луч может быть направлен не только на внешнее, но и на внутреннее стекло, и на предмет внутри помещения, что значительно улучшает качество получаемой информации.

Радиоперехват

Перехват радиопереговоров один из самых простых и безопасных способов получения информации. Не нужно никуда проникать – достаточно разместиться недалеко от объекта интереса, или далеко, но с чувствительным приемником и весь радиообмен ваш. А если учесть какое количество телефонных аппаратов имеют радиоудлиннители (радиотрубки) то становится очевидным перспективность данного направления.

Использование микрофонного эффекта электронных устройств

Многие электронные устройства обладают микрофонным эффектом и гонят в эфир содержимое акустики вокруг них. Достаточно лишь найти частоту их излучения и можно получить неисчерпаемый источник информации.

Прелюстрация почты

Получение доступа к переписке

Весьма интересные данные можно получить изучая корреспонденцию объекта вашего интереса. Но не забывайте о противозаконности таких действий. Получить доступ к почтовым отправлениям можно:

- у отправителя послания;
- в пути следования;
- у получателя.

У отправителя корреспонденцию можно изъять посредством кражи (у самого отправителя, из почтового ящика, из почтового отделения). В пути у курьера (кража, подкуп, инсценировка ограбления…). У получателя – в почтовом отделении, у почтальона, из почтового ящика адресата, из дома адресата.

Планируя подобные мероприятия необходимо помнить о том, что изъяв и не вернув корреспонденцию вы рискуете потерять полученную информацию. Ведь объект, в случае потери документа, может принять меры к нивелированию тех данных что в нем содержались. И достаточно высока вероятность что на такой случай подготовлены определенные мероприятия.

Чаще бывает полезно не просто получить в свое распоряжение послание, а получив доступ к его содержимому вернуть все на свои места, дабы объект и не догадался о чьем то интересе. В подобных случаях используют следующие методы:

- просвечивание мощной лампой и фотографирование, с последующим распознаванием;
- опрыскивание конверта специальной жидкостью, делающей конверт прозрачным;
- осторожное вскрытие посредством размягчения клея паром;
- грубое вскрытие с последующим созданием точной копии конверта.

После изучения содержимого конверт тщательно запечатывают и отправляют по назначению.

Перехват электронных писем

Еще один источник информации это электронная переписка. Здесь есть несколько возможностей:

- перехват отправлений с помощью специальной программы на машине объекта и пересылка копии вам;
- перехват отправлений на сервере объекта (здесь можно прямое изучение или та же пересылка вам);
- перехват отправлений в сети, но наиболее реально это сделать на участке между компьютером объекта и сервером;
- подбор пароля к почтовому ящику объекта на почтовых серверах в сети.

Анализировать такого рода информацию можно по двум направлениям:

- собственно по содержанию;
- по плотности контактов.

Обработка информации

Первичная обработка информации

Что нужно делать с информацией, когда она попала к вам? Что сделать что бы она не утратила своей ценности? Как с ней работать в дальнейшем? Ее необходимо зафиксировать в том виде, в каком она попала к вам. Необходимо сохранить ее без каких бы то ни было изменений. Именно точная фиксация и сохранение и есть первичная обработка информации. Цель такой обработки не в том, что бы проанализировать, понять, изучить…. Нет цель в том, что бы в последствии можно было легко найти эту информацию, в том числе и за счет ассоциаций, а найдя понять как и когда она к вам попала и о чем идет речь.

Точная фиксация сообщения (в т.ч. и система архивирования)

Прежде чем начать анализ информации, необходимо эту самую информацию каким то образом сохранить. При этом нельзя забывать о том, что на информацию накладывают отпечаток и сам источник, и канал передачи, и получатель информации, и особенности ее хранения. Поэтому крайне важно сделать так, чтобы при всех действиях до попадания к аналитику информация ни коим образом не подвергалась изменениям, пусть даже незначительным. В том числе и на этапе поступления к вам, хранения и извлечения из хранилища.

Иными словами, поступившая к вам информация должна быть зафиксирована и сохранена в том виде, в каком она поступила. При этом должны быть зафиксированы и все атрибуты поступившей информации. Далее с информацией можно работать, интерпретировать, сравнивать, стыковать, но исходный материал все так же должен быть неизменен.

Архивирование это ни что иное как сохранение полученных данных. Архивирование, безусловно, нужно осуществлять таким образом, чтобы можно было быстро найти нужные данные. Удобнее всего это делать в СУБД, но не всякая программа для этого подходит. Качественное проведение данного этапа позволит в последствии делать обоснованные выводы об авторе, о редакции, об издательстве и т.п.

Фиксация атрибутов сообщения

Для оценки информации и дальнейшей работы с ней необходимо понимать когда, от кого и как эта информация поступила. А это ни что иное как

атрибуты информации. Таковых атрибутов, характеризующих информацию по разным признакам может быть очень много, но есть ряд из них, которые необходимы всегда:
- источник (кто принес информацию);
- автор (кто ее создал);
- дата поступления (когда поступила к вам);
- дата публикации (когда была придана огласке);
- канал поступления (каким способом информация к вам поступила);
- тип сообщения (что из себя составляет информация).

Возможны и иные (специфические) атрибуты, необходимые для решения тех или иных задач:
- на каком носителе поступила информация;
- в какое время поступила информация (а не только дата);
- когда была внесена в архив;
- кто принимал информацию;
- заказная или редакционная (для статей);
- если заказная – кто заказчик;
- на какую аудиторию ориентирована (для СМИ);
- для кого выгодна;
- и т.п.

Их набор зависит от ваших требований и специфики дальнейшей работы с информацией.

Выявление дополнительных данных (по возможности)

Когда вы получили какое то сообщение, обычно возникают дополнительные вопросы, связанные с содержанием сообщения. Например упоминание неизвестного объекта, события, свойств или еще чего то. В таких случаях необходимо (по возможности конечно) задать дополнительные вопросы и как то прокомментировать поступившие сведения. Этот комментарий становится дополнительным атрибутом информации, но исходный текст сообщения должен остаться неизменным. Такой комментарий имеет одну цель - выяснение дополнительных данных у источника информации.
Такой, дополнительной информацией, могут стать данные о том, при каких обстоятельствах получена информация или в связи с чем она заинтересовала источник. Или что еще знает источник по данному вопросу, или кто может сообщить что то дополнительно по проблеме…

Изложение без искажений или вычерпывание смысла

Достаточно важным в работе с текстами является умение передавать смысл сообщения без искажений, понимать что написал автор и что он хотел сказать. Если у вас есть возможность передать точную копию текста – отлично – так и нужно поступить. Но чаще бывает так, что нужно сжать содержимое нескольких страниц в несколько фраз или запомнить содержимое, а ведь далеко не все обладают столь феноменальной памятью.

В этом случае на помощь приходит методика понимания содержимого. Это ни что иное как выявление из текста утверждений; выдвижение гипотез, которые могут подтверждаться наличием опор в тексте; и предположения по поводу невозможного также имеющего опоры в тексте.

Упрощая смысл сказанного видим, что получатель информации должен сжать текст обосновывая свое мнение (гипотезу) только посредством имеющихся в тексте сигналов (опор) или попросту не выходить в своих суждениях за границы очерченные текстом – не интерпретировать.

Например вы услышали часть разговора – всего одну реплику. Что можно сказать опираясь на эту реплику?

- по голосу – пол говорившего,
- возможно его возраст и настроение,
- возможно чем вызван разговор
- и с большой долей вероятности о чем шла речь…

Главное чтобы все ваши выводы были обоснованы, т.е. имели опору в услышанном. Нельзя ни на чем не основываясь заявить например что говоривший не местный – если вы это утверждаете, значит отметили особенность выговора (акцент) если особенность акцента не замечена – никаких гипотез и тем более выводов.

То же самое и с текстами. С той лишь разницей, что в текстах нужно использовать иные сигналы, сигналы лингвистические. Для упрощения понимания нужно немного отвлечься. Рассматривайте изучаемый текст не как произведение чьего то творчества, а как простой набор символов. При таком подходе к сигналам можно отнести:

- значение отдельных слов;
- особенности соединения слов (словосочетаний и словообразований);
- порядок расстановки слов;
- знаки препинания.

Любые другие сигналы – это проявление личности читающего, а никак не исследуемый текст.

Варианты сигналов:

1 значения отдельных слов:

- собственно значение слова (например в соответствии со словарем Ожегова)
- вид слова (штамп, несуществующее слово, книжное, экзотическое)
- лексическая принадлежность (проф слэнг, научный лексикон, уличный слэнг…)

2 соединение слов:

- ранее используемое образование (цитата)
- нормальное сочетание слов или необычное (помните как говорил «Мастер Йода»)
- рифмованное или нет

3 порядок слов:

- правильный синтаксис (порядок слов) – как в учебнике
- неправильный (здесь важно понять эту особенность – неправильность)

4 знаки препинания:

- наличие пауз
- обращение внимания на слово, словосочетание или фразу
- незаконченность

Важно вначале увидеть этот сигнал, а затем его понять. Помните – любое сообщение состоит из следующих элементов: автор создавший сообщение, предмет о котором сообщение, лицо которому адресовано сообщение, текст сообщения и вы – тот кто анализирует сообщение. И только проработка всех этих элементов позволит качественно изучить полученные данные.

Еще одним интересным «сигналом» в тексте является интенции, которые указывают на направленность мысли автора. К примеру намерение проявляется через обещания, клятвы, угрозы и ручательства, тогда как желание или потребность – через просьбы, приказы, команды, мольбы, ходатайства, прошения и упрашивания.
Но вернемся к вычерпыванию смысла. Вам нужно для начала ответить на вопрос «о чем текст (информация, материал…). После того как на вопрос «о чем» вы ответили, нужно сформулировать «чем это обосновано или подтверждается». Этот довольно простой прием дает возможность «ужать» текст до размеров приемлемых для запоминания.

Оценка информации

Для того, чтобы в дальнейшем достаточно эффективно работать с информацией (использовать ее) нужно на начальном этапе понять достаточно простые вещи: полезна для вас изложенная информация или нет, можно ли ей доверять, требуется ли дополнительная информация и т.п.. Так вот процесс понимания и есть ни что иное как оценка поступившей к вам информации.

Критерии оценки информации (важность, точность, значимость)

По каждому эпизоду (текстовому блоку, сообщению и т.п.) необходимо принять решение о нужности, хранении и дальнейшем использовании. Собирать всю окружающую информацию прямо скажем весьма затруднительно – для этого требуются колоссальные ресурсы.

Сам процесс выбраковки должен иметь четкие критерии. Для принятия решения о нужности информации осуществляется первичная ее оценка. Критерии первичной оценки должны быть немного загрублены для исключения потери важной информации, но незначительно – иначе поток превратиться в неконтролируемый. Минимальный набор критериев для первичной оценки это один признак – релевантность данной информации нашим потребностям. Иначе говоря, если информация хот как-то касается нашей темы, или потенциально может помочь в работе над нашим проектом, значит она представляет для нас интерес. Значит мы ее оставляем у себя и пускаем в дальнейшую работу.

Результатом такой оценки информации должен стать вывод о ее релевантности нашей проблеме.

Ранее мы обсудили свойства информации, которые по своей сути и есть критерии ее оценки:
Объективность – субъективность
Достоверность – недостоверность
Полнота – неполнота
Актуальность – неактуальность
Ценность – бесполезность
Понятность - непонятность

Это академический подход. На практике обычно поступают следующим образом. Изначально поступившую информацию оценивают с точки зрения релевантности. Если информация релевантна – вопрос в ее достоверности. Затем – в ее актуальности. А после этого, при необходимости, осуществляется оценка по иным критериям. Часто, для ускорения процесса оценки используют упрощенный набор критериев. Кроме того, в зависимости от задачи меняется

важность того или иного свойства информации вплоть до полного отказа от какого то свойства. Также практикуется объединение нескольких свойств в один синтетический параметр. Например объективность и достоверность, или полнота и ценность. Либо для оценки используют одно свойство. Так можно поступать при первичном сборе информации по ранее неизвестой проблеме. Собирается все – главное чтобы информация как то помогала в понимании проблемы.

Критерии упрощенной оценки информации
РЕЛЕВАНТНОСТЬ информации – наличие связи с проблемой (соответствие нашим интересам) и способность информации внести вклад в процесс понимания проблемы. Иными словами необходимо сопоставить данную информацию с вашими информационными потребностями и ответить на вопрос сможет ли помочь она вам чем-то сейчас или в ближайшем будущем? Если да – переходите к следующему этапу, если нет – в корзину (если только она вам не пригодится в другом деле…).
ДОСТОВЕРНОСТЬ информации – на сколько представленное описание соответствует действительности. Можно ли верить информациииили требуется дополнительное исследование или нельзя доверять в принципе.

ЗНАЧИМОСТЬ информации:
- понимание самой информации,
- полнота освещения предмета интереса,
- своевременность информации и ее достаточность для принятия решения.

Принятие решения о релевантности информации некой проблеме осуществляется по нескольким признакам. Первый признак – это наличие явного указания на сферу интересов. Такое указание выявляется через наличие ключевых слов (названий, имен, дат, специфических терминов и т.п.). Второй признак более сложен, это наличие косвенног, смыслового указания. Здесь прямо назвать признаки не получится – в каждой ситуации они свои.

Второй критерий это достоверность. Она проверяется по следующим параметрам:
- наличие подтверждения из других источников
- стыкование с другой информацией
- знание источника и его мотивов
- авторитет или длительная положительная история работы с источником
- свойства канала передачи информации

Как видно важнейшее место здесь занимает знание об источнике информации. Поэтому важно вести работу по изучению источников, постоянному сбору информации о них. С кем аффилированы, на сколько объективно освещают проблемы, с кем сотрудничают, чьи интересы лоббируют и т.д.. Для выявления дезинформации необходимо:
- четко разделять факты и мнения о них;
- понимать, может ли источник иметь доступ к присланной информации;
- учитывать отношение источника к описанным объектам или событиям;
- учитывать личностные характеристики источника (автора) – заинтересованность, фантазийность, зависимость, самомнение;
- помнить, что легче всего воспринимается желаемая информация.

Также необходимо брать во внимание, что информация искажается и ненамеренно. Это происходит по следующим причинам:
- передача части сообщения;
- пересказ услышанного своими словами и внесение в содержание своего отношения, своего мнения;
- сообщения циркулирующие по горизонтальным и не формальным каналам менее подвержена искажениям, а информация предоставляемая «наверх» более, по скольку у лица передающего данные есть желане угодить, получить вознаграждение, избежать наказания.

При намеренной дезинформации используют следующие приемы:
- сокрытие фактов;
- тенденциозный подбор (изложение) фактов;
- нарушение логических или временных связей;
- подача достоверной информации в такой форме или контексте, чтобы она воспринималась как дезинформация;
- краткое изложение важной информации на фоне ярких отвлекающих внимание данных;
- использование в изложении многозначных слов, которые можно толковать по разному;
- замалчивание клучевых деталей.

В процессе работы с информацией (на любом этапе) возможно возникновение ситуации, когда для понимания происходящего не хватает данных. В этом случае можно воспользоваться приемом восстановления информации.

Суть его в том, что любому событию что-то предшествует, какая то подготовка, какие то события и везде остается след. Какие то процессы сопутствуют основному событию, что то становится следствием этого события. Нужно уметь восстанавливать последовательность событий и выявлять места, где может остаться информация о событии. Но начинать нужно с обработки уже имеющейся информации. И в этом плане очень важным является процесс аттестации источника информации. Кратко процесс аттестации источника описан ниже.

Установление источника, получателя, их пространственных и временных координат.

Данный шаг выполняется в рамках первичной оценки информации при условии достаточности сил и средств и особенно актуально для сообщений СМИ и слухов. Его результатом может стать понимание важности информации внешне никак не связанной с объектом интереса. Если источник информации, получатель и их пространственные и временные координаты нельзя прямо установить из содержания, то используются следующие приемы:
– для установления источника:

определение специфики лексикона источника:
- анализ распределения служебных терминов
- определение частоты употребления слов и сопоставление с аналогичными показателями известных источников
- сопоставление с аналогичными характеристиками профессиональных, социальных, этнических и т.п. групп.

Ценный результат дает сопоставление статистического анализа с:
- профессиональными эталонами - для определения профессиональной принадлежности
- образовательными эталонами – для установления уровня образования
- авторскими эталонами (статьи СМИ) – для определения авторства, для определения того, что статья писалась под диктовку, для определения подложного авторства
- для установления временного интервала:
исследуются все имеющиеся в сообщении указания на его принадлежность к некоторому временному интервалу, отраженному в ссылках на те события, даты которых известны или могут быть установлены.
- для установления получателя:
кому может быть интересна данная информация, кто читает данный источник (если это СМИ) и т.д.

На основании собранных данных каждой вновь поступающей порции сведений присваиваются дополнительные атрибуты (см «Фиксация атрибутов сообщения»):
- кто или что является первоначальным источником информации (или другими словами абсолютный источник данной информации);
- кто предал огласке информацию (СМИ, автор);
- когда впервые информация предана огласке (задержка обнародования от времени события);
- когда опубликована полученная вами информация;
- статус публикации (редакционная или оплаченная (рекламная) и т.п. если оплаченная то кем);
- кому выгодна а кому нет и почему;
- однотипные публикации в других СМИ.

Также собирается комментирующая информация:
- другие высказывания или публикации того-же автора (издания, темы, оценка);
- соавторы и оппоненты по другим выступлениям (если есть);
- другие публикации в данном СМИ на заданную и близкие темы (авторы, цель, содержание, эмоциональная окраска, оценка);
- общее отношение автора и источника к данной теме;
- публикации, сходные по цели, смыслу, содержанию (СМИ, авторы);
- реакции на публикацию их источники, содержание, эмоциональная окраска (комментарии, контрвыпады, критика и т.п.);
- история объективности источника по отношению к проблеме;
- аффелированность источника.

Установление фактографической составляющей текста, его тематики.

Данный шаг так же необходим для понимания корреляции полученной информации с тематикой исследования, а по тому выполняется в рамках настоящего этапа.

В начале из текста выделяют:
- компоненты, которые могут быть отнесены к разряду фактов (например подтверждены иными источниками);
- компоненты, которые потенциально могут быть отнесены к разряду фактов;

- компоненты, которые не могут быть отнесены к разряду фактов.

Соответственно выявляются направления для дополнительного исследования и направления, на которые не стоит тратить силы.

Далее определяется каким образом можно подтвердить или опровергнуть потенциальные факты.

При этом нельзя забывать об искажениях, вносимых в текст:
- непреднамеренные логические ошибки;
- некорректное построение грамматических конструкций;
- преднамеренное искажение;
- эмоциональные искажения.

Поэтому важно выявить в тексте наличие причинно-следственных связей.

Пример
«Вячеслав Иванов, председатель общества Изучения НЛО, обратился к Президенту РФ В.В. Путину с просьбой предоставить для изучения имеющиеся у военного ведомства материалы о так называемых «квакерах» аномалиях, неоднократно зафиксированных в мировом океане Российскими подводниками»

Что можно отнести к фактам?
- ВВ Путин – президент РФ (на момент подачи информации)

Что потенциально может быть фактом (после проверки)?
- В Иванов – председатель общества Изучения НЛО
- то что В Иванов обратился с соответствующей просьбой
- существование аномалии под названием Квакер
- наличие информации о Квакерах у военного ведомства

Что мы не можем отнести к фактам в т.ч. потенциальным?
- ничего

Как проверить потенциальные факты? – где можно получить подтверждающую или опровергающую информацию?

Также анализируется полнота и непротиворечивость аргументации:
Вначале текст нужно привести в формализованный вид. Иными словами его нужно пересказать сухим языком, удалив любые образования и надстройки (эмоциональные, психологические, рекламно-пропагандистские, ненормативная лексика, слэнг и т.п.). Очень похоже на резюмирование. У вас получится перечень аргументов (утверждений). Далее выявляются искажения (отсутствие аргументации, ложная аргументация, неполная аргументация и т.п.).

Пример
«Недавно, после необъяснимых событий в Северной Атлантике, приведших к неоправданным человеческим жертвам, Вячеслав Иванов, председатель общества Изучения НЛО, направил Президенту РФ В.В. Путину письмо с требованием незамедлительно предоставить для изучения имеющиеся у военного ведомства материалы о так называемых «квакерах» аномалиях, неоднократно зафиксированных в мировом океане Российскими подводниками.

В данном послании, в частности говорится, что замалчивание данных фактов является одной из основных причин гибели людей и вся ответственность за это лежит на военных и на президенте России.»

Попробуем формализовать сообщение:
- в Северной Атлантике произошел инцидент с гибелью людей;
- В Иванов – председатель общества изучения НЛО – направил Президенту РФ письмо
- в письме присутствует требование предоставить информацию и обвинение военного ведомства и Президента в замалчивании информации и в гибели людей

Что я упустил?
- наличие у военных информации об аномалии под названием Квакеры
- связь Квакеров с подводниками
- связь Квакеров с инцидентом в Северной Атлантике

Чтобы сообщение было аргументировано в нем должны присутствовать неопровержимые (или легко проверяемые) факты.

Далее проверяется аргументация. В приведенном примере аргументации нет. А есть попытка на эмоциональном уровне очернить руководство страны и Министерство Обороны.

При углубленных или специализированных исследованиях устанавливается эмоциональная составляющая текста и системы оценочных суждений - текст анализируется на наличие слов, терминов, словообразований способных воздействовать на эмоциональное состояние потребителя сообщения. Это позволяет, в сочетании с анализом специфики лексики источника, выявить систему ценностей источника и определить поведенческие особенности этого источника. Второй составляющей данного этапа является фильтрация оценочных суждений источника.

Также устанавливается цель генерации текста.
Данный этап возможен если установлен потребитель текста (по аудитории того СМИ, которое его опубликовало). Тогда анализируется модель окружающего мира потребителя (в части содержимого сообщения) и сравнивается с предлагаемой моделью в тексте сообщения. Под моделью окружающего мира подразумевается представление этого самого мира (мироустройства) или его части, - то как человек для себя понимает что происходит вокруг него.

Если модели совпадают или отличаются незначительно – обычное общение. Если модели различаются значительно – источник преследует цель побуждения потребителя к неким действиям. Если в модели окружающего мира потребителя никак не отражена описываемая источником область (потребитель ничего не знает об этом) – налицо формирование модели (представления), а вот с какой целью – в данном случае необходимо разбираться отдельно.

В нашем случае сообщение было опубликовано в газете «НЛО». Основная аудитория – обыватели не имеющие высшего образования, работающие исполнителями, в возрасте от 20 до 30 лет.

Их ключевые представления (модель мира):
- правительство заботится только о собственном кармане
- все предприниматели сволочи, а всем руководителям наплевать на подчиненных
- мы никому не нужны
- главное выжить в данный момент

В приведенном тексте предлагается следующая модель мира:
- руководству страны безразлична судьба моряков

А параллельно внедрено несколько сообщений:
- В Иванов проявляет заботу о моряках
- В Иванов не боится самого Президента

А теперь ваши выводы – какова цель генерации текста?
- показать наличие организации борющейся за права обездоленных
- показать В Иванова как лидера в данной борьбе
- заявить о себе, привлечь внимание к себе через привлечение внимания к ситуации
- популяризировать деятельность Общества изучения НЛО.

Оценка сведений (вне контекста)

Параллельно этому этапу происходит и оценка сведений (вне контекста):
- эмоциональная напряженность и окраска текста;
- стиль сообщения;
- совпадение стиля с другими текстами того-же автора;
- заимствования (и естественно откуда);
- внутренняя непротиворечивость сведений;
- непротиворечивость сведений по отношению к известными данными.

Приведенный метод достаточно обширен и требует определенного времени и опыта. При недостатке ресурсов использовать его следует эпизодически – по отношению к конкретным проектам, а в некоторых ситуациях к конкретным группам сообщений.

Хранение данных

Каким должно быть хранилище информации

Зачем нужно накапливать и хранить информацию? Для чего надо тратить силы и время на создание хранилища и поддержания его в исправном состоянии? Сумев четко ответить на эти вопросы, вы сможете определиться с целями при создании хранилища информации. Итак, у нас есть два основных типа работ: постоянные и разовые. К постоянным относим то, что нужно делать ежедневно – это например наблюдение за рынком и его составляющими. К разовым относим те, которые возникают «вдруг» и по окончании не требуют внимания. Если изучать постоянные, то получается, что время от времени возникает ситуация, когда нужно вернуться немного назад и уточнить

некоторые детали. Детали, которые тогда были не важны, а сейчас перешли в разряд первостепенных, детали, которые позволят взглянуть иначе на имеющийся материал, детали, упущенные ранее и т.д. Эти самые детали можно почерпнуть только в хранилище данных. А поскольку, работая над проблемой, вы не можете предполагать что вам понадобится впоследствии, важно сохранить информацию в первозданном виде – в том виде, в каком она к вам поступила. Ситуация с разовыми мероприятиями несет в себе еще один важный элемент. Он заключается в том, что закончив работу по одному проекту, вы не можете и предполагать с чем эта информация может скоррелировать в будущем, где еще могут пригодится собранные вами сведения. Именно неопределенность будущего и заставляет скрупулезно накапливать собранную информацию. Исходя из этого и нужно подходить к разработке и созданию базы данных.

Каким требованиям должна отвечать создаваемое хранилище? Попробуем их сформулировать. К пользовательским требованиям можно отнести:
- легкий и быстрый доступ к искомому материалу;
- возможность хранения в базе огромных объемов информации;
- возможность хранения в одной записи значительного объема информации с возможностью полноценного поиска.

В качестве общих требований нужно упомянуть:
- простота управления базой, в т.ч. копирования и архивирования данных;
- надежность хранилища;
- максимально возможное сжатие материала.

Требования, по своей сути простые и понятные. Но в сочетании с особенностями планируемого к хранению материала они становятся достаточно жесткими. Возьмем к примеру «возможность хранения в одной записи значительного объема информации с возможностью полноценного поиска». В общем то нормальное требование, но вспомним что мы собираемся хранить в этой базе. Это, в основном, текст. А его размеры могут колебаться от нескольких предложений до нескольких томов. Соответственно и размеры одной записи будут колебаться от нескольких килобайт до десятков (а иногда и сотен) мегабайт. При таком разбросе нельзя чтобы база резервировала огромный объем всякий раз при создании пустой записи. В противном случае такая база очень быстро станет занимать огромное дисковое пространство. Поэтому размер записи должен быть переменный и зависеть от объема внесенной в эту запись информации.

Простая файловая система

Самый простой способ хранения текстовых данных на ПК это обычная файловая система. Один файл – один информационный блок. При этом нельзя все файлы сваливать в одну директорию, дав им названия «Инфо-1», «Инфо-2», «Инфо-3» и т.д. При таком подходе очень скоро вы не сможете ориентироваться в своем хранилище. А само хранилище превратиться скорее в кладбище информации.

Для недопущения такой ситуации необходимо придерживаться нескольких простых правил:

1 - во первых присваивайте файлам осмысленные имена – название объекта интереса, благо современные системы поддерживают длинные имена файлов. Структура же самого имени должна быть следующей: первая часть имени –

название объекта интереса, а вторая – характеристика содержания файла. Например «РАО ЕЭС_СМИ_2005», или «Бендукидзе_Состав ФПГ». При больших объемах информации и при необходимости сохранения более ранних версий одного документа полезно использовать чуть более сложный подход присвоения названий файлам. Он заключается в том, что структура имени файла имеет следующий вид [проект]_[объект]_[название документа]_[дата]. Единственное пояснение необходимо для даты. Она (дата) должна записываться в формате Год-Месяц-День без разделителей. Например 25 марта 2001 года будет выглядеть так «20010325». Такой формат записи даты позволит в дальнейшем встроенными средствами сортировки win выстроить файлы в хронологическом порядке.

2 - во вторых каждому проекту должна соответствовать своя директория (папка) с названием, соответствующим объекту интереса. При большом количестве материала, в каждой такой папке-проекте можно создать подпапки: «СМИ», «Новости», «Отчетность», «Аналитика».

3 - если объект попадает в несколько проектов, то основной файл должен храниться в папке одного проекта, а во всех остальных местах присутствия создается ярлык этого файла.

При соблюдении этих правил вы сможете ориентироваться в своем хранилище и пусть не мгновенно, но все же достаточно быстро находить нужную информацию. Такой способ хранения подходит для незначительных объемов данных и вполне приемлем на начальном этапе работ, но в дальнейшем вам все равно придется перейти на иной способ организации хранилища.

Можно несколько развить данный способ хранения информации. Например создав виртуальные папки под каждый проект и поместив в них ярлыки соответствующих файлов или папок. Т.е. для каждого нового объекта создается своя папка с соответствующим названием, а объединение объектов в проект происходит посредством виртуальных папок и ярлыков. А в операционной системе Win Vista предусмотрены свои (внутрисистемные) виртуальные папки. Правда их заполнение происходит в основном по ключевым словам, но тем ни менее это достаточно удобно. Особенно если взять за правило в каждом документе указывать ключевые слова, в том числе и не явные.

Можно еще чуть развить файловое хранилище создав реестр объектов, по которому в последствии будет значительно проще найти необходимое хоть в ручную, хоть с помощью индексной системы. Такой реестр можно сделать двумя способами.

Первый вариант это отдельная папка, куда нужно складывать только итоговый файл по каждому объекту. Причем название файла должно строго соответствовать названию объекта. При таком подходе вы получите, помимо общего хранилища, место. Где присутствуют все объекты, но только они и без дополнительных материалов. Такой метод хорош если вы используете локальный поисковик, который индексирует и это отдельное хранилище. А когда вам нужно найти объект вы можете:

- если помните название - посмотреть визуально список объектов, отсортированный по алфавиту;
- если помните дополнительные данные – ограничить выдачу локального поисковика этой папкой и поискать.

Второй вариант – создание файла-реестра, где будут собраны названия объектов по алфавиту и некие дополнительные их характеристики.

Файловая система с программной надстройкой

Рано или поздно, несмотря на все усилия, файловый способ хранения данных не сможет обеспечить оперативность и точность ориентирования в массиве данных. Функции поиска необходимо передавать от человека компьютеру. Можно развивать уже сложившуюся файловую систему хранения данных, дополнив ее некой программной надстройкой. Такая программная надстройка должна выполнять следующие функции:

- присвоение неких (заранее вами определенных) хранимым атрибутов файлам;
- виртуальная группировка файлов по принятым блокам (проектам, папкам, группам и т.п.);
- визуальное представление этой виртуальной файловой системы;
- поиск по атрибутам файлов;
- поиск по содержимому файлов, в т.ч. с поддержкой логических операторов.

Такая надстройка значительно облегчит работу с информацией. Во первых упроститься поиск нужной информации – не нужно будет вспоминать где оно может быть, а просто ввести искомый термин. Во вторых не нужно будет отвлекаться на создание и поддержание файловой структуры – это сделает сама программа. Но и такой способ хранения информации имеет свои ограничения, хотя и наиболее удачные программные решения в данной области позволяют перерабатывать огромные объемы информации.

Можно применить для построения каталога Excel. В файле Excel постройте таблицу со следующими столбцами:

- дата внесения в каталог;
- название документа;
- ссылка;
- тип;
- проект;
- еще какой то критерий;
- статус документа;
- комментарии или о чем документ.

В столбце «ссылка» вы создаете ссылку на сам документ. В результате получается довольно удобный каталог, по которому можно искать, сортировать… То же самое можно реализовать и в Access. Но лучше если создать специализированную программу каталогизатор.

База данных

А можно пойти по пути создания полноценной базы данных. В отличии от каталога в Access или в Excel, такая база позволяет искать не только по атрибутам документа, но и по его содержимому. А это часто бывает необходимо. Мало того, полноценная база данных позволит создавать связи между объектами, что значительно упростит понимание ситуации в целом. Этот путь сложнее, но и эффективность такого хранилища будет выше. Например цифровую информацию можно будет легко обрабатывать средствами СУБД. Можно использовать статистические функции СУБД. Для такой БД нужно значительно меньше дискового пространства в силу специфического формата хранения данных и исключения дублирования данных, а значит и поиск будет

вестись быстрее, особенно при оперировании миллионами объектов. В настоящее время это наиболее прогрессивный метод хранения данных. Вопрос в том какова должна быть структура такой базы данных. Именно от структуры будет зависеть ее эффективность. Наиболее простая и функциональная структура БД состоит из следующих таблиц:

- Информация
- Организация
- Лицо
- Документ
- Адрес
- Телефон
- Проект
- Работы

В таблицу «Информация» попадают все информационные блоки, которые признаны вами интересными или полезными. Здесь будет храниться вся исходная информация. По хорошему, сюда же должны попадать сведения о событиях значимых и не очень, о ваших работах, и результаты этих работ (отчеты, справки, письма и т.п.). В дальнейшем этот блок имеет все шансы перерасти в вашу базу опыта. Не забывайте присваивать каждой информации все необходимые атрибуты. Фактически нужно создать поля с этими самыми атрибутами. Какие атрибуты вы задействуете будет зависеть от поставленных задач. Наиболее востребованными являются следующие атрибуты:

- дата ввода информации;
- дата публикации;
- автор;
- источник;
- канал поступления;
- название.

И никогда не меняйте однажды введенную информацию – лучше уж ввести дополнительную с необходимыми изменениями и соответствующим комментарием.

В таблице «Организация» будут храниться структурированные данные об организациях. Под эту категорию подпадают юридические лица, неформальные объединения (в т.ч. и ОПГ) – в общем все что относится к организациям в широком смысле этого слова. А структура данной таблицы полностью зависит от решаемых вами задач.

В таблице «Лицо» должна храниться структурированная информация о людях. Структура также зависит от ваших задач.

В таблице «Документ» нужно хранит данные о разнообразных документах от медсправки до паспорта.

Таблица «Проект» необходима для того, чтобы вы не потерялись в вашей информации, когда число записей будет исчисляться тысячами и более, и всегда могли понять в связи с чем изучался тот или иной объект.

Таблица «Работы» содержит перечень работ проводимых в рамках того или иного проекта и позволяет понять что, когда и с каким результатом делалось по тому или иному направлению.

Отдельного пояснения требуют таблицы «Адрес» и «Телефон». Поскольку и та и другая сущность может принадлежать нескольким объектам, для исключения дублирования информации и как следствия путаницы, необходимо

исключить двойного ввода данных. А принципиально исключит такую ситуацию можно ведением персонального реестра или иначе говоря выделением этих сущностей в отдельные таблицы.

Дополнительно нужно сказать о связях внутри базы данных. Они создаются программными средствами в зависимости от особенностей используемой СУБД. Есть два принципиальных способа создания связей в БД:
- создание между двумя таблицами одной единственной связи с комментарием и внесение этого комментария в зависимости от ситуации;
- создание между двумя таблицами всех возможных вариантов связей и активирование необходимых в зависимости от ситуации.

У каждого подхода есть свои плюсы и минусы, поэтому отдавать предпочтение какому то из них необходимо исходя из конкретных условий.

Анализ информации

Каталогизация полученной информации и ее архивирование

По причине ограниченности ресурсов необходимо ограничить объем получаемой, исследуемой и накапливаемой информации. В противном случае нужно создавать службы сопоставимые с государственными учреждениями. Поэтому на начальном этапе необходимо поставить некоторый фильтр, уменьшающий поток информации. Бесспорно, что такое уменьшение объема должно минимально сказываться на ценности информации. А это уже зависит от настройки самого фильтра. Тем ни менее, не зависимо от качества настройки фильтра что-то должно «попасть в корзину». И чем четче описан процесс выбраковки, чем точнее выполняется такая функция, тем меньше полезной информации будет утеряно и тем меньше ресурсов потребуется для работы с поступающей информацией.

Исходя из сказанного получается , что работа аналитика это:

- точное определение направлений, проблем и вопросов анализа;
- прогнозирование тенденций и событий;
- обеспечение потребителей информации возможностью понять сущность вопроса;
- выявление того, что действительно происходит в том или ином случае;
- критическая оценка новой информации для определения ее ценности, значимости, достоверности;
- выделение из общего потока информации наиболее важных моментов или определение главного в массе мелких подробностей;
- подготовка кратких и ясных характеристик и суждений, которые шире исходных данных;
- вычленение предположений и их оценка, вскрытие двусмысленности, согласование противоречивой информации и сведение к минимуму тенденциозности, субъективности, обмана и политиканства;
- учет мнений экспертов;
- оценка альтернативных сценариев развития событий.

Аналитик не может знать все. Аналитик вынужден делать свою работу на основании неполной и противоречивой информации, имеющей разную достоверность. В конечном счете аналитик дает наиболее вероятный ответ,

исходя из имеющихся в его распоряжении материалов. Аналитик занимается синтезированием – истолковыванием данных, а не их описанием.

Другими словами, аналитик делает выводы, которые шире исходных данных. Необходимо видеть лес, а не только деревья.

Здравое мышление и аналитическое сообщение требуют от аналитика сделать две главные вещи:

– максимально глубоко осмыслить материал - найти главное, сформулировать его и выдвинуть четко обоснованное мнение;
– изложить результат своей работы так ясно и понятно, чтобы потребитель информации не мог понять наше сообщение неправильно или двусмысленно.

Не менее важно правильно преподнести результат исследования. Умение хорошо писать, четко и сжато передавая мысли очень важно. Описательный стиль - это:

- прямой разговор;
- прямое и прозаическое сообщение - эффективный способ передачи мыслей;
- письменный документ, стремящийся проинформировать или убедить;
- изложение, предназначенное для занятых людей, которые буквально "спешат окончить чтение".

Описательный стиль письма требует использования точных слов и простого языка. Никогда не заставляйте читателя задавать себе вопрос о том, что вы хотите сказать.

Незаменимость ручного анализа

Современные технологии позволяют накапливать значительные объемы информации. Но если для работы со структурированной информацией есть достаточно известных и доступных инструментов, то обработку текстовой информации приходится осуществлять вручную. Да есть масса поисковых систем, но все они способны только искать заданный набор символов и не проводить смысловой анализ. И это вполне понятно – слишком велико количество возможных вариантов и оттенков, которые дает человеческая речь, в том числе и письменная. Поэтому основным инструментом при анализе текстовой информации является голова аналитика. А важной составляющей – способность анализировать и знание технологий анализа. Тем технологиям, которые требуются в первую очередь для работы подразделений бизнесразведки на современных предприятиях.

Кто такие аналитики и что они делают

Аналитик все время старается подняться над проблемой, чтобы увидеть те особенности ситуации, которые скрыты при поверхностном ее рассмотрении. Это всегда сложно из-за жесткого цейтнота, в котором протекает изучение объекта интереса. Аналитик должен видеть все модификации “большой картинки”, даже если он не является экспертом в этой области. Сутью разведки является предугадывание того, что будет нужно потребителю информации. По этой причине часть работы идет вхолостую, поскольку некоторые проблемы могут не стать актуальными. Но эту работу необходимо делать, иначе можно упустить нечто действительно важное. В связи с этим можно выделить ряд свойств любого объекта интереса, предопределяющих процесс аналитического исследования:

Куплено благодаря Skladchik.com

- ключевые свойства объекта интереса, начинать нужно именно с них, поскольку аналитика интересует не весь объект, а только те его составляющие, которые наиболее значимы для его адекватного функционирования, а также аналитику необходимо быстро и правильно сориентироваться в новой для него ситуации.
- потенциально интересные свойства, это те свойства которые могут видоизменяться, став в результате значимыми для ситуации,
- уязвимости объекта, на которые либо следует направлять воздействие, либо, наоборот, защищать от воздействия,
- возможные варианты изменения развития или изменения линии поведения.

Началом анализа можно считать "расчленение" объекта на составляющие для того, чтобы выделить его ключевые составляющие, создать альтернативное видение как объекта и связанной с ним проблемы, так и путей работы с проблемой.

Аналитическое исследование увеличивает наши возможности тем, что рассматривает не только реальные, но и вероятные и даже гипотетические ситуации. Только таким образом удается понять возможное развитие исследуемой проблемы и заменить недостающую информацию ее гипотетическим аналогом, позволяющим увидеть рассматриваемую проблему во всей полноте.

Особенности того, кто занимается анализом

Какими свойствами должен обладать аналитик, или говоря другими словами – какие свойства полезны для проведения эффективного анализа? Ответ на этот вопрос заложен в сущности анализа. Процесс анализа, происходящий в голове аналитика, можно описать как выявление ассоциативных цепочек, заложенных ранее на основе опыта, и возникающих при получении новой информации. И ровно то, что помогает в осуществлении данного процесса и является ключевым свойством аналитика. В первую очередь это память – способность сохранять и при необходимости воспроизводить полученную информацию. Кроме памяти важное значение имеет внимание – способность замечать, казалось бы не значительные, не важные на первый взгляд элементы. Скрупулезность имеет также огромное значение, поскольку аналитику приходится работать с огромным количеством небольших и неприметных объектов (элементов информации).

Память одно из важнейших свойств аналитика. Именно благодаря памяти человек может накапливать знания (в т.ч. опыт) и использовать для изучения новой информации.

Внимание это способность не пропустить ни одной детали. Без достаточного внимания можно запросто пропустить важные элементы и не понять сути изучаемого.

Склонность сомневаться в достоверности различных точек зрения называется скептицизмом. Но невозможно проверить достоверность всей информации. Поэтому склонность к сомнению не должна переходить определенные границы. Определение этой границы достаточно непростая задача и от ее точного решения зависит очень многое.

Развитие аналитических способностей

В первую очередь необходимо развивать память, внимание, скрупулезность (усидчивость). Делать это можно отдельно для каждого вида способностей и/или в комплексе.

Неплохое упражнение для тренировки памяти предлагается в научной литературе. Суть его заключается в том, что пока вы едете в транспорте или идете по улице, вам попадается большое количество людей. Именно их лица и нужно пробовать запомнить. Вначале это нужно делать так, что бы иметь возможность проконтролировать самого себя (например работая с сидящим напротив вас). Вы не продолжительное время смотрите на его лицо, стараясь запомнить детали. Затем отворачиваетесь или просто закрываете глаза и пробуете представить лицо объекта. Представить старайтесь не в общем, а с деталями: нос, уши, глаза и т.д.. Затем посмотрите еще раз и проверьте в чем вы ошиблись. И так несколько раз. Затем берите другой объект.

Внимание и усидчивость хорошо развивает следующее упражнение. Берете любой печатанный текст (книга, газета, журнал…) и считаете сколько раз в нем повторяется выбранная вами буква. Сегодня Б, завтра Т, послезавтра Ш и так далее в произвольной последовательности. Когда освоите упражнение можно усложнить задачу – ищите сочетание букв.

Комплексный подход

Чтобы развивать свои аналитические способности полезно вести какие-нибудь исследования на основе общедоступных сведений. Такие исследования обязательно должны включать выявление структур, процедур, процессов, построение классификаций. Например, можно описывать развитие некоторого объекта, его связь с другими объектами, особенности его поведения (реагирования) в различных средах. Предполагаемый результат исследования должен представлять некоторую ценность и иметь шанс на обнародование. Аналитик должен заниматься анализом ежедневно – если не по службе, то в связи с желанием развиваться. Любое издание необходимо читать с карандашом в руке и с подготовленными листками бумаги для выписок (не забывая о простых мерах предосторожности).

Общее представление о методах анализа

Любой человек всю свою жизнь так или иначе занимается информационно-аналитической работой. Он получает информацию, сопоставляет со своими знаниями и опытом, обрабатывает иным способом в соответствии с его установками и использует результат для достижения поставленной цели, причем использует методы, которые по его представлениям являются наиболее эффективными. Такая деятельность выполняется эмпирическими методами – на основе личного опыта и имеющегося багажа знаний, приобретенных ранее. Когда возникает необходимость более объективных решений или значительно усложняется задача на смену эмпирическим методам приходят методы формальной логики и эвристические методы. Интересное и достаточно глубокое изучение этих приемов дает в своей книге «Аналитическая разведка» Александр Владимирович Бурьяк. Ниже приведено описание этих методов и примерный перечень соответствующих им приемов.

Эмпирические методы.

Эмпирические методы основываются на личном опыте при этом отрицая или принижая рациональное мышление. Иными словами человек оценивает любую ситуацию только на основании своего личного опыта, а все что требует прогнозирования относится к сфере ясновиденья и прорицания. Такой способ познания был основным вплоть до индустриальной эпохи. Данный подход имеет одно неоспоримое преимущество – он позволяет максимально быстро реагировать на возникновение известной ситуации, но такому подходу свойственны определенные недостатки:

- ограничение возможных вариантов решения рамками опыта одного человека;
- как следствие – однотипность решений – штампы в работе;
- невозможность решения задачи при возникновении неизвестных факторов.

Последовательность действий при эмпирическом способе анализа сводится к следующему:

- получение информации;
- сравнение полученной информации с базой знаний (опыта) аналитика;
- поиск аналогий;
- принятие решения на основе найденной аналогии.

Логические методы.

Логика, в нашем ракурсе, это такой способ познания мира использование которого основано на знании определенных законов. Знание этих законов позволяет вскрывать закономерности процессов и на основании этого делать прогнозы, строить модели тех или иных систем и процессов. В отличии от эмпирического метода здесь на первое место выходит Закон, а не личный опыт исследователя. Хотя справедливости ради необходимо указать, что именно благодаря личному опыту были выявлены эти законы.

Последовательность действий при использовании логики такова:

- формулирование задачи;
- выработка основных принципов (аксиом), на которых будет строится дальнейшее исследование;
- собственно решение задачи.

Преимуществами логических методов решения является следующее:

- логика позволяет решать не конкретную задачу, а все проблемы данного порядка;
- логика позволяет вскрывать закономерности явлений;
- логика позволяет прогнозировать развитие основываясь на выявленных закономерностях.

Эвристические методы решения задач.

Эвристические (специальные) методы решения основаны на эвристике или эвристическом рассуждении, т.е. на использовании правил и приемов, обобщающих прошлый опыт аналитика, и его интуицию. Такие приемы строятся преимущественно на использовании одновременно аналогии и не полной индукции, они (эвристические приемы) вобрали в себя достоинства эмпирических и логических методов. Использование Эвристических методов означает большую свободу аналитика в его рассуждениях и одновременно большую ответственность аналитика за результаты своего исследования.

Приемы анализа

Простые приемы

Это ни что иное как систематизация информации по каким либо признакам. К ним относятся:

Аналогия.

Вид умозаключения, при котором знание, полученное при изучении объекта «А», переносится на менее изученный объект «В», сходный с объектом «А» по существенным свойствам.

Исторический метод (Расположение в хронологическом порядке).

События располагаются в той последовательности, в которой они происходили, т.е. по хронологии. Такое расположение позволяет увидеть как разворачивались события, каких данных не хватает для полноценной картины, на каком этапе произошел срыв и т.п..

Перечень источников.

Составление такого перечня помогает выявить дополнительные источники информации или выявить новые возможности известных источников.

Анализ тенденций.

Данный метод основан на выявлении закономерностей в событиях, связи исследуемых событий с иными событиями и выделении необычных событий, что позволяет предвидеть события.

Диаграмма влияния (воздействия).

Позволяет увидеть последовательность событий, в т.ч. вероятную, возможное влияние на разные этапы и заранее нейтрализовать негативное воздействие.

Реферирование информации.

Вычищает информационный блок от «мусора», позволяя тем самым не отвлекаться на информационный шум.

Сопоставление информации.

Это нахождение в информации данных указывающих на связь с вашими интересами (время, место, участники и т.п.) и сопоставление с уже имеющееся в вашем распоряжении информацией.

Построение диаграммы связей

Данный метод позволяет увидеть какому влиянию подвергается или может быть подвергнут ваш объект интереса. А значит заблаговременно спланировать мероприятия по нейтрализацию неблагоприятного воздействия или понять что будет происходить с вашим объектом.

Выявление силы связей

Это продолжение предыдущего метода, так сказать его развитие. Оценка силы влияния возможно в абсолютном выражении (кг, Джоуль, Паскаль…) или в относительном (относительно друг друга).

Нетрадиционные приемы

Анализ возможностей.

Это не что иное как выявление всех возможностей, определение их значимости для объекта и сложности реализации.

Построение диаграммы развития событий.

Данный метод можно назвать визуализацией исторического метода. Суть его заключается в графическом изображение событий, расположенных в хронологическом порядке.

"А что если?".

Этот метод основан на возможности пофантазировать. Выбираете исследуемое свойство (или правило…) и предполагаете что изменится. Таким образом вы изучаете все возможные сценарии и выявляете ранее не известное.

Оценка альтернативных сценариев.

Похож на предыдущий метод, но в данном случае аналитик концентрируется на исследовании сценариев, исключающих друг друга.

Анализ конкурирующих гипотез.

Указанный метод также похож на два предыдущих и позволяет рассмотреть все возможности и выбрать наиболее вероятную из них.

Разрешение конфликтной ситуации.

В данном случае выявляются пересечения интересов в переговорах и определяются возможные причины конфликтов. Это позволяет с одной стороны спланировать аналитическую поддержку переговоров, а с другой стороны выработать наиболее выгодную стратегию ведения переговоров.

Предварительная типология проблемы.

Дает возможность всесторонне оценить сложные проблемы, выработать разные варианты их решения, в т.ч. используя альтернативные сценарии.

Анализ соотношения целей и средств

Последовательное испытание на модели проблемы всех возможных вариантов достижения поставленной цели и выбор наиболее подходящего.

Последовательное решение более простых проблем (декомпозиция)

Декомпозиция проблемы на более простые составляющие и последовательное их решение.

Планирование поиска решения

Выявление аналогий в иных областях для решения поставленной проблемы.

Обратный поиск

Решение поставленной задачи в общем виде с последующей конкретизацией в зависимости от условий.

Метод преобразований

Преобразование проблемы на подобии приведения дробей к общему знаменателю и последующее решение уже известным способом.

Метод выделения признаков

Выделение нескольких блоков признаков, существенных для решения поставленной задачи и формулирование решения на основе этих блоков.

Метод последовательной итерации

В соответствии с описываемым методом, аналитик, до начала работы с поставленной задачей, должен решить несколько родственных (связанных)

проблем. Результаты этих действий позволят значительно облегчить решение основной проблемы.

Метод инверсии

Постановка «с ног на голову» - главное делается второстепенным, второстепенное – главным. И в таком виде ищется решение.

Метод эмпатии

Постановка себя на место одного из элементов (участников) изучаемой проблемы и анализ ситуации с данной точки зрения.

Метод «мозговой штурм»

Одновременная регламентированная работа нескольких аналитиков над решением одной задачи.

Метод фантазии

Использование для рассуждений всех, в т.ч. не реальных вариантов, что позволяет взглянуть на задачу по новому.

Метод мозаики

Наиболее используемый способ восстановления исходной картинки по имеющимся в распоряжении фрагментам.

Формальные приемы

Формальные методологии придают мышлению большую строгость и точность. Они помогают находить оптимальные решения, планировать исследования и повторно оценивать свои суждения.

Синтез данных

Логическое объединение элементов информации, внешне не обладающих связями, в систему единой направленности

Лингвистический метод

Использование для целей анализа лингвистических признаков исследуемого текста.

Методы экспертной оценки.

Данная группа методов использует объединенные знания по обозначенной проблеме нескольких выбранных специалистов.

Методы полу количественно го анализа.

Эти методы используют информацию, полученную от экспертов, но переведенную в количественное выражение. Своего рода попытка оцифровать мнение экспертов.

Количественные модели и базы данных.

Это чистый математический анализ и как наиболее известный его «родственник» – статистический анализ.

Структурирование информации

Самым простым способом анализа получаемой информации является ее структурирование. Структурирование есть ни что иное, как расположение в определенном порядке, или по определенной схеме. Такой порядок может быть определен по разному. Наиболее яркий пример это расположение информации в хронологическом порядке. Например информацию из разных источников о неком событии располагают в последовательно от более раннего к более позднему (или наоборот), т.е. в соответствии с временем которое описывается данным блоком информации.

Другой способ структурирования информации это расположение каждого блока информации в разных разделах в зависимости от того элемента, который описывает данный информационный блок. Далее предлагаю более подробно ознакомиться с разными способами структурирования информации. Отличаются они в основном тем, по какому принципу происходит структурирование.

Расположение в хронологическом порядке или построение последовательности событий.

Данный метод еще называют историческим. Все поступающие данные выстраиваются по времени описываемых событий. После чего определяется:
- что за чем следует,
- какой факт какое событие предопределяет,
- что чему сопутствует и т.п.

Иначе говоря восстанавливается хронология событий. Это один из наиболее простых способов и в то же время достаточно эффективных. Он используется в самых разных исследованиях.

Самый простой пример использования исторического метода (хронологии) это изучение кандидата при его приеме на работу. У вас есть ряд источников: резюме кандидата, его трудовая книжка, заполненная им анкета. Кроме того вы можете использовать Интернет для выявления его мест работы (по оставленным им-же объявлениям и заявкам) или базы данных. Собрав всю эту информацию вы составляете несколько последовательностей (хронологий):
1 – как кандидат хочет выглядеть (по его резюме и анкете);
2 – как было на самом деле (по его трудовой книжке);
3 – вспомогательный вариант (по всем остальным источникам).
А далее сравниваете полученные хронологии и выявляете несоответствия. Например что кандидат не хочет чтобы вы видели – то что утаил в резюме. Логичный вопрос – почему он это утаил. И так далее.

Еще один вариант использования хронологии это построение цепочки событий. Например для восстановления полной картины некоего события – что за чем следовало, что причиной чего являлось…. При этом особенно ценно если аналогично рассматриваются и параллельные происшествия, или события рассматриваются с учетом известного происшествия, тогда многое становиться понятно в силу «совпадений» и разного рода корреляций.

Кроме того данный метод можно использовать для выявления обмана (подтасовки фактов) в изложении версий конфликта разными сторонами этого

конфликта. Строятся параллельные последовательности событий по версиям всех источников информации. А далее происходит «сравнение показаний». Если о наличии некоего действия в определенное время говорят все участники, то скорее всего так и было….

Привязку событий к определенному происшествию используют для выявления поведенческих реакций объекта, правда это уже моделирование, но для регистрации и анализа используется все тот же исторический метод (хронология событий). В определенной среде это называется провоцированием. Например объекту дают некую «горящюю» информацию, информацию требующую немедленных действий (присылают по почте, передают как слух, сообщают официально и т.п.), а затем внимательно наблюдают:
- что и в какой последовательности он предпримет;
- к кому обратиться в первую очередь;
- как в принципе отреагирует на сообщение и т.д..

Можно данное мероприятие обставить соответствующим образом. Например ограничить объект в перемещении или в связи, создать впечатление, что у него практически нет времени на обдумывание и т.п.. Все зависит от того, что вы хотите понять (выявить). Для упрощения восприятия ситуации, результат можно изобразить схематически. Если несколько последовательностей изобразить в одном масштабе и одним стилем, то при их совмещении можно выявлять закономерности, корреляцию и т.п..

Составление перечня источников.

Это структурирование данных об источниках информации по какому то вопросу. Составляя такой перечень нужно давать краткую характеристику каждому источнику в зависимости от целей составления списка и от общей задачи:
- название;
- автор;
- кто опубликовал;
- когда опубликовано;
- канал поступления;
- основная тематика;
- основная аудитория;
- компетентность (качество информации);
- тенденциозность в изложении;
- аффилированность (ангажированность);
- позиция по отношению к теме ваших исследований.

В результате такой систематизации вы получаете общую картину информационного поля, на котором работаете. И как следствие быстро и правильно ориентируетесь в случае появления чего то нового, необычного, неожиданного. Или сможете понять какой источник более важен для вас в свете изучаемой проблемы.

Анализ тенденций.

Еще одна разновидность исторического метода (хронологии) это анализ тенденций. Фактически это структурирование информации по одной из характеристик (показателю). Данный метод предусматривает фиксацию изменений во времени некоторого выбранного вами показателя. Таким

показателем может быть нечто выражаемое числовым способом (объем продаж, численность населения, скорость перемещения и т.п.). В таком случае анализ достаточно прост – сопоставление этого показателя на разных временных участках дает основание для заключения о тенденции роста, спада или стагнации. Сложнее обстоит дело с не числовыми показателями такими как настроения поклонников спортклуба или отношение граждан к проблеме. В подобных случаях необходимо вначале «оцифровывать» выбранный показатель. Такую оцифровку можно осуществить посредством:
- экспертных оценок;
- попарного сравнения;
- выбора некоего элемента за единицу измерения.
А затем вновь наблюдение за изменениями во времени.

Построение диаграммы связей.

Это ни что иное как определение всего, что так или иначе связано с изучаемым объектом или событием и графическом отображением данной информации. Построение диаграммы связей есть ни что иное как структурирование информации по такой характеристике как связи объектов. Какие типы связей изучаются зависит от поставленной цели. Такие связи могут быть явными и неявными. К явным относятся прямо установленные – имеющие фактическое подтверждение (доказательства), то как учредитель – учрежденный, продавец – покупатель, родственники и т.п. К неявным относятся те связи, которые нельзя доказать фактами, но которые могут существовать. Например один юридический адрес у нескольких организаций может указывать на то, что они созданы одной юридической конторой, а на основе этого можно предположить и более значимую связь, которая безусловно требует дополнительной проверки. Неявные связи не являются фактами, но они указывают на то, в каком направлении нужно вести поиск. А это уже задание оперативникам.

В результате получится схема, на которой разными фигурами обозначены разные объекты (например люди – овалами; организации – прямоугольниками; связи линиями или стрелками, а толщина этих линий – сила связи). Схемы хороши тем, что одним взглядом охватываешь всю ситуацию. Это позволяет не только ускорить восприятие ситуации, но и выявить аномалии (то что выделяется на общем фоне). Например объект с наибольшим количеством связей или явный аутсайдер. Надо отметить, что конечный результат данного способа анализа информации является как структурированием так и визуализацией информации. Но о визуализации чуть ниже.

Выявление силы связей.

Данный прием хорошо иллюстрируется анализом телефонных контактов. Все контакты (связи) между объектами сортируются в зависимости от того между кем они возникают. Затем оцениваются по частоте возникновения либо по продолжительности разговоров. На основе данных о силе связей строятся гипотезы и вырабатываются рекомендации для дальнейшего поиска.

Возьмем все ту же детализацию телефонных переговоров. Если у вас есть такая детализация за определенный период вы можете определить:
- с каким абонентом у исследуемого наиболее тесные контакты,
- с кем контакты в нерабочее время, с кем в рабочее,

- с кем стабильные контакты, а с кем эпизодические.
- если сопоставить с параллельной хронологией, то можно выявить зависимости направления и силы контактов с иными событиями.

Если такую статистику сравнить со статистикой одного из контактеров исследуемого лица, то можно выявить еще и их общие контакты, и их плотность.

Например
Иванов за исследуемый период общался:
- с Петровым 4 раза
- с Сидоровым 2 раза
- с Сергеевым 7 раз
Напрашивается вывод о том, что у Иванова с Сергеевым наиболее плотные контакты. Далее можно строить гипотезы и собирать дополнительную информацию.

Описание объекта

В данном случае информация разносится по блокам, которые характеризуют разные стороны исследуемого объекта. А сама технология является структурированием информации по такому признаку как освещение той или иной характеристики изучаемого объекта. Проще это разобрать на примере. Предположим, что необходимо систематизировать информацию о некой компании XXX. Для этого составляем что то вроде списка свойств, элементами которого являются нужные нам характеристики объекта:
- идентификационные данные;
- руководство;
- имущество;
- клиенты;
- проблемы.

Далее всю поступающую информацию разносим в эти разделы в зависимости от содержимого информации. После разнесения, а иногда и в процессе, производим «вычищение» информации. Это ни что иное как приведение к формальному виду, более удобного для восприятия.

Последовательное решение более простых проблем (декомпозиция).

Еще один вариант структурирования информации это декомпозиция или последовательное решение более простых проблем. В данном варианте вы структурируете свою проблему и путь решения этой проблемы. Начиная работу по анализу, с самого первого шага, необходимо четко представлять цель, к которой идете. Эта цель формулируется в виде вопроса, ответ на который и есть то что вы хотите получить. Заведите себе правило – с началом любого проекта в первую очередь формулируйте цель, которую хотите достигнуть. Фиксируете эту цель в плане проекта следующим пунктом после названия.

Например «как поведет себя господин А в такой-то ситуации?» или «какого уровня может достичь в своем развитии предприятие Б?» или более приземленное «какие силы могут противодействовать при покупке бизнеса Л и как их нейтрализовать?». И чем четче сформулирован вопрос, тем точнее и дешевле будет ответ.

Иногда бывает непросто сформулировать цель. Но это необходимо делать по тому, что невозможно достигнуть цели не зная ее.

Сначало рассматривается конечная цель проекта – при необходимости переформулируется таким образом, чтобы было точно понятно что является вашей целью. После того как сформулирована основная цель нужно определить ее подцели, без которых нельзя ответить на основной вопрос. Другими словами отвечаете на вопрос «что вам нужно что бы достичь основной цели (или ответить на основной вопрос)». Определив подцели спускайтесь на следующий уровень по тому же принципу и так пока не дойдете до элементарных вопросов, ответы на которые можно получить простыми действиями. Таким образом формируются группы вопросов со своим главным вопросом, а из групп главных вопросов формируется основной вопрос, ответ на который нам и нужен.

Возьмем уже озвученный вопрос - «какого уровня может достичь в своем развитии предприятие Ч?». Для ответа на него нужно выяснить следующее:

- каково текущее состояние предприятия?
- каковы возможности и преимущества предприятия?
- каковы угрозы и слабости предприятия?
- каковы намерения сил влияющих на предприятие?

А далее надо выяснить что нужно для ответа на эти вопросы:

<u>Каково текущее состояние предприятия</u>

(описание состояния объекта в настоящий момент)

- Руководство (ТОП менеджмент)
- Владельцы (учредители, акционеры)
- Создаваемый продукт (продукция или услуга)
- Краткая история объекта
- Имущество (земля, здания и сооружения, станки и оборудование, не реализованная продукция, незаконченное производство, сырье и материалы, ценные бумаги и обязательства и т.д. и т.п.)
- Партнеры (поставщики, клиенты и т.п.)
- Показатели (финансовые, производственные и т.п.)

<u>Каковы возможности и преимущества</u>

(описание всех ресурсов предприятия и его преимуществ)

Возможности:

- Административные возможности (лобби, связь со властью, зависимость власти от предприятия, возможность влиять на решения властных структур и т.п.)
- Экономические возможности (возможности по наращиванию объемов производства, по переориентации производства, по повышению качества, по снижению цены, по привлечению инвестиций и получению кредитов и т.п.)
- Криминальные возможности (возможность использовать криминал, зависимость от криминала, заинтересованность криминала в предприятии, планы криминала по отношению к предприятию и т.п.)
- Научно-технические возможности (взаимодействие с НИИ, модернизация технологий, вложения в науку, иное участие в научной деятельности)
- Рыночные возможности (сильная конкурентная позиция, рост спроса, рыночная власть производителя, отсутствие товаров-заменителей)

Преимущества:

- Продукция (высокое качество, низкая себестоимость)
- Ценообразование (четко выработанная цена)

- Продвижение (сильная реклама, лобби в среде основных потребителей)
- Сервис/персонал (высокий профессионализм персонала, развитие сотрудников, социальные программы, сервисная поддержка, торговые марки и позиционирование)
- Инжиниринг и разработка новых продуктов (модернизация оборудования, совершенствование технологий, повышение качества)
- Сбыт и маркетинг (непрерывный мониторинг рынка, стимулирование сбыта)
- Менеджмент (низкие расходы на управление, мобильная структура, единая координация, быстрое прохождение управляющих сигналов)

Каковы угрозы и слабости

(описание слабых сторон бизнеса и существующих угроз)

Угрозы:

- Административные (лобби конкурентов, недовольство власти, зависимость предприятия от власти, конфликты с властью)
- Экономические (перегруженность оборудования, невозможность переориентации производства, невозможность повышения качества и снижения цены, трудности привлечения инвестиций и получения кредитов)
- Криминальные (давление криминала, зависимость от криминала, заинтересованность криминала в предприятии, планы криминала по отношению к предприятию, конфликты с криминалом)
- Научно-технические (отсутствие взаимодействия с НИИ, нет модернизации технологий)
- Рыночные (интенсивность конкуренции, угроза появления новых конкурентов, потребности покупателей на рынке, рыночная власть покупателей, дистрибьюторов, поставщиков, давление со стороны товаров-заменителей)

Слабости:

- Продукция (низкое качество, высокая себестоимость, моральное устаревание, невостребованность)
- Ценообразование (необоснованная цена)
- Продвижение (слабая реклама, отсутствие лобби)
- Сервис/персонал (низкий профессионализм, притеснение сотрудников, отсутствие социальных программ, нет программы сервисной поддержки)
- Торговые марки и позиционирование
- Инжиниринг и разработка новых продуктов
- Сбыт и маркетинг (рынок не изучается, сбыт не стимулируется)
- Менеджмент (высокие расходы на управление, неповоротливость структуры, отсутствие единой координации, долгое прохождение управляющих сигналов)

Каковы намерения сил влияющих на предприятие

- Какие силы влияют или могут влиять на предприятие
- Ресурсы этих сил
- Деловая репутация этих сил (история взаимоотношений с партнерами, клиентами, конкурентами)
- Кредитная история этих сил (история возврата своих долгов и работы с должниками)

- Поведение в критических ситуациях этих сил (какие шаги предпринимались в кризисных ситуациях, к кому обращались за помощью, кто как проявлялся)
- Планы этих сил (краткосрочные, долгосрочные, стратегические, в том числе частные планы владельцев и руководства)

Вопросы стали более определенными. Теперь по каждому пункту нужно сказать где информацию можно взять и как. Если источники определены, а затраты приемлемы – можно приступать к сбору данных и описательной стадии работы. При необходимости разложение на составляющие идет дальше. После того, как вы дошли до элементарных вопросов, можно оценить какие ресурсы нужны для получения ответов на них (время, люди, финансы и т.п.). На основе этих данных можно составить и бюджет проекта.

Синтез данных по пирамиде с низу вверх - обратная составлению дерева целей. Теперь, начиная с элементарных (конечных) вопросов, последовательно нужно ответить на все вопросы дерева. После получения всех ответов на подвопросы одной группы можно приступать к формулированию ответа на главный вопрос этой группы. На этой стадии начинается творчество. Хорошо если есть группа людей, которых можно использовать в качестве экспертов. В таком случае можно, основываясь на экспертных оценках, свести к минимуму вероятность ошибки. Но увы – чаще всего приходится работать одному. А раз так – приступаем к присвоению весовых коэффициентов каждому ответу на подвопрос в рамках его группы. Иначе говоря определяем в цифрах (баллах) силу влияния данного ответа на главный вопрос его подгруппы. И в зависимости от результатов выявляем наиболее вероятный ответ. И так пока не дойдем до исходного вопроса.

Реферирование информации.

Реферирование это еще один вариант структурирования информации. В этом случае вы упрощаете восприятие информации посредством ее сжатия и структурирования. Реферирование особенно полезно в случае большого объема информации из разных источников (СМИ, БД, опер установки и т.п.) и при необходимости дальнейшего цитирования. Но реферирование всегда ориентировано на объект интереса, т.е. тот кто реферирует - определенным образом сам искажает информацию.

Реферирование заключается в выборке из всего массива информации ключевых моментов и их фиксировании. Умение быстро составить качественный реферат достаточно непростое свойство. В настоящее время появились программы берущие на себя данную функцию. Из простых можно привести в качестве примера TextAnalitics.

Вот простая методика реферирования текста.

Исследуемый текст читается три раза. При первом прочтении выделяются слова, несущие основную смысловую нагрузку – ключевые слова – они выделяются (маркером, подчеркиваются, обводятся – как вам удобнее). Это могут быть имена, названия, даты, профессиональные выражения и т.п..

При втором прочтении внимание концентрируется на ключевых словах, при этом выделяются короткие, не содержащие ничего лишнего словообразования (словосочетания), отражающие основные мысли исследуемого текста и характеризующие ключевые слова – также выделяются.

На третьем прочтении внимание обращается только на выделенные словообразования и на их основе строятся простые, краткие предложения, описывающие смысл сообщения. После чего делается вывод об основном смысле изучаемого текста.

Есть иной способ резюмирования – текст делится на законченные блоки (например абзац) и содержание этих блоков пересказывается в одном предложении.

Более сложный вариант реферирования заключается в выборке из текста значимых утверждений и их изложение. Но этот метод ориентирован на потребителя информации, а точнее на его интересы. Ведь выбираются не все утверждения, а лишь значимые для потребителя. Иначе реферат получиться больше исходного текста.

Предварительная типология проблемы.

Это ни что иное как предварительное изучение проблемы и определение ее основных характеристик, что позволяет выявить особенности и понять к какому типу данная проблема относится. Такой подход дает возможность всесторонне оценить сложные проблемы, выработать разные варианты их решения, в т.ч. используя альтернативные сценарии и накопленный опыт.

Планирование поиска решения.

Данная методология представляет собой ни что иное как выявление аналогий в иных областях для решения поставленной проблемы. Например в смежных или в принципиально не связанных. Например, при планировании создания крупного объединения можно взять за аналогию этапы развития живого организма. Или поиск решения технических задач в живой природе.

Стыковка данных

Сопоставление информации

Это ни что иное как нахождение в информации данных, указывающих на связь с вашими интересами (время, место, участники и т.п.) и сравнение с уже имеющейся информацией. Данный этап имеет важное значение для последующего хранения и использования материала и осуществляется в несколько этапов:

- систематизация сведений – разбиение всего массива информации на небольшие блоки по какому то признаку – выделение утверждений и предположений;
- собственно сопоставление – поверхностный анализ с целью выявления явных и возможных связей с объектом изучения и с иными «кусочками» информации;
- сравнение – выявление подтверждения или опровержения из иных источников либо из других частей этого же источника.

При использовании компьютерного анализа такие связи можно выявлять по датам, по действующим лицам, по месту свершения события, по названиям, по сферам интересов, по телефонам и т.д..

Например

Сфера наших интересов – Общество изучения НЛО

Мы получили сообщение
«08.047.2001 в 300 милях южнее острова Гренландия пропал авианесущий крейсер Слава. Последний сеанс связи состоялся в 7:00 по Гринвичу и носил эпизодический характер. Было получено три обрывка передаваемой информации, содержание которых не разглашается. Как стало известно нашему источнику, в этих отрывках сообщалось о множестве квакеров в непосредственной близости от корабля и необъяснимых перебоях в работе бортовой аппаратуры. После чего связь прервалась, а космические системы слежения перестали фиксировать корабль. В тот же день Вячеслав Иванов, председатель общества Изучения НЛО, направил Президенту РФ В.В. Путину письмо с требованием незамедлительно предоставить для изучения имеющиеся у военного ведомства материалы о так называемых «квакерах», аномалиях, неоднократно зафиксированных в мировом океане Российскими подводниками. В данном послании, в частности говорится, что замалчивание этих фактов является одной из основных причин гибели людей и вся ответственность за это лежит на военных и на президенте России. Интерес к данному происшествию проявляют спецслужбы всех ведущих держав. В предыдущих заявлениях В Иванов заметил, что в области изучения подобных феноменов его организация тесно сотрудничает с Британской МИ-6 и Американским ЦРУ.»

Что указывает на то, что данное сообщение нам интересно?
- прямое указание на Общества изучения НЛО;

Далее выясняем, что может идентифицировать это общество или иначе говоря стать его смысловым синонимом?
- поскольку олицетворением Общества является его руководитель В Иванов, то он автоматически становится объектом изучения;
- далее мы видим явный интерес общества к феномену Квакеров;
- также просматривается связь Общества с МИ-6 и ЦРУ, хотя она может оказаться блефом.

После этого начинаем поиск подтверждающей или опровергающей информации в доступном массиве по выявленным фактам и признакам:
- информация о И. Иванове (не забывая его соответствующим образом идентифицировать);
- информация о «феномене квакеров».

После сбора сопоставляем полученную информацию и:
- подтверждаем или опровергаем данные;
- обогащаем свои знания об объекте интереса.

Анализ соотношения целей и средств

Предлагаемый метод основан на предварительном построении модели исследуемой проблемы с последующим испытанием на этой модели всех возможных средств для достижения поставленной цели. Результаты этих испытаний тщательно фиксируются и в дальнейшим сравниваются для выявления наиболее выгодного сочетания эффективности и затраченных сил и средств. В отличие от простого логического поиска, метод анализа соотношения

целей и средств ставит целью не найти решение проблемы, а выбрать из имеющегося арсенала наиболее оптимального средства.

Разрешение конфликтной ситуации.

Разрешение конфликтной ситуации это ни что иное как выявление явных или скрытых конфликтов интересов, их изучение и предложение вариантов их разрешения. Иначе говоря выявляются пересечения интересов сторон в конкретной ситуации и на основании этого определяются возможные причины конфликта. Такой подход позволяет:

- организовать эффективную аналитическую поддержку в данной ситуации;
- выработать наиболее эффективную стратегию поведения;
- избежать не нужной эскалации.

Метод преобразований.

Проблема преобразуется в более простую форму, которая знакома или доступна, примерно как происходит преобразование дробей в математике для проведения арифметических операций с ними. А уже возникшую после преобразования новую проблему решают заранее известным способом.

Метод выделения признаков.

В данном случае за основу берутся свойства (признаки) проблемы. Любая ситуация, в т.ч. и проблема, имеет большое количество разнообразных свойств. Эти свойства не равнозначны между собой. Одни присущи только данному типу проблемы, другие многим другим. Одни являются принципиально значимыми – другие нет. Именно от выбора основополагающих свойств, как правило, зависит успех решения задачи. Поэтому формируется несколько вариантов выделения существенных свойств проблемы. Эти свойства группируются и на основе созданных блоков свойств формулируется свой вариант решения. Наличие нескольких независимых позиций позволяет взглянуть на одну и ту же проблему с разных сторон.

Метод мозаики.

Наиболее используемый способ восстановления исходной картинки по имеющимся в распоряжении фрагментам. Основой для данного метода является хорошее знание аналитиком исследуемой области, закономерностей ее существования и развития. Каждый новый фрагмент информации «ставится» на свое место и аналитик восстанавливает недостающие элементы. Или, как минимум, формулирует гипотезу – направления для дальнейшего поиска.

Изучение возможных вариантов

Построение диаграммы возможного развития событий

Один из самых простых способов прогнозирования дальнейшего развития ситуации это построение диаграммы возможного развития событий. Такая диаграмма это визуализация и развитие анализа возможностей, поэтому удобнее всего строить диаграмму возможного развития событий на основе результатов анализа возможностей. Построение диаграммы осуществляется следующим образом. Вначале отмечается исходная точка, из которой начинается анализ. Обычно это известное вам состояние объекта либо ситуации. После чего определяются возможные варианты воздействия сил на объект (ситуацию).

Затем, исходя из возможных вариантов воздействия (давления) сил, определяются варианты развития – обычно берется три: реалистичный, пессимистичный и оптимистичный и определяются следующие точки, которые изучаются также и результат наносится на диаграмму. И так до достижения одной из ветвей цели исследования (требуемого состояния).

Анализ по схеме "А что если?".

Это еще один вариант анализа основанный на предположении вероятных сценариев развития в зависимости от обстоятельств. Вы меняете основное условие и в зависимости от предполагаемых изменений определяете как будет развиваться ситуация. Фактически вы отвечаете на вопрос «А что изменится если измениться это условие?» применительно к менее вероятным изменениям.

Оценка альтернативных сценариев.

Этот метод можно назвать наиболее творческим. Он очень похож на предыдущий метод, но в отличии от него требует проработки не наиболее вероятных вариантов, а всех возможных. В данном случае, основываясь на существующих положении дел и тенденциях, аналитик пытается нарисовать картину развития ситуации. Наиболее распространен способ, при котором рассматривается три варианта развития событий: пессимистический, реалистический и оптимистический сценарии.

Перед тем как начать рисовать сценарии нужно тщательно изучить силы влияющие на исследуемый объект (или ситуацию):

- что за силы могут влиять, посредством чего происходит влияние, в чем их заинтересованность;
- с какой активностью происходит влияние (частота, сила воздействия);
- устанавливаются причинно-следственные связи самой процедуры влияния;
- каковы ресурсы объекта;
- каковы планы объекта;
- какова история поведения в аналогичных ситуациях.

А в процессе описания сценариев полезно иметь перед глазами список этих сил и факторов. Обычно написание сценариев начинается с вопроса типа «если объект Х почувствует, что его компания теряет рынок, что он предпримет?».

Возникает логичный вопрос зачем нужны альтернативные точки зрения?

Использовать метод оценки альтернативных сценариев необходимо в следующих ситуациях:

- Когда нет уверенности в доказательной базе;
- Когда иное развитие ситуации маловероятно, но в случае реализации влечет за собой значительные последствия;
- Для осмысления материала;
- Когда этого просит заказчик.
-

Анализ конкурирующих гипотез.

Еще один метод анализа, основанный на рассмотрении возможных вариантов развития ситуации. Его целью является оценка вероятности того или иного варианта и выбор наиболее возможного.

Чаще всего мы останавливаемся на первом решении проблемы, кажущемся нам удовлетворительным, вместо того чтобы изучить все возможные варианты и

только после этого выбрать лучший. Причем критерий выбора не ясен и нам самим – просто выбранный вариант понравился более всего. Мы не привыкли рассуждать дальше. В результате мы видим то, что ищем, и не исследуем информацию, относящуюся к иным суждениям, гипотезам, предположениям. Мы не замечаем, что часть фактов согласуется с разными гипотезами. В результате мы не замечаем явных указаний на отличную от нашей точку зрения. По тому, что в противном случае нам придется одновременно разрабатывать несколько гипотез, а это требует серьезного напряжения. Мы не привыкли себя заставлять напряженно работать – мы жалеем себя.

Выходом из этой ситуации является анализ конкурирующих гипотез, который дает нам возможность рассматривать ряд возможных суждений и оценок и выбирать ту, которую считаем правильной. Суть метода заключается в следующем:

1 шаг – Выявите все возможные гипотезы. Ни в коем случае не отбрасывайте ни какие варианты если они гипотетически возможны. Лучше всего проделать это используя метод мозгового штурма.

2 шаг – Определите и систематизируйте значимые факторы, доводы и доказательства, учитывайте в т.ч. и факт отсутствия данных.

3 шаг - Определите индикаторы (факты), которые можно увидеть в случае правильности ваших суждений (выдвинутых гипотез).

4 шаг - Составьте общий список доказательств и фактов, применимых к ситуации в целом. Затем изучите каждую гипотезу и факторы подтверждающие и опровергающие каждую гипотезу. При этом рассмотрите, какое отношение имеет каждый факт к каждой гипотезе. Наиболее удобно данный эта проводит посредством построения таблицы. Например в строках у вас записаны гипотезы, а в столбцах факты. На пересечении соответствующих столбца и строки вписывается описывается отношение факта к гипотезе. В наиболее простом случае это подтверждение, опровержение и не имеет отношения. Такой подход не даст упустить из виду что либо в отличии от естественного (умственного) рассуждения. В дополнении можно оценить значимость каждого факта, что поможет провести конечную оценку вероятности того или иного сценария развития. Далее вы можете посмотреть как та или иная гипотеза соотносится со всеми данными и на основании этого сделать выводы. Также становится видно как каждый факт или довод согласуется с каждой гипотезой. Для пометок удобно использовать знаки «+» при подтверждении фактом гипотезы и «-» при опровержении, а также 0 при отсутствии какой либо корреляции довода с гипотезой.

5 шаг – Далее работаем с матрицей. Если факт согласуется со всеми гипотезами, то его диагностическая ценность падает – данный факт не поможет вам выбрать наиболее вероятную гипотезу. Поэтому такие факты, для исключения информационного шума, удаляются из матрицы. После этого вы увидите распределение доказательств (подтверждений) для каждой гипотезы. На основании распределения фактов (доводов) сделайте предварительные выводы о вероятности каждой гипотезы. После этого начните поиск доказательств, опровергающих каждую из теорий. В случае нахождения хотя бы одного доказательства опровергающего какую то гипотезу, такая гипотеза отбрасывается. А вы облегчаете себе дальнейшую работу. Помните золотое правило - гипотеза с наибольшим числом плюсов не обязательно считается наиболее вероятной, тогда как гипотеза с наибольшим количеством минусов является, возможно, наименее

вероятной. Поэтому ранжирование гипотез по количеству минусов дает примерное понимание их вероятностей.

6 шаг – выявите от каких фактов (доводов) ваши выводы зависят наиболее сильно – выявите довод, сыгравший наибольшую роль в вашем отказе от вероятности альтернативных гипотез или принижении их значимости. Ответьте на вопрос – какие могут быть последствия если эти факты окажутся ложными? Это действие помогает вам выявить важные предположения, которые вы не признали и которые, если окажутся неправильными, обесценят ваши выводы. Тщательно изучите этот факт:

- какие предположения лежат в основе толкования данного факта?
- возможны ли иные объяснения (толкования) данного факта?
- есть ли у источника, предоставившего вам этот факт, мотивы для обмана вас?
- возможна ли техническая или личностная ошибка (ошибка перевода, интерпретация и т.п.)?

7 шаг – Составьте краткий отчет с перечисление всех вероятных гипотез, указанием их вероятности и факторов, которые могут подтвердить или опровергнуть развитие событий по каждому направлению. В приложении к данному отчету необходимо вынести сравнительную таблицу и ваши рассуждения относительно каждой гипотезы. Будет полезно, если вы изложите те моменты, которые следует ожидать в будущем, или неизвестные вам нюансы, способные изменить ваши предположения.

Составление диаграммы основного влияния или воздействия.

Описываемый метод ни что иное как построение схемы взаимного влияния (связей) объекта вашего интереса и его окружения. Изначально на схему наносится ваш объект и значимые для него объекты (его окружение, волнующие его темы и события и т.п.) и прорисовываются взаимосвязи и взаимные влияния. Затем выявляются и прорисовываются объекты, имеющие влияние на окружение вашего подопечного и также прорисовываются взаимные связи и влияния. Обычно, для понимания ситуации, достаточно опуститься до третьего уровня, но при необходимости можно исследовать и более глубокие пласты. Главное не забывать, что «через десятое колено можно найти связь кого угодно с кем угодно». Начинать создание такой диаграммы лучше с матрицы влияния. Это таблица, по горизонтали которой расположены объекты влияния, по вертикали – способы влияния. В соответствующих ячейках вписывается последствие влияния на соответствующий объект соответствующим способом. Используя матрицу вы ничего не упустите.

Анализ возможностей.

Это выявление всех благоприятных возможностей в исследуемой проблеме или слабых мест (угроз), которые могут быть использованы для достижения поставленной цели или помешать такому достижению. Результатом анализа возможностей является перечень этих возможностей или угроз с их краткой характеристикой, вариантами использования и возможными результатами использования.

Выполнение анализа возможностей полезно в следующих отношениях:

- вы видите все возможные варианты развития событий;
- вы можете заранее спланировать свои действия в случае развития событий по тому или иному сценарию;

- вы можете выбрать наиболее простой способ и эффективнее распределить ограниченные ресурсы для достижения поставленной цели;
- вы можете прогнозировать действия оппонента.

Анализ возможностей можно использовать применительно к различным форматам информации и для получения ответов на самы разнообразные вопросы:
- силы у конкурента "Х", поддерживающие политику своего руководства или выступающие против нее;
- слабые места конкурента "Х", уязвимые административному или экономическому давлению;
- особенности переговорной тактики руководителей конкурента "Х", которую вы могли бы использовать к своей выгоде.

Для эффективного анализа возможностей вам нужно мыслить как потребитель информации, но давать ответы на вопросы как аналитик.

Метод «мозговой штурм».

Подчиненный определенным правилам метод одновременной работы нескольких участников над одной проблемой. Сущность его заключается в параллельном обсуждении одного вопроса несколькими независимыми аналитиками. Весьма эффективен при необходимости решения сложных задач в условиях дефицита времени. Результатом такой «обработки» проблемы является список возможных вариантов отструктурированный в звисимости от вероятности или силы варианта. При этом необходимо соблюдать ряд правил:
- в работе должно участвовать достаточное количество аналитиков;
- аналитики не обязательно должны быть связаны с решаемой задачей;
- категоричный запрет на любую критику;
- абсолютная свобода в генерации идей и их формулировании;
- безусловное принятие любых, в т.ч. и бредовых, идей.

Сама процедура осуществляется в несколько этапов:
- на первом этапе производится высказывание по основному вопросу каждым участником, лучше это проводить анонимно, в письменной форме;
- на втором этапе специалисты систематизируют собранный материал;
- на третьем этапе выносится на обсуждение каждая из предложенных идей и каждый аналитик высказывается по ее поводу;
- собранные данные вновь систематизируются и организатор осуществляет отбор приемлемого варианта.

Лингвистический метод

Лингвистические методы основаны на изучении особенностей письменной речи конкретного человека – особенностей передачи человеком своих мыслей в текстах. К таким особенностям относятся:
- орфографические особенности – особенности правописания или, другими словами, специфические ошибки в написании слов;
- лексические особенности – словарный запас, приоритеты в использовании тех или иных слов и т.п.;
- фразеологические особенности – особенности сочетания слов и использования оборотов;
- особенности синтаксиса - построения предложений, отклонения от правил при построении предложений и постановке знаков препинания;

Использование данного метода требует доскональных знаний родного языка, но и на простом уровне возможно применение некоторых методов данного анализа.

Например вы услышали часть разговора – всего одну реплику. Что можно сказать опираясь на эту реплику?

- по голосу – пол говорившего,
- возможно его возраст и настроение,
- возможно вы можете предположить чем вызван разговор,
- и с большой долей вероятности о чем шла речь…

Главное чтобы все ваши выводы были обоснованы, т.е. имели опору в услышанном. Нельзя ни на чем не основываясь заявить например что говоривший не местный – если вы это утверждаете, значит отметили особенность выговора (акцент) если особенность акцента не замечена – никаких гипотез и тем более выводов делать нельзя.

То же самое и с текстами. С той лишь разницей, что в текстах нужно использовать иные сигналы, сигналы лингвистические. Для упрощения понимания нужно немного отвлечься от проблемы. Рассматривайте изучаемый текст не как произведение чьего то творчества, а как простой набор символов. При таком подходе к нужным вам сигналам можно отнести:

- правильность написания слов (ошибки);
- правильность употребления слов;
- значение отдельных слов;
- количество используемых слов (словарный запас);
- особенности соединения слов (словосочетаний и словообразований, обороты);
- порядок расстановки слов;
- знаки препинания;
- передача прямой речи.

Любые другие сигналы – это проявление личности читающего, а никак не исследуемый текст.

Варианты сигналов:

правильность написания слов

- замена буквы по принципу как слышится так и пишется;
- двойные буквы вместо одинарного использования;
- использование пробелов и дефисов;

правильность употребления слов

- употребление слов в соответствии с их значением;
- соответствие падежей, времен и т.п. и устойчивые отклонения от нормы;

значение отдельных слов

- собственно значение слова (например в соответствии со словарем Ожегова) ;
- вид слова (штамп, несуществующее слово, книжное, экзотическое) ;
- лексическая принадлежность (проф слэнг, научный лексикон, уличный слэнг…);

количество используемых слов

- какое количество слов используется (каков словарный запас автора);
- какому «словарю» отдается предпочтение (профессиональные, бытовые и т.п.);

соединение слов

- ранее используемое образование (цитата);
- нормальное сочетание слов или необычное;
- рифмованное или нет;

порядок слов
- правильный синтаксис (порядок слов) – как в учебнике;
- неправильный (здесь важно понять эту особенность – неправильность) ;
знаки препинания:
- наличие пауз;
- обращение внимания на слово, словосочетание или фразу;
- незаконченность;
передача чужой речи
- прямая речь;
- косвенная речь;
- несобственно прямая речь;
- цитата;
- диалог.

Важно вначале увидеть этот сигнал, затем его понять и выявить частоту и стабильность проявления. Помните – любое сообщение состоит из следующих элементов: автор создавший сообщение, предмет о котором создано сообщение, лицо которому адресовано сообщение, сам текст сообщения и вы – тот кто анализирует сообщение. И только изучение всех этих элементов позволит качественно проанализировать полученные данные.

Метод фантазии

В данном случае предусматривается рассмотрение всех, пусть даже фантастических, вариантов решения вопроса. Это позволяет взглянуть на проблему по новому и найти оригинальное решение.

Методы экспертной оценки.

Данная группа методов основана на систематизации некоторого набора субъективных оценок по выделенным критериям. К данной семье методов анализа относятся такие, кА:
- списки ранжированные по выбранному признаку (важность, значимость, опасность и т.д.), здесь стоит упомянуть и справочники;
- индикаторы (сигнализаторы) некие характеристики, требующие периодической оценки и предназначенные для выявления ожидаемого стечения обстоятельств;
- попарное сравнение.

Ранжированные списки это например список факторов, влияющих на объект исследования отсортированный по силе влияния. Поскольку сила влияния величина составная и ее нельзя замереть, приходится ориентироваться на мнение эксперта, который и ранжирует список в зависимости от своего мнения. Индикаторы используются для периодической оценки состояния изучаемой ситуации и для понимания уровня наблюдаемой характеристики вновь необходимо мнение эксперта. Попарное сравнение это последовательное сравнение каждой характеристики с каждой характеристикой и ответ на вопрос «какая имеет наибольшее значение». Вопрос может быть и другой. Такое сравнение вновь проводит эксперт на основании своего опыта. Для снижения вероятности ошибки при работе с методами экспертной оценки используют несколько экспертов. Каждый из них проделывает ту же работу, что и остальные. А результаты усредняют.

Аналитическая объективность

Достаточно широко проблему аналитической объективности освещает Вашингтон Плэтт в своей книге «Стратегическая разведка». Ниже приведены в том числе и даваемые им рекомендации, и предложения выработанные в результате длительной практики. А для более глубокого изучения проблемы рекомендую обратиться к уже названной работе генерала Плетта.

Ошибки, которые нужно избегать, и почему

Страх неудач.

Боязнь неудачи мешает действиям аналитика. Вы хотите действовать правильно все время, но анализ - это форма искусства, а не работа на сборочном конвейере по восемь часов в день. Время от времени ошибки совершают даже самые прожженные и опытные аналитики. Помните, что:

- вы не сможете правильно предсказать и спрогнозировать события, не рискуя совершить ошибку;
- организация должна терпимо относиться к случайным ошибкам, если анализ базируется на лучших из имеющихся данных, хорошо аргументирован и умело представлен;
- если управленцы и координаторы согласились с анализом и выводами то ответственность за него уже несет не отдельное лицо, а организация.

«Перевод стрелок» или сваливание ответственности на другого.

Это когда вы надеетесь, что собственно анализ за вас сделает кто-то другой. Иногда аналитики при анализе или объяснении события пытаются зависеть от мнения лиц, добывающих информацию. Добывающие информацию люди - это обычно умные и хорошо информированные работники, но у вас, как у аналитика, обычно больше информации, чем у добывающего органа, по скольку информация стекается к вам из всех возможных источников. И помните, что ожидание окончательного мнения может помешать вам предсказать событие заблаговременно, чтобы ваш анализ мог принести пользу.

Обращение к прошлому.

История является отправным пунктом многих анализов. Наличие основательной свидетельской базы и данных о том, что происходило раньше, особенно о реакции руководителей, подсказывает нам, что ждать в будущем. Однако:

- если вы слишком много полагаетесь на прошлое, вы можете не заметить изменение обстоятельств или появление новых факторов, которые могут привести к другим результатам и выводам;
- если люди могут научиться на ошибках, то могут их больше не повторять.

Стереотипность.

Это ни что иное как классифицирование людей и проблем и использование определения вместо анализа. Аналитики часто кладут человека или проблему в определенную ячейку или нишу. Например, они делят людей на правых, левых, умеренных, консерваторов, либералов и т.п.

Путем использования заезженных, неточных определений и шаблонов вы можете ввести потребителя информации в заблуждение. Например, когда-то российским "консерватором" называли деятеля, страстно желавшего возврата к

коммунизму старого типа, досталинского. Этот ярлык противоречит давнему определению коммунистов как "радикалов" и вносит определенный хаос в понимание ситуации у человека не подготовленного, коим вполне может оказаться заказчик.

В результате типизации, люди с самыми разными мотивами и программами могут попасть в одну группу. В результате аналитики и пользователи информации могут заключить, что эти люди действуют сообща.

Искажение.

Это происходит тогда, когда анализ страдает тенденциозностью или предвзятостью. Чтобы свести предвзятость к минимуму, организации приходится уповать на профессионализм работающих в ней аналитиков и управленцев и на жесткость процесса проверки и рецензирования. Вы должны обратить особое внимание на предвзятости такого рода.

Когда ценностные суждения окрашивают ваше понимание страны, народа или отслеживаемого вопроса. Например, мы восхищаемся людьми, сумевшими преодолеть большие трудности, и одобрительно относимся к лидерам, желающими сделать свои страны процветающими. Если мы не проявим осторожности в оценке, такие чувства могут повлиять на наше видение события и из-за этого мы можем ввести в заблуждение потребителя информации.

Когда вас переполняет чувство гордости, что вы автор, у вас появляется стремление соперничать с другими людьми, подразделениями или ведомствами. Это может помешать вам объективно понять происходящее. Помните, что каким бы умным, информированным и творческим работником вы ни были, вы все же не олицетворение всей мудрости.

Устоявшиеся взгляды и как с ними быть
Преимущества устоявшихся мнений.

При вынесении суждений по сложным вопросам аналитики часто полагаются на свои устоявшиеся мнения или взгляды, т.е. на накопленные фактические и теоритические знания. Это делается в тех случаях, когда сложившиеся взгляды помогут вам подготовить своевременный, сжатый по объему и хорошо ориентированный проект информации и решить проблемы сложности и двусмысленности данных, дефицита времени, с которыми сталкивается аналитик. При этом:

- недостаток доказательств часто компенсируется предположениями;
- независимые предубеждения служат мощным средством, используемым для выбора нужного из неполных, противоречивых и часто объемных данных;
- имеющиеся предположения могут помочь вам предсказать конкретные результаты независимо от неопределенности обстановки;
- полагаясь в большей мере на суждение и устоявшееся мнение, чем на доказательства, вы можете уложиться в более короткие сроки.

Опасности устоявшихся взглядов.

Устоявшиеся взгляды и представления опасны, когда они заставляют вас видеть только ожидаемое и не замечать начало необычных событий, событий не укладывающихся в нормальное течение дел. Вот способы избежать попадания в ловушку устоявшихся взглядов:

- вопрос обсуждается с коллегами, чтобы подобрать альтернативный язык и аргументацию;
- рассуждения строятся ретроспективно, начиная от маловероятного на первый взгляд исхода, чтобы определить, могут ли имеющиеся данные подтвердить такой вывод;
- используется метод «мозгового штурма»;
- используются завзятые спорщики или коллеги, у которых возможный недостаток знаний по существу вопроса восполняется логикой и умением делать выводы;
- путем отделения известного от предполагаемого, аналитики используют доказательства и факты для исследования подходящих обобщений, определения информации, на которую они поначалу не обратили внимания, и соединяют вместе ранее несвязанные мысли.

Вместо того, чтобы полагаться только на предсказательный подход к анализу, можно использовать альтернативные варианты. Они ослабляют опасности, таящиеся в устоявшихся взглядах, и в большей степени отвечают нуждам потребителей:
- рассмотрите ряд возможных последствий и хорошо обоснованное значение и признаки каждого из них, когда наиболее вероятный исход оценивается в менее чем 70%, а менее вероятные исходы могут представлять значительные угрозы или возможности для интересов заказчика вашей информации;
- сфокусируйте внимание на главной теме информации, чтобы найти ответы на конкретные вопросы. Политики, принимающие решения, и другие потребители часто считают такую информацию более полезной, чем предсказательные и очень рискованные оценки;
- основываясь на единственных в своем роде собранных данных и тщательном исследовании, а не только на оценочном процессе, постарайтесь проникнуть в суть вопроса. Глубокое понимание сути происходящего лучше помогает потребителям получить знания, необходимые им в работе;
- используйте перспективный анализ, чтобы дать потребителям информации основание, на котором они могут предпринимать действия. Они считают это более полезным, чем прогнозы по поводу успешности уже выработанной политики.

Использование методологий

Что такое методологии? Методологии анализа - это всякий системный способ работы с информацией в целях развития знаний или вынесения суждений и оценок. Существует много разных способов и подходов. Большинство методологий начинаются с создания аналитической основы. Затем они используют неинтуитивные способы углубления и усиления традиционного анализа.

Зачем нужны методологии? Использование методологий может помочь:
- найти главное, определить суть происходящего. Ваша аналитическая проблема становится системной, строгой и ясной;
- выявить новые вопросы и проблемы - ваш взгляд на события становится шире;
- проанализировать тенденции и выработать альтернативные сценарии;
- осмыслить большой объем иногда противоречивой, часто сбивающей с толку информации и данных;
- предостеречь от зацикливания на каком-то одном варианте;

Методология может помочь преодолеть устоявшиеся взгляды, повышая ответственность ваших суждений, выявляя предвзятость и увязывая разворачивающиеся события с происходящим в других местах и в другое время:
- выявить логические несообразности и проблемы в сборе данных;
- облегчить распределение информации между другими аналитиками и ведомствами и выявить места, по которым имеются разногласия;
- повысить доверие к новым или непопулярным оценкам.

Когда следует пользоваться методологией?

Когда непонятен смысл происходящего, сообщения отрывочные или их мало, а источники информации тенденциозны или односторонни. Когда сообщений и информации особенно много, или когда вопросы сложные или противоречивые. Когда устоявшиеся взгляды мешают признанию случившихся перемен, особенно когда возможна политизация или влияние изменений будет значительным. Когда в обстановке появляются новые неизвестные элементы или новые направления для анализа.

Чему не может помочь методология?

Никакая методология или модель принятия решения не в состоянии сделать следующее:
- выдать абсолютно правильное решение;
- улучшить качество используемой вами информации. Метод хорош лишь настолько, насколько хорошо вы его разработали и использовали: путем создания точной аналитической основы, использования надлежащих переменных величин и полных данных и тщательного доведения метода до конца;
устранить неопределенности и непредвиденные события;
предсказать, когда и как быстро будут разворачиваться события;
- предвидеть явления, резко отличающиеся от принятых решений и осуществляемой политики, например, приток мигрантов вопреки решениям, принятым в области политики по отношению к мигрантам.

Какой методологией следует пользоваться?

Когда вы попытаетесь решить, какой методологический подход следует избрать, ответьте на следующие вопросы:
- Соответствует ли методология моим исследовательским потребностям? Даст ли она мне аналитическую основу, приложения, графики, текстовую часть или другие необходимые мне формы материала?
- Смогу ли я пользоваться этим методом длительное время? Может ли он помочь мне при коллективном обсуждении проблемы?
- Могу ли я потратить время, необходимое для доработки метода, в пределах срока, отведенного для представления информации?
- Рационально ли я потрачу свое время? Стоят ли аналитические выгоды затрачиваемых усилий?
- Могу ли я с помощью данного метода решить основные вопросы и получить на них нужные ответы?
- Укрепится ли с его помощью мое аналитическое суждение или я получу хорошую альтернативу ему? Если метод не помогает анализу, на него не стоит тратить время.

- Могу ли я получить знания и опыт со стороны и необходимое программное обеспечение для использования метода?
- Поддерживает ли управление моего отдела использование методологии?

Прогнозирование

Роль и место прогнозирования

Прогнозирование необходимо для принятия решений. Нельзя обдуманно выбрать что то из нескольких альтернатив не предполагая дальнейшее развитие событий. Именно такая однозначность и вынуждает изучать проблему построения прогнозов. Достаточно глубоко и интересно данное направление освещает в своих работах В. Плэтт. Также полезно изучить работы Н Малхотра, в частности «Маркетинговые исследования и эффективный анализ данных». Руководитель любого ранга вынужден заниматься прогнозированием, иначе он не сможет оптимально использовать имеющиеся ресурсы. Причина большого интереса к прогнозированию частенько является страх взять ответственность на себя. Таким руководителям необходим «стрелочник» на которого в случае чего можно сослаться. «Стрелочник» может выступать на эмоциональном уровне – когда просто есть на ком сорвать злобу, на психологическом уровне – когда не нужно винить себя за неудачу, на административном уровне – когда можно перевести наказание с себя на кого то еще. Вот таким «стрелочником» и становиться аналитик, который дает соответствующие прогнозы. Чтобы не стать громоотводом необходимо ответственно относиться к своей работе и глубоко знать предмет.

У прогнозирования есть своя альтернатива. Она заключается в том, что не надо прогнозировать как будет развиваться ситуация, а нужно влиять на ситуацию, что бы она развивалась так как нам нужно. Это очень не просто и позволить это себе могут либо в верхних эшелонах управления (по отношению к регулируемой ситуации), либо виртуозы, имеющие знания, опыт и соответствующие ресурсы.

Понятно, что шире всего прогнозирование используется на среднем уровне управления. Для нижнего это слишком дорогое удовольствие, а на верхах предпочитают влиять на ситуацию, изменяя ее под себя, а не прогнозировать. Причем даже на верхних этажах власти далеко не все отдают предпочтение влиянию. Многие чиновники являются сторонниками прогнозирования, поскольку стремятся сохранить или улучшить свое положение при любом изменении политической ситуации и боятся взять ответственность на себя за эти изменения.

Прогнозирование как завершающий этап анализа

Разделить анализ и прогнозирование весьма не просто. Большая часть сложных методик анализа уже заточена на прогнозирование. Фактически анализ нужен для того, что бы создать прогноз. И понять где закончился собственно анализ и начался прогноз ой как не просто. Поэтому ниже будут описаны особенности прогнозирования как процесса интеллектуальной деятельности и даны несколько методов.

Безусловно прогнозирование имеет свои ограничения и не дает однозначный ответ на вопрос «что будет завтра» и это необходимо всегда учитывать. Также нельзя забывать и о том, что изучается состояние на сейчас, а в будущем возможны любые, самые невероятные изменения. Поэтому давая

прогноз всегда необходимо оговаривать условия и границы развития конкретной ситуации, варианты изменений и их последствия. По сему содержание итогового документа аналитика должен быть примерно следующим:

Прогноз развития

- Сценарии воздействия на объект возможностей, преимуществ, угроз, слабостей и заинтересованных сил;
- Сравнение с аналогичными ситуациями и/или с аналогичным объектом;
- Возможные сценарии поведения в тех или иных ситуациях;
- Определение верхних и нижних пределов развития объекта с учетом возможностей, преимуществ, угроз и слабостей;

Рекомендации

- Что из слабостей и угроз целесообразнее использовать для достижения своих целей;
- Какие возможности и преимущества объекта необходимо нейтрализовать для достижения своих целей.

При работе над прогнозом важно помнить, что сам по себе прогноз так же влияет на развитие изучаемой ситуации если становится известен субъектам причастным к анализируемым событиям. Фактически такой прогноз является для участников событий чем то вроде стороннего совета. Прогнозы известных и авторитетных людей становятся силой, влияющей на развитие событий. По воздействию на участников событий прогнозы можно сгруппировать на:

- воодушевляющие и подталкивающие к активным действиям;
- запугивающие и тормозящие определенные действия;
- маскирующие (дезинформирующие).

По своей сути прогнозируемые варианты развития событий (объектов) можно разделить на регулярно повторяющиеся, редко повторяющиеся и неповторимые. Причем, как вы понимаете, неповторимая сейчас (впервые возникшая) ситуация в дальнейшем может перейти в категорию редких, а позже и в категорию регулярных. Результатом изучения регулярно повторяющихся событий являются выявленные закономерности и выведенные на их основе законы развития этих событий. Фактически такие закономерности (законы) есть ни что иное как унифицированный прогноз – «если А больше В, а с меньше В, то С меньше А». Сложнее обстоит дело с редкими ситуациями. Для них тоже можно вывести определенные закономерности, но не хватает базы для однозначного утверждения о незыблемости такого закона. Поэтому важно не пропустить тот момент, после которого выявленные закономерности перестают работать. Для этого необходимо заранее выявить соответствующие индикаторы и контролировать их состояние. Самым сложным в прогнозировании является работа с уникальными ситуациями. Здесь необходимо выявлять те элементы изучаемого события или объекта, которые не уникальны, а редки, а еще лучше регулярны. При выявлении достаточного объема таких элементов можно строить прогноз на основе законов, регулирующих их развитие. В данной ситуации важно понять что играет первостепенную роль в изучаемой ситуации (объекте) и именно эти элементы подвергнуть более глубокому исследованию.

Сам прогноз может базироваться на нескольких методах:

- на основе выявленных закономерностей – по средством определения цикличности в развитии, зависимости от неких повторяющихся факторов и т.п.;
- посредством изучения планов, намерений, настроений, склонностей и т.п.;

- по аналогии – путем выявления аналогичной ситуации в прошлом (прецедента);
- путем анализа тенденций и их наложения на объект изучения.

Но прогноз всегда становится результатом обработки собранного материала. И основная проблема заключается именно переработке большого количества сведений. Правда бывает и обратная ситуация – когда на лицо нехватка данных. Помимо этого необходимо учитывать влияние большого количества внешних и внутренних факторов (сил) влияющих на объект. Здесь стоит отметить особенность самого исследования. Суть этой особенности заключается в наличии или отсутствии значительного влияния на объект исследования со стороны человека (людей). Если такое влияние минимально – можно говорить о формальных исследованиях. Если же такое влияние присутствует, то необходимо учитывать результат интеллектуальной деятельности этих субъектов. Соответственно ограничиться формальными исследованиями нельзя и нужно использовать арсенал объективных методик.

Занимаясь прогнозированием необходимо соблюдать несколько правил, которые позволят максимально эффективно выполнять свою работу:

- Помнить, что при определенных обстоятельствах, невозможное может стать возможным.
- Стараться не строить выводы на основе личных симпатий и антипатий.
- Учитывать, что оппонентом может оказаться не менее прозорливый чем вы.
- Допускать, что часть ваших сведений может быть не верна.
- Не забывать, что люди часто думают одно, говорят второе, а делают третье.
- Не надеяться, что все участники событий будут действовать по правилам.

Люди, принимая решения, руководствуются некими своими соображениями. Эти соображения можно достаточно точно прогнозировать если знать мотивы субъекта и силы на него воздействующие. Но тем ни менее иногда человек действует вопреки здравому смыслу. И это тоже необходимо учитывать. Объяснения неоптимального поведения людей могут быть следующими:

- использование недостоверной информации (дезинформация, недостаток информации и т.п.);
- манипулирующее воздействие со стороны (в т.ч. шантаж, угроза, болезнь и т.п.);
- особенности психики (глупость, психические нарушения, психическая зависимость, старческий маразм)
- некомпетентность;
- знание чего то неизвестного вам или особая дальновидность субъекта.

Способность к прогнозированию можно и нужно развивать. Такое развитие возможно посредством нескольких действий:

- необходимо выбрать некую область человеческого бытия, достаточно хорошо освещаемую, динамично развивающуюся и тщательно ее изучать, вникая во все нюансы, тонкости, особенности;
- необходимо проводить регулярные тренировки прогнозирования – строить краткосрочный прогноз в выбранной области, которую изучаете и сравнивать свои прогнозы с тем какое развитие событий происходит на самом деле;
- выявленные ошибочные прогнозы тщательно анализировать на предмет причины неточности.

Сам процесс прогнозирования можно формализовать и разбить на ряд действий:

- изучить объект и текущее положение дел;
- выделить силы, оказывающие на объект влияние;
- изучить историю объекта и выявить тенденции;
- найти аналогии в ближайшем окружении, в отрасли, в государстве и т.п.;
- выявить представления, планы, намерения, возможности лиц, могущих оказать влияние на объект;
- определить возможные варианты развития событий;
- выявить факторы способствующие или препятствующие тому или иному варианту;
- понять какое развитие желательно, какое приемлемо, какое нежелательно, какое недопустимо;
- собрать максимально возможное количество мнений о возможном развитии событий в т.ч. и уже существующие прогнозы;
- выявить характеристики и признаки, которые позволят определить направление развития ситуации;
- определить способы стимулирования развития ситуации или ее торможения;
- на основе полученных данных описать возможные сценарии развития и методы влияния на них;
- составить итоговый документ.

Методы прогнозирования

Как было сказано чуть раньше, многие методы анализа уже дают прогностический результат. Это и дерево целей (декомпозиция), и морфологический анализ, и построение диаграммы развития событий… Поэтому остановимся на тех, которые не были описаны. Строго говоря к методам прогнозирования можно отнести большинство тех способов анализа информации, которые описаны в блоке «Изучение возможных вариантов» и еще некоторые приемы. Все они ориентированы на предположение того, что произойдет в будущем.

Вот их перечень:

Построение диаграммы возможного развития событий;
Анализ по схеме "А что если?";
Оценка альтернативных сценариев;
Анализ конкурирующих гипотез;
Составление диаграммы основного влияния или воздействия;
Анализ возможностей;
Метод «мозговой штурм»;
Метод фантазии;
Синтез данных.

Но есть несколько не вошедших в этот список приемов анализа. Они стоят как бы особняком. Поэтому предлагаю их рассмотреть отдельно.

Думание за противника

Это один из наиболее известных методов построения прогнозов. Его смысл сводится к тому, что аналитик начинает прорабатывать ситуацию встав на позиции своего оппонента – того, чьи действия необходимо просчитать. Безусловно, при таком подходе, на мнение аналитика накладывает отпечаток имеющиеся знания о себе, о своей системе. Полностью избавиться от такого влияния под силу не многим, необходимо вживаться в роль. Полезным бывает

когда действия оппонента прорабатывают несколько человек. В этом случае снижается вероятность влияния «знаний о себе» на результат прогнозирования. Противники данного метода в качестве основного аргумента приводят именно эффект наложения своих знаний на результат прогнозирования. Это справедливо. По этому важно что бы аналитик во-первых достаточно глубоко знал предмет и объект, действия которого прогнозируются, а во-вторых занимался прогнозированием одного и того же объекта, а не разных в разное время.

Достаточно продуктивным использование мозгового штурма при «думании за противника» и использование нескольких команд экспертов. Одна команда выступает одной стороной, вторая второй, а третья неким посредником (судьей). Таким образом прорабатываются все возможные варианты, рассматриваются все аргументы и контраргументы. При этом важно фиксировать для дальнейшего анализа все варианты, какие только были упомянуты.

Командно-штабные игры

Развитием метода «Думанье за противника» является метод «Командно-штабные игры». Его смысл сводиться к тому, что участники процесса разбываются на две группы. Одна «играет» за вашу компании, а вторя – за компанию «конкурента». А далее на каждое действие команды вашей компании, команда компании конкурента готовит варианты ответных действий исходя из возможностей конкурента, его ресурсов, его особенностей поведения… И таким образом прорабатываются разные варианты развития событий.

Метод Делфи

Это определенным образом развитый метод мозового штурма. В данном методе используется тот же принцип – каждый из участников высказывается по поводу поставленной проблемы. Используется тот же принцип анонимности. Но в отличии от мозгового штурма, после того как все участники высказались, каждый ознакамливается с результатами опроса (высказываниями и аргументами других), после чего процедура повторяется. Главное что бы сохранялась анонимность – мнения остальных коллег каждый участник изучает не зная кто автор того или иного утверждения или предложения. Если в процессе проведения второй процедуры появились новые идеи, то процесс вновь повторяется, и так до прекращения появления новых идей.

Дезинформация

Что такое дезинформация

Работая с информацией мы часто сталкиваемся с тем, что попавшие к нам данные мягко говоря не соответствуют действительности. Причины такому положению дел были рассмотрены выше. И среди них есть одна, которая требует особого внимания. Это дезинформация или распространение искажённых или заведомо ложных сведений с целью ввести в заблуждение получателя информации.

Дезинформация это способ воздействия на человека, заключающийся в намеренном предоставлении ему такой информации, которая вводит его в заблуждение относительного истинного положения дел. Цель такого

воздействия всегда одна – оппонент должен поступить так, как это вам необходимо. Его поступок может заключаться в принятии нужного вам решения или отказе от принятия невыгодного для вас решения. Но в любом случае конечная цель это действие, которое будет предпринято вашим оппонентом.

Дезинформацию можно условно разделить на следующие виды:

- введение в заблуждение конкретного лица или группы лиц (в т.ч. и целой нации);
- манипулирование (поступками одного человека или группы лиц);
- создание общественного мнения относительно какой-то проблемы или объекта.

Введение в заблуждение это не что иное как прямой обман – предоставление ложной информации.

Манипулирование это способ воздействия направленный непосредственно на изменение направления активности людей. Выделяют следующие уровни манипулирования:

- усиление существующих в сознании людей выгодных манипулятору ценностей (идей, установок…);
- частичное изменение взглядов на то или иное событие или обстоятельство;
- кардинальное изменение жизненных установок.

Дезинформирование (введение в заблуждение и манипулирование) тем сложнее осуществить, чем осведомленнее является объект манипулирования. Отсюда и основополагающие правила дезинформирования:

- объект дезинформирования должен быть максимально отрезан от источников информации по интересующей или смежным темам – для него (объекта) должно быть непросто, а лучше не возможно получить дополнительную информацию или проверить имеющуюся;
- объект манипулирования в процессе обработки необходимо снабжать информационным суррогатом – урезанной информацией – только той информацией, которая отвечает задаче манипулятора.

Основные направления стратегического дезинформирования:

- введение в заблуждение конкурента относительно истинного времени начала тех или иных крупных мероприятий на рынке (новое производство, рекламная акция, маркетинговое исследование и т.п.);
- создание иллюзии подготовки крупномасштабных операций на ложном направлении;
- широкое освещение «труднопреодолимых» проблем;
- «утечка» заведомо заниженных или завышенных экономических и производственных показателей;
- преувеличение или занижение отрицательного влияния климатических, бытовых, социальных и иных условий на перспективность того или иного направления;
- критика «низкого качества» продукции;
- значительное преувеличение ваших возможностей (экономических, политических, социальных, административных и т.п.);
- демонстрация серьезных намерений на направлении, которое как вам известно бесперспективно.

Отдельно стоит осветить такой способ дезинформации как распространение слухов. Слух это специфический вид информации, появляющийся спонтанно как средство заполнения информационного вакуума, либо специально распространяемый. Для того чтобы информация стала слухом

(что бы ее стали инициативно транслировать), т.е. для ее распространение не нужно дополнительных усилий, необходимо:
- что бы информация была значима для членов среды распространения;
- что бы информация была им понятна;
- что бы обладание такой информации способствовало повышению престижа.

Необходимо различать:
- слухи – желания;
- слухи – пугала;
- разобщающие слухи.

«Слухи – желания» это ожидания той среды, в которой данный слух распространяется. Такие слухи часто используют для деморализации людей. Осуществляется это следующим образом. Выявляется или распространяется слух-желание, но те предположения, которые в нем присутствовали не исполняются. Через некоторое время наступает разочарование и как следствие деморализация.

«Слухи – пугала» это страхи людей. Такие слухи инициируют состояние тревоги, неуверенности, безысходности, а иногда и паники. В военное время это слухи о сверхоружии у противника, о нехватке продовольствия, о заражении местности и т.п.

«Разобщающие слухи» это недовольства людей социальным или расовым положением. Такие слухи нарушают социальные связи, вызывают расслоение общества, лишают руководство поддержки рядовых членов.

Слухи бывают:
- полностью недостоверные;
- частично недостоверные;
- правдоподобные.

Для погружения в проблему предлагаю ознакомиться с работой Б. Каценеленбаума, доктора физико-математических наук «Демагогия: опыт классификации», в которой автор описывает все возможные способы дезинформирования. Здесь приведены отрывки.

Мы будем понимать под демагогией совокупность методов, позволяющих создать впечатление правоты, не будучи правым. При таком понимании демагогия находится между логикой и ложью. От логики она отличается тем, что используется для отстаивания неправильного суждения, от лжи – тем, что демагог не формулирует это суждение, а лишь подводит к нему слушателя, поручая тому самому обманывать себя.

Ниже приводятся четыре основных типа демагогии в соответствии с работой Б. Каценеленбаума. В каждом из них произведено дальнейшее разбиение. Большинство примеров, приведенных для иллюстрации, не выдуманы.

1. Демагогия без нарушения логики

1а. Пропуск факта, подозревать о котором слушатель не может, но который меняет кажущийся очевидным вывод. Пример: «Н. открыл три кометы. Является ли он крупным ученым?» «Моя теща открыла пять комет». Пропущено: «моя теща – ученый с мировым именем».

1б. Пропуск фактов, который виден и заполняется слушателями «по очевидности», что приводит к неверному заключению. Пример: на заседании

кафедры обсуждается вопрос об ошибке в лекции доцента Н. Выясняется, что ошибки не было. Решено повысить уровень преподавания. В отчете о заседании приводятся только первая и третья фразы.

1в. Пропуск фактов, меняющий вывод; об этом пропуске слушатель может догадаться, только если он не доверяет докладчику. Пример: «Теорему, которую доказал Н., я тоже доказал». Пропущено: «я доказал ее позже».

1г. Создание недоверия у слушателей к какому-либо факту посредством соответствующих словесных оборотов. Вот пример такого нагнетания недоверия «по степеням»: «Произошло событие А», «Мне сообщили, что произошло событие А»; «Мне пытались внушить, что произошло событие А»: «Мне назойливо внушали, что якобы произошло событие А. Впрочем, было известно, что проверить это утверждение я не могу».

2. Демагогия с незаметным нарушением логики

2а. Используется известная еще древним философам логическая ошибка, когда временная связь между двумя событиями толкуется как причинно-следственная («после этого – значит, вследствие этого»). Пример: «После моего выступления голосование подтвердило мою правоту», – но говорящий не указывает, что в своем выступлении он лишь поддержал общепринятую точку зрения.

2б. Из А следует В либо С, но вариант С не упоминается. Пример: «Если вы не согласны со мной, значит, вы согласны с Н.» – на самом деле я могу иметь третье мнение.

2в. Подразумевается, что если из А следует В, то из В следует А. Пример: «Все бездельники владеют демагогией, Н. владеет демагогией, следовательно, он бездельник».

3. Демагогия без связи с логикой

3а. Использование словесных блоков «одноразового действия» («вы сами понимаете, что...», «вы же умный человек и не можете не понимать, что...», «не считаете же вы, что не можете ошибаться», «это – не наука!» и много других).

3б. Ответ не на заданный, а на близкий вопрос. Пример: «Можно ли верить утверждению докладчика, что он доказал ошибочность этой теоремы? – Я знаю докладчика как хорошего семьянина и общественника».

3в. Ссылка на авторитет неспециалистов. Пример: «Моя теорема очень понравилась народному артисту Н., а какой-то м.н.с. доказывает, что она неверна!».

3г. Смешение в одной фразе верного и неверного утверждений. Пример: «На семинаре вы не выступили и не опровергли докладчика, так как боитесь его!». Между тем ошибка в докладе была указана первым же выступавшим.

3д. Неверное утверждение содержится в постановке вопроса. Пример: «Почему вы молчали на семинаре, когда вас критиковали?» – спрашивают человека, который не был на семинаре.

3е. Признание своих мелких и несущественных ошибок. (В ответ на замечание, что теорема ошибочна: «Действительно, доказывая теорему, я сделал грамматическую ошибку»).

4. За границей собственно демагогии (переходная область между демагогией и ложью)

4а. Силовая демагогия (по Крылову: «Ты виноват уж тем, что хочется мне кушать»).

4б. Шантаж, иногда относящийся даже не к самому оппоненту. Пример: «Вы правы, доказывая, что Н. не виноват в том, в чем я его обвиняю. Но если вы будете на этом настаивать, то я предъявлю ему другие, более серьезные обвинения. Вы докажете свою правоту, но погубите его».

4в. Срыв дискуссии, перевод ее в скандал (истерика, жалобы типа «Меня травят», «Меня оскорбляют», оскорбления оппонента, обвинение его в демагогии).

На мой взгляд достаточно полно описано то, с чем мы сталкиваемся ежечасно и не требует дополнительных комментариев.

Как дезинформируют

Очень интересно систематизировал инструменты и приемы дезинформирования А.В. Бурьяк. В своих работах основными инструментами дезинформирования он назвал:

- СМИ (печать, радио, телевиденье);
- Интернет;
- искусство (кино, изобразительное искусство, сатира …)
- слухи;
- «случайно» увиденное или услышанное;
- «утечка» особо охраняемой информации.

Основные приемы дезинформирования:

- Информационная перегрузка

– параллельно с основной информацией сообщается огромное количество вспомогательной, сопутствующей информации, составляющей абстрактные рассуждения, ненужные подробности, разнообразный информационный мусор, в результате чего объект воздействия не в состоянии в истинной сути проблемы;

- Дозирование информации

– сообщается только выгодная часть информации, а остальное замалчивается – результатом такого воздействия становится искажение картины реальности;

- Стереотипизация
– создание иллюзорных стереотипов (так называемых «ценностей» - стандартов поведения, социальных мифов, политических иллюзий и т.п.) и воздействие с их помощью на аудиторию;
- Сенсация и сенсационность
– использование информации о событии исключительном, вызывающем интерес широких масс и впечатлении, произведенным этим событием для отвлечения внимания от действительно важных событий;
- Смешение (использование полуправды и инсинуаций)
– смешивание истинных фактов с разнообразными слухами, гипотезами, допущениями, предположениями, рассуждениями – до такой степени, что невозможно отличить правду от вымысла;
- Большая ложь
– чем наглее и неправдоподобнее обман, тем скорее люди в него поверят – любимый прием министра пропаганды фашистской Германии;
- Затягивание времени
– оттягивание момента обнародования (предоставления) важных сведений до той поры, когда уже невозможно что-то изменить;
- Замалчивание
– намеренное не освещение определенных фактов, недопущение к распространению определенной информации – с родни приему «затягивание времени»;
- Легализация информации
– выгодную манипулятору информацию (вымышленную или реальную) через подставных лиц распространяют в СМИ нейтральных по отношению к обеим сторонам (в чьих интересах работает манипулятор и объекту манипулирования), СМИ оппонента обычно охотнее доверяют таким публикациям чем прямым участникам конфликта;
- Своевременная ложь
– сообщение ложной, но ожидаемой в настоящий момент информации и чем сильнее ложь отражает ожидания аудитории, тем эффективнее ее результат – позже обман будет раскрыт, но или острота ситуации спадет или важный процесс примет необратимый характер.

Дозирование информации.

В процессе подготовки нового издания или выпуска любое СМИ выбирает из огромного объема информации (новостей) только мизерную часть и выдает их за главные с их точки зрения. Таким образом уже на этапе подготовки к выходу каждое СМИ начинает воздействовать на свою аудиторию. Это воздействие заключается в том, что читатель или слушатель видит не действительную картину мира, а ее отражение в несколько искривленном зеркале. А эта кривизна зависит от взглядов и убеждений журналистов и редакторов, цензуры, целей самих журналистов и тех кто оплачивает их работу. И это только на этапе отбора интересного материала – еще даже не начал формироваться номер (выпуск) и не начали писать тексты. Уже на этом этапе начинается дозирование информации. Простой анализ содержания изданий ориентированных на разные слои населения наводит на определенные размышления. Так «качественная» буржуазная пресса западно-европейских стран на 63-64% состоит из материалов политико-экономической направленности, а популярные

издания на 67-75% состоят из развлекательных сообщений скандально-уголовного толка (А.Е. Тарас «Методы и приемы психологической войны» Харвест 2006г). Безусловно это выражение потребности данной социальной среды – иначе они не станут покупать эти издания. Но именно такое представление об окружающем мире и формируют эти СМИ у своих читателей. Мало того информационный поток, адресованный широким слоям населения отвлекает последних от реальных политико-экономических проблем освещаемых в специализированных изданиях для управленцев. Данный прием очень часто идет рука об руку с замалчиванием определенной информации. Информация о неудобном факте просто не попадает потребителю и он (потребитель) ни чего не знает об этом.

Стереотипизация.

Стереотип это предвзятое мнение о чем либо (стандарт поведения, социальный миф, политическая иллюзия и т.п.). Впервые понятие «социальный стереотип» применительно к пропаганде использовал американский журналист Уолтер Липман в своей книге «Общественное мнение» в 1922 году. Он, в результате изучения роли прессы в формировании общественного мнения, разработал концепцию, согласно которой всеми процессами восприятия управляют стереотипы – предвзятые мнения. Логика его рассуждений следующая. Человек не может знать всего, а значит человек не имеет возможность познать и окружающий его мир, тем более что он (мир) так огромен и изменчив. Но человеку необходимо оперировать определенными понятиями из окружающего им мира, принимать решения и т.п.. Для облегчения себе жизни человек вырабатывает упрощенную модель окружающей действительности. Такие модели чаще всего вырабатываются не в результате наблюдения, а в результате получения информации из внешних источников. Эти упрощенные модели и есть стереотипы. А дальнейший процесс познания это процесс механической подгонки еще неизвестного факта под устойчивую, опробованную, проверенную формулу, образ, модель, стереотип. В результате человек перестает критически анализировать поступающую информацию, а лишь сопоставляет с имеющимися у него стереотипами.

Так вот стереотипизация подразумевает несколько направлений воздействия:

- создание устойчивых стереотипов в общественном сознании;
- изменение существующих стереотипов;
- использование существующих стереотипов для манипулирования общественным мнением.

Сенсация и сенсационность.

Использование информации о событии исключительном, вызывающем интерес широких масс и впечатлении, произведенным этим событием для отвлечения внимания от действительно важных событий. Сенсации находят в самых разнообразных событиях: пойман неизвестный тип рыбы, спортсмен установил небывалый рекорд, цена на нефть поднялась до невиданных размеров и т.п.. Все эти события объединяет одна черта – исключительность. Все эти события полноценные кандидаты в сенсацию. А признать событие сенсацией означает выделить его из общего ряда событий, признать за ним особую значимость, привлечь к нему внимание публики. Сенсация привлекает

к себе внимание чем становится похожей на рекламу. Используя сенсацию можно рекламировать политического деятеля, решения правительства, изменения курса страны. Или очернять неугодных общественных деятелей и их действия… Но кроме того, сенсацию можно создать и искусственно. Взяв какое то не выдающееся событие и потратив побольше времени в телевидении или места в издании, снабдив крикливыми заголовками и мишурой оформления можно сделать из него сенсацию. Да – жизненный период такой сенсации будет короче обычного, но зато она отвлечет на себя внимание публики от проблемы, которую необходимо скрыть.

Смешение (использование полуправды и инсинуаций).
Смешивание истинных фактов с разнообразными слухами, гипотезами, допущениями, предположениями, рассуждениями, ложной аргументацией и манипулирование ею внутри материала – до такой степени, что невозможно отличить правду от вымысла. При использовании данного метода один факт маскируют нагромождением совершенно не связанных с ним фактов, рассуждениями о их связи и взаимодействии и т.п..

Ноам Хомский: «10 способов манипулирования с помощью СМИ»
Еще один интересный взгляд на роль СМИ в процессе дезинформирования. Немного под другим углом, но всё о тех-же способах и методах…
Ноам Хомский, о котором «Нью-Йорк таймс Бук Ревью» как-то написала: «Если судить по энергии, размаху, новизне и влиянию его идей, Ноам Хомский, возможно, самый важный из живущих сегодня интеллектуалов», опубликовал «10 способов манипулирования с помощью средств массовой информации».

Отвлечение внимания
Чтобы не дать гражданам возможность быть в курсе последних достижений науки и культуры, средства массовой информации используют прием отвлечения внимания от важных проблем и перемещение центра внимания на малозначительные аспекты или наоборот – на специально созданные и «раздутые» информационные поводы.
«Постоянно отвлекать внимание граждан от настоящих социальных проблем, переключая его на темы, не имеющие реального значения. Добиваться того, чтобы граждане постоянно были чем-то заняты, и у них не оставалось времени на размышления; с поля – в загон, как и все прочие животные» (цитата из книги «Тихое оружие для спокойных войн»).

Создание проблемы, а затем предложение способа ее решения
Данный метод также называется «проблема-реакция-решение». Данный метод эффективен тогда, когда общество ожидает проявления инициативы от правящих кругов. Вначале создается некая ситуация, требующая разрешения (в качестве такой проблемы может выступать уровень преступности, террористическая атака, повышение цен и т.д.). Затем следует всестороннее обсуждение проблемы, после чего руководство страны или правящая сторона предлагает решение создавшейся ситуации. Естественной реакцией на такую модель будет повышение рейтингов и поддержка руководства, а также «сворачивание» неугодных структур и устранение мешающих лиц.

Способ постепенного применения
Данный метод используется в тех ситуациях, когда необходимо, чтобы общество приняло непопулярную меру. Для этого СМИ внедряют видимость необходимости жестких мер постепенно, день за днем, год за годом. Именно таким образом были навязаны принципиально новые социально-экономические условия (неолиберализм) в 80-х и 90-х годах прошлого века.
Сведение к минимуму функций государства, приватизация, неуверенность, нестабильность, массовая безработица, заработная плата, которая уже не обеспечивает достойную жизнь. Все эти факторы могли бы стать причиной революций, если бы не метод постепенного применения в СМИ.

Отсрочка исполнения
Другой способ продавить непопулярное решение заключается в том, чтобы представить его в качестве «болезненного и необходимого» и добиться в данный момент согласия граждан на его осуществление в будущем. Гораздо проще согласиться на какие-либо жертвы в будущем, чем в настоящем.
При этом общество уверено, что до завтра все может измениться к лучшему, а когда это «завтра» наступает, то непопулярная мера уже не вызывает такого резкого негатива.

Обращение как к малым детям
В большинстве пропагандистских выступлений, рассчитанных на широкую публику, используются такие доводы, персонажи, слова и интонация, как будто речь идет о детях школьного возраста с задержкой в развитии или умственно неполноценных индивидуумах.
Чем усиленнее кто-то пытается ввести в заблуждение слушающего, тем в большей степени он старается использовать инфантильные речевые обороты. Почему? «Если кто-то обращается к человеку так, как будто ему 12 или меньше лет, то в силу внушаемости, в ответ или реакции этого человека, с определенной степенью вероятности, также будет отсутствовать критическая оценка, что характерно для детей в возрасте 12 или менее лет.

Упор на эмоции в гораздо большей степени, чем на размышления
Воздействие на эмоции представляет из себя классический прием, направленный на то, чтобы заблокировать способность людей к рациональному анализу, а в итоге и вообще к способности критического осмысления происходящего. С другой стороны, использование эмоционального фактора позволяет открыть дверь в подсознательное для того, чтобы внедрять туда мысли, желания, страхи, опасения, принуждения или устойчивые модели поведения…

Держать людей в невежестве, культивируя посредственность
Непонимание ситуации, участие в пустых обсуждениях, низкий уровень образования, невежество и посредственность – мощные орудия в руках СМИ. Подчинение своей воли проходит гораздо проще, когда в руках находится послушный материал. «Качество образования, предоставляемого низшим общественным классам, должно быть как можно более скудным и посредственным с тем, чтобы невежество, отделяющее низшие общественные

классы от высших, оставалось на уровне, который не смогут преодолеть низшие классы».

Побуждать граждан восторгаться посредственностью
Пока читатели и зрители удивляются, как проходит в свет тупость, пошлость и невоспитанность, эти самые качества становятся определяющими в формировании общественного мнения. А этими определяющими намного легче манипулировать, чем, скажем, независимостью мнения или интеллигентностью.

Усиливать чувство собственной вины
Психотерапевты хорошо знают, что чувство вины – это «крючок», на который попадаются даже самые сильные личности. Тот, кто владеет этим «крючком», может задавать направление и диктовать условия. Если СМИ удается заставить человека уверовать в то, что только он виновен в собственных несчастьях, то тогда становится возможным отвлечь его от борьбы с экономической или политической силой. Уничижение и обвинение самого себя в своих бедах часто приводит к апатии и бездействию социума. И тогда управлять им становится гораздо легче.

Знать о людях больше, чем они сами о себе знают
Благодаря достижениям науки и передовым технологиям СМИ получили в свое распоряжение такие знания о социуме, которые позволяют опережать и предвидеть тенденции и реакции общества. Это означает, что в большинстве случаев система обладает большей властью и в большей степени управляет людьми, чем они сами.

Выявление дезинформации

Выявление дезинформации из общего, достаточно плотного, потока информации дело достаточно хлопотное, но тем ни менее реализуемое. Эффективное выявление дезинформации основывается исключительно на двух постулатах:
- перепроверка полученных данных;
- контроль надежности источника и канала поступления информации.

Перепроверка полученных данных

Перепроверка полученных данных подразумевает наличие нескольких, независимых друг от друга или от чего то общего, источников. И соответственно сопоставление поступающих от них сведений. Такое сопоставление может быть полным, когда все источники дают развернутую информацию по одной проблеме. Может быть частичным, когда информация из каждого источника лишь частично дублирует остальных.

Контроль надежности источника

Контроль надежности источника и канала передачи информации подразумевает постоянное наблюдение за достоверностью поставляемых сведений, проверку их и учет всех допущенных огрехов. По сути нужно вести учет всей информации, которую давал источник и перепроверять ее через другие источники. Мало того – нужно контролировать источник с точки зрения

его возможной ангажированности. Т.е. отслеживать его связи (финансовые, родственные, криминальные…) и регулярно отвечать себе на вопрос «а не заинтересован ли он в даче мне дезы?».

Советы по выявлению дезинформации

На основе этих постулатов можно дать следующие рекомендации по выявлению попыток дезинформирования при работе с открытыми источниками информации.

1 - Выделение простых фактов из огромного числа данных (новостей) от множества разных источников (СМИ, информ агентства и т.п.), и сопоставление этих фактов с последующим выводом о совпадении или не совпадении в подаче материала. Как вариант использование тематических дайджестов без комментариев.

2 - Объединение ВСЕХ новостей одного источника за некоторый промежуток времени в логическую сюжетную цепочку. А затем построение гипотезы почему материалы были поданы в таком объеме, контексте, последовательности, качестве и т.д. Результатом такого наблюдения станет понимание возможного развития событий, тенденций проводимой политики, стратегических планах и акцентах при формировании общественного мнения теми, чьи интересы представляет канал. А с этими данными можно сверять и получаемую по другим каналам информацию и выявлять нестыковки.

Еще одно направление выявление дезинформации основано на выявлении лжи в текстах. Данный метод использует выводы опубликованные С.И. Симоненко в своей статье «Поведение человека в процессе отборочного интервью как фактор, вызывающий доверие». В ходе экспериментов им были выявлены закономерности в использовании разных лингвистических структур в зависимости от того излагает человек то что действительно знает или то что придумал. В вымышленной ситуации человек описывает то, что ему хорошо известно, с чем он часто сталкивается в жизни, такую ситуацию, которую он видел, при описании которой трудно ошибиться. За счет этого повествование получается “гладким”, возвраты к предыдущим фактам, о которых забыли рассказать, отсутствуют. Из-за того, что вымышленная ситуация известна объекту очень хорошо, детали при описании очень мелкие и специфические, часто известные только самому рассказчику. При описании вымышленной ситуации нет вводных слов с оттенком предположения и неуверенности, потому что описываемая ситуация объекту известна. В то время как, в реальных текстах гораздо больше элементов, связанных с логической обработкой информации : “это так, потому что”, в отличие от правдивых текстов, где преобладают “возможно, это так , потому что”. Словообразования на подобии *“ну, ты знаешь, это как всегда”* используется при обмане. В правдивых текстах такие словообразования не встречаются. В вымышленных текстах люди используют неопределенные местоимения *какой-нибудь, где-нибудь*, а в правдивых - только *какой-то , где-то*. При описании вымышленной ситуации больше динамики, чем при описании реальной ситуации.

Глава 3 Технологии конкурентной разведки

Мониторинг новостей

Самый простой способ быть в курсе событий на рынке – регулярно отслеживать новости. Очень многое быстро становиться доступно в интернете. При этом нужно понимать, что новости это не только то, что публикуется в Ленте Яндекса, а гораздо шире. Любые сообщения отражающие изменения в ситуации на рынке нужно рассматривать как новость. Сейчас, когда практически у каждого есть мобильный телефон, а у многих с доступом в интернет, люди стали основным источником оперативной информации. Любое событие может быть зафиксировано случайным свидетелем, сфотографировано или снято, выложено в интернет и прокомментировано. Порой от момента события до момента публикации первых сведений о нем проходят считанные минуты. При такой оперативности нужна и соответствующая оперативность в отслеживании событий, если того требует поставленная цель.

Как вы понимаете, такой мониторинг позволяет узнавать очень многое и достаточно оперативно. Но для конкретного потребителя информации нужно не знание «всего обо всем», а очень четко определенные знания. Да и «знать всё обо всём» это скорее утопия чем реальная цель – просто не хватит ресурсов как финансовых и технических, так и собственного времени.

Источники

Первым делом нужно понять откуда черпать информацию. Ведь контролировать все сайты в интернете не получиться. Во первых их много. А во вторых их количество ежеминутно увеличивается. Но в этой ситуации нужно понять как происходит распространение информации. Изначально материал попадает в интернет несколькими путями:

- публикация специализированных агентств, имеющих собственный штат журналистов, выискивающих новости;
- публикация компаниями новостей о себе (в виде новостей, пресс-релизов и т.п.);
- публикации частных пользователей (блоги, форумы, чаты, соцсети…).

Это и есть те группы источников, активность которых нужно будет отслеживать:

- агрегаторы новостей;
- сайты игроков рынка;
- странички экспертов и интересующихся;
- площадки, где идет обсуждение тем, связанных с вашей темой (в т.ч. блоги, форумы, соцсети…);

Агрегаторы новостей

Это порталы, специализирующиеся на сборе и удобном представлении всех новостей. Их достаточно много и отсматривать все не хватит ни сил ни средств. Поэтому нужно выбрать наиболее полезные. Вопрос как эту полезность понять. Самый простой и распространенный способ это взять с проверяемых на полезность порталов новости за некоторый период (от одного дня до месяца в зависимости от интенсивности пополнения новостей и активности рынка) и по каждому порталу отдельно посчитать количество уникальных новостей, содержащих полезную для вас информацию. Эта цифра и будет показателем

полезности. Безусловно данный метод далек от идеала, но он уже позволяет принять обоснованное решение, а не полагатся на волю случая.
К сожалению это не всё – необходимо также учесть еще некоторые факторы.
Первый – территориальная, языковая и национальная близость. Понятно, что агрегатор англоязычный уделяет больше внимания англоязычным источникам, а агрегатор китайский – китайским источникам. Исходя из территориальных, языковых и национальных особенностей ваших интересов и нужно исходить при выборе новостных агрегаторов как источников постоянной информации.
Второй фактор – принадлежность агрегатора тем или иным силам. Не секрет, что новости это тоже бизнес и он кому то принадлежит, причем крупные корпорации также являются и владельцами медийных ресурсов. На таких порталах ряд материалов (в т.ч. и новостей) будут подаваться с определенной обработкой. И это нужно учитывать при выборе источников. Оптимальный вариант в такой ситуации понять какие игроки на рынке с какими медийными ресурсами связаны и использовать, в качестве источников информации, по возможности агрегаторы каждого из игроков. Наиболее одиозные новости они будут освещать с удобной для себя стороны и с не выгодной стороны для оппонентов – именно эта разница в подаче информации, в скорости ее выхода и в ее трактовке и представляет наибольший интерес в последующих исследованиях.
Третий фактор – региональная близость источника к объекту интереса. В данном случае, в отличии от первого фактора, речь идет о степени осведомленности, а не о близости позиций. Местные источники, как правило, знают больше о ситуации в их регионе, по скольку видят происходящее своими глазами, а их родные, друзья, знакомые за частую участвуют в освещаемых событиях. И это тоже нужно учитывать при выборе источника.
Обрисованные принципы выбора новостных агрегаторов распространяются и на остальные источники информации.
Отдельно нужно сказать об агрегаторах, специализирующихся не столько на новостях, сколько на консолидации информации из СМИ и из официальных источников государства. Интересным примером такого консолидатора является компания Интегрум, на портале которой можно получить информацию из самых разнообразных СМИ в привязке к объекту вашего интереса, что весьма удобно и значительно экономит время.

Отраслевые источники
Это те же агрегаторы новостей, но не всех, а новостей вашего рынка, вашей отрасли, вашего сектора экономики. Здесь значительно меньше «общей» информации и больше конкретики, причем конкретики иногда с весьма интимными подробностями.
Такие агрегаторы хороши именно ориентированием на проблемы интересующей вас отрасли, а также тем, что на подобных агрегаторах присутствуют и соответствующие эксперты, и руководители, и потребители информации.

Сайты игроков рынка
Это сайты компаний, которые оказывают какое то влияние на ситуацию на рынке. Это и ваши конкуренты, и потребители, и поставщики, и производители

оборудования для вас… В общем круг достаточно широк и нужно выбрать наиболее значимых и/или потенциально опасных.
Что может представлять интерес на их сайтах? – сами новости из соответствующего раздела. Причем и новости компании и новости рынка, представленные у них на сайте. Вторые с одной стороны покажут интересы компании (вряд ли будут публиковаться не значимые для компании новости), а с другой стороны покажут как компания хочет чтобы эти новости воспринимались ее клиентами. Ведь это в основном на них они ориентированы. Помимо новостного раздела интерес представляют пресс-релизы (иногда их выносят отдельно), информация для акционеров (это тоже новости), информация о руководстве…. По сути весь сайт конкурента можно рассматривать как источник новостей – каждую его страничку. Ведь изменение информации на любой страничке такого сайта указывает на какие то изменения внутри компании, а для вас это самая настоящая новость!

Отраслевые on-line БД
Под данным типом источников новостей нужно понимать базы данных разнообразных регуляторов (в т.ч. и госорганов), которые контролируют и регулируют отношения на интересующем вас рынке. Например выдача лицензий. Это способ регулирования или точнее защиты рынка от не добросовестных игроков. Но для нас интересно другое – мы можем с некоторой регулярностью проверять кому выдавались соответствующие лицензии и таким образом своевременно выявить, что некая компания получила соответствующую лицензию. Это новость, которая влечет за собой ряд исследований: что за компания, кто за ней стоит, на сколько она опасна как конкурент и т.д..
Или у нашего конкурента истек срок действия лицензии, а документы на продление не подаются – тоже новость, влекущая за определенные умозаключения.

Странички экспертов
Это персональные сайты или странички на сайтах людей, которые освещают события на интересующем вас рынке, являются признанными специалистами в данной отрасли и т.п.. Как правило, такие люди, кроме того, что достаточно хорошо знакомы с ситуацией, еще и имеют обширные связи среди коллег. А по тому имеют высокую осведомленность о ситуации. Мало того, им присуще некоторая «не организованность», выражающаяся в склонности обсуждать внутренние проблемы (технические и организационные) без оглядки на защиту информации. Поэтому у них можно получить не просто самую свежую информацию, но и порой упреждающую, что для разведки крайне важно.

Площадки обсуждения ваших тем
Это форумы, блоги, социальные сети, Твиттер и ему подобные ресурсы, где идет обсуждение проблем вашего рынка. Такие площадки являются источником информации о проблемах отрасли (рынка) в целом, о том, чем недовольны ваши клиенты, о том чем не довольны клиенты ваших конкурентов. Причем всё это в режиме реального времени, что бывает очень важно.

Площадки не довольных потребителей
Это специализированные сайты, где потребители оставляют информацию (чаще негативную) о тех или иных поставщиках товаров и услуг. Понятно, что как и предыдущая группа источников, данные сайты имеют все недостатки «черных списков», но это не значит, что их нужно игнорировать. Наоборот – за ними нужно внимательно следить, но информацию с них перепроверять. Помимо указания на возможные проблемы у вас, у ваших конкурентов или поставщиков, или идеи для бизнеса, такие ресурсы помогут своевременно выявить начало PR-компании против вас, а то и ее подготовки.

Если нужно работать с источниками на не знакомых языках

Не забывайте об иностранных источниках. Там информации ничуть не меньше, а вероятность появления критической для вас информации пожалуй что и выше. Но здесь сложность в наличии языкового барьера. Однако это вполне разрешимая проблема. Последовательность действий практически та же, что и в работе с новостями на родном языке:
1-определиться с ключевыми словами и устойчивыми выражениями;
2-перевести их на нужный язык;
3-подобрать глобальные источники по проблеме;
4-подобрать локальные источники по проблеме;
5-организовать мониторинг.
С первым пунктом понятно – по сему переходим ко второму. Начните с английского языка – глобальные новости вашей теме всё равно будут на английском. В начале попробуйте простой перевод с помощью он-лайн переводчика (например тот же Google). Но этого будет не достаточно. Дело в том, что есть вероятность, что нужный вам продукт (услугу, тему) на соответствующем языке могут обозначать иным словом (словообразованием). Кроме того если используется несколько слов, то возможен разный порядок их следования и наличие между ними вспомогательных слов. По этому лучше уточнить у тех, кто «в теме» - например на профильных форумах.
Подбор глобальных источников сводиться к поиску новостей по переведенным ключевым словам и изучению ресурсов, на которых они обнаружены. Если на ресурсе есть более одной релевантной темы за не большой период времени, то скорее всего нужно какое то время помониторить такой сайт.
Подбор локальных источников это поиск источников информации в конкретных странах. Данное действо подобно предыдущему с одним отличием – поиск нужно ограничивать именно исследуемой страной. Такое ограничение можно организовать введя в поиск, помимо ключевого слова еще и название интересующей страны либо обозначение национальной доменной зоны.

Как понять ценность новости

Предположим с источниками вы определились и организовали регулярный получение нужной вам информации. Далее нужно решить достаточно не простую проблему – как не захлебнуться в этом потоке.
Эта проблема связана с двумя особенностями распространения информации в интернете:
- новости многократно дублируются;
- как бы вы не отбирали источники, всё равно к вам будет попадать информация не интересующая вас в данный момент.

Соответственно вам необходимо организовать удаление дублей. Для визуального представления, но не их полного удаления – они вам понадобятся для анализа цитируемости, определения уровня интереса, выявления начала «информационной волны» и т.п.. А также убрать из своего поля зрения информацию не релевантную вашим нынешним интересам. О программах, способных помочь в решении данного вопроса поговорим ниже, а сейчас обсудим механизм (алгоритм) решения проблемы удаления не релевантной информации.

Ключевые слова

Основывается это решение на использовании ключевых слов – пока ничего близкого по своей эффективности и доступности нет. Что вполне обоснованно – ведь работать с текстом можно только опираясь на слова, как носители смысла. А всё остальное это надстройки и сервисы.

Итак – что такое ключевое слово? По версии Википедии «Ключевое слово — слово в тексте, способное в совокупности с другими ключевыми словами представлять текст. В Интернете используется главным образом для поиска. Набор ключевых слов документа называют поисковым образом документа. Набор ключевых слов близок к аннотации, плану и конспекту, которые тоже представляют документ с меньшей детализацией, но лишён синтаксической структуры.»

Вопрос в том – как подобрать нужные ключевые слова, которые позволят максимально удалить информационный шум, но при этом сохранить всю полезную информацию?

Попробуем проделать это на простом примере. Предположим, что мы представляем интересы некой компании. У нас есть два основных конкурента, есть пара основных поставщиков и с десяток наиболее крупных потребителей. Как определить ключевые слова, способны помочь нам в отсеве информации? Если мы организуем наблюдение за рынком, то нам будут интересны все высказывания об основных игроках нашего рынка. Такие высказыванию будут содержать названия этих игроков – значит названия это ключевые слова. Но высказываясь о компании, обозначить ее можно и не используя ее названия, а используя например ее бренд, торговую марку, бытовое или сокращенное название…. Всё это будет ключевыми словами. Кроме того указать на компанию можно используя имя руководителя, владельца или собственника – это тоже ключевые слова, которые необходимо использовать. Если компания использует уникальную технику или технологию или ее не широко распространенные аналоги, то названия таких технологий, методов, технических решений тоже могут выступать в качестве ключевых слов. При условии, что указанные сущности присущи только данному рынку.

Другими словами к ключевым словам нужно отнести все слова и словообразования, которые однозначно или близко к этому указывают на ваш объект интереса. Но увы и это не всё. Дело в том, что наблюдая за рынком, особенно за рынком глобальным, динамичным или привлекательным, нужно держать в поле зрения не только его основных игроков, но и «сопредельные территории» в виде потенциальных конкурентов или потенциальных поставщиков в том числе и не только ресурсов, но и решений. А это уже сопряжено с необходимостью понять что для работы на данном рынке является наиболее важным, ключевым.

Ключевые факторы успеха

Что такое ключевые факторы успеха? Ответ на этот вопрос хорошо показан в работах А. Томпсона и А. Стрикленда, в частности в их книге «Стратегический Менеджмент». Они в том числе классифицировали факторы успеха компаний и выделили обычные и ключевые факторы успеха (КФУ).

Ниже приведены наиболее распространенные типы КФУ по мнению А. Томпсона и А. Стрикленда :

1. Факторы, связанные с технологией:
- компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях);
- способность к инновациям в производственных процессах;
- способность к инновациям в продукции;
- роль экспертов в данной технологии.

2. Факторы, связанные с производством:
- эффективность низкозатратного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);
- качество производства;
- высокая фондоотдача;
- размещение производства, гарантирующее низкие издержки;
- обеспечение адекватной квалифицированной рабсилой;
- высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);
- дешевое проектирование и техническое обеспечение;
- гибкость производства при изменении моделей и размеров.

3. Факторы, связанные с распределением:
- мощная сеть дистрибьюторов /дилеров;
- возможность доходов в розничной торговле;
- собственная торговая сеть компании;
- быстрая доставка.

4. Факторы, связанные с маркетингом:
- хорошо испытанный, проверенный способ продаж;
- удобный, доступный сервис и техобслуживание;
- точное удовлетворение покупательских запросов;
- широта диапазона товаров;
- коммерческое искусство;
- притягательные дизайн и упаковка;
- гарантии покупателям.

5. Факторы, связанные с квалификацией:
- выдающиеся таланты;
- "ноу-хау" в контроле качества;
- эксперты в области проектирования;
- эксперты в области технологии;
- способность к точной ясной рекламе;
- способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.

6. Факторы, связанные с возможностями организации:
- первоклассные информационные системы;
- способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия;
- компетентность в управлении и наличие управляющих "ноу-хау".

7. Другие типы КФУ:
- благоприятный имидж и репутация;

- осознание себя, как лидера;
- удобное расположение;
- приятное, вежливое обслуживание;
- доступ к финансовому капиталу;
- патентная защита;
- общие низкие издержки.

На основе понимания КФУ для вашего рынка можно определиться и с ключевыми словами для ваших новостных фильтров.

Сбор и хранение

Вы определились с источниками, с ключевыми словами… настало время организовать сам процесс сбора и обработки новостей. Делать это можно и в ручную, просматривая по утрам новости на любимом ресурсе, но при нынешнем развитии интернета и таком подходе очень высока вероятность, что вы упустите очень многое. Необходимо максимально автоматизировать данный процесс. Итак, какие решения есть для автоматизации работы с новостным потоком?

Новостные ленты

Это, в качестве примера, Яндекс-Лента (http://lenta.yandex.ru/). Достаточно удобный способ отбора и консолидации нужных вам материалов из интернета. Похожие инструменты есть у многих крупных интернет-порталов. Помимо прочего, к плюсам таких персональных агрегаторов нужно отнести их доступность из любой точки планеты, где есть интернет и определенную автономность работы. Им не нужно чтобы ваш компьютер был всегда включен и имел выход в инет – достаточно чтобы вы с определенной периодичностью (достаточной вам) забирали (просматривали) собранные новости или просматривали вашу почту, куда будут «сваливаться» подготовленные обзоры.

Аналогичный сервис есть конечно же и у Гугла (http://www.google.com/reader). У него свои особенности, свои плюсы. Но есть один недостаток – как ни крути, но он заточен подработу с англоязычными текстами и не использует, в частности , морфологию русского языка.

On-line RSS-ридеры

Есть достаточно много сетевых ресурсов, специализирующихся именно на сборе и распространении новостей. Тот же Subscribe (http://subscribe.ru). Или Netvibes (http://www.netvibes.com/ru). Помимо этого в сети есть и так называемые сервисы рекомендации новостей. Например МоиСМИ (http://moismi.ru/). Их тоже можно рассматривать как своеобразные агрегаторы, но с пониманием, что полученный результат уже отфильтрован «фильтром рекомендаций» , а значит информация представлена определенным образом – что то «задвинуто» на задний план, а что то наоборот «поярче подсвечено».

Персональные PCC-ридеры

Этот тип инструментов может быть как он-лайновый, так и установленный на вашем компьютере. Вообще PCC-технологии сделали возможным унифицировать регулярные информационные потоки, тем самым облегчив и ускорив работу потребителей новостей.

Есть достаточно большое количество разнообразных PCC-ридеров от простых и бесплатных, до сложных и дорогих. Но у всех у них, помимо цены и сложности освоения, есть общие преимущества и недостатки.

К преимуществам относиться уже упомянутая унификация и как следствие простота и скорость работы.
А к недостаткам – отсутствие развитой и удобной системы распределения новостей – системы рубрикации. Это относиться ко всем бесплатным и бюджетным решениям за исключением нескольких, но они уже и совсем не агрегаторы.

Специализированный софт
WebSite-Watcher (http://www.aignes.com/)
Это не РСС-ридер в чистом виде. Это программа специализирующаяся на выявлении изменений на указанной странице сайта. Но как говорилось – для нас изменения на ряде страниц в интернете это уже новость, которую нельзя обойти вниманием. Взять те же контактные данные компании или состав руководителей. Изменения на данной странице будут указывать на изменения, которые происходят внутри изучаемой компании. Поэтому данный инструмент рассматриваем как своеобразный сборщик новостей.
Аваланч (http://www.tora-centre.ru/)
Это программа разработанная Андрем Масаловичем, которая специализируется на сборе новостей с разных сайтов где есть РСС-потоки и где их нет, но есть определенным образом сгруппированные блоки информации. Но самое интересное не это (собирать информацию могут многие программы) – интересное в представлении результата. В Аваланче это Рубрики, материалы в которые попадают по заранее вами определенными правилами.
СайтСпутник (http://sitesputnik.ru/)
Это разработка Алексея Мыльникова. По сути СайтСпутник это хороший метапоисковик с возможностью подключения интересующих поисковых систем, РСС-ридер и рубрикатор в одном флаконе.

Соцсети как инструмент кр

Особенности соцсетей

Что такое соцсеть
Социальная сеть — интерактивный многопользовательский ресурс, контент которого наполняется самими участниками сети. Ресурс представляет собой автоматизированную социальную среду, позволяющую общаться группе пользователей, объединенных общим интересом. Собственно то, что содержимое создается самими пользователями и представляет интерес для конкурентной разведки. Ведь обыватель в большинстве своем далек от проблем защиты персональных данных и прибывает в уверенности, что написанное им будут читать только добрые люди. И обыватель пишет…. Пишет всё, что знает, о чем слышал, о чем догадывается. И таких создателей содержимого очень много.

Причины популярности
Человек по сути своей нуждается в общении. А социальные сети позволяют еще эффективнее это общение осуществлять. Соцсети делают общение возможным в любое удобное время, удобном месте и обстановке, не зависеть от расстояний и границ. При необходимости можно «улучшить» себя или создать идеальную личность. Поэтому популярность социальных сетей растет.

Изменение аудитории

Популярность соцсетей растет,а с популярностью растет и число пользователей. Мало того - идет выравнивание аудитории по возрасту – в соцсети идут не только молодые, но и зрелые и пожилые люди. Также в соцсети идут представители всех социальных слоев.

> Активная аудитория социальных сетей в России к 2015 году составит 76 миллионов пользователей против 31 млн на начало 2010 года, прогнозирует J'son & Partners Consulting. А это большая часть населения. При таком количестве «генераторов контента» просто верх безрассудства не использовать соцсети как источник информации.

Сами понимаете, что такая популярность социальных сервисов ведет к накоплению огромного массива информации, что естественно крайне интересно конкурентной разведке, а значит ею используется ☺

Тенденции

Кроме того социальные сети развиваются, приспосабливаются к потребностям клиентов, повышают свою привлекательность… Такое развитие заложило вполне определенные тренды в развитии соцсетей:

Интеграция с другими сервисами и сетями – с другими соцсетями например. Ведь гораздо удобнее управлять сразу несколькими аккаунтами чем в каждый вносить изменения отдельно. Такая интеграция дает дополнительные инструменты и конкурентной разведке. Ведь гораздо удобнее найдя один аккаунт объекта, сразу проследить все его накопления информации и действия, а не тратить время на поиск остальных.

Специализация - развитие тематических (узкоспециализированных) сетей – сетей предназначенных под специальные задачи. Конечно же есть например теже самые группы, но гораздо комфортнее себя чувствуешь, когда знаешь, что это не маленький кусочек огромной аудитории, а организация изначально, созданная под твои хотелки. И тут для конкурентной разведки дополнительные удобства – если нужно исследовать специфическую область, то гораздо эффективнее изучить материал собранный специалистами в этой области…

Технологическое развитие (следствие конкуренции) – тут все понятно – новые технологии тут же используются социальными сервисами для своих нужд и более эффективного удовлетворения потребностей юзеров, для привлечения еще большего количества этих же юзеров.

Коммерциализация (монетизация) и внедрение в бизнес – с коммерциализацией социальных сервисов понятно – альтруизм вещь весьма редкая в этом мире, а вот использование возможностей соцсетей в бизнесе это действительно сильный тренд. И снова для конкурентной разведки дополнительные удобства – если бизнес в своей деятельности использует социальные сервисы, то значит через эти самые сервисы можно собрать информацию об этом бизнесе и повлиять на этот самый бизнес.

Мобильность – «будь всегда на связи» это девиз современного общества и соцсети не исключение.

Создание индивидуальных «облаков» - это еще одно удобство – все свои материалы всегда иметь под рукой и не таскать с собой кучу флэшек.

Визуализация всего что только можно – наглядность всегда удобна и для себя и для окружающих, так что визуализация будет только развиваться и в социальных сетях тоже.

Соцсети как источник информации

Какая информация может быть получена

Что можно узнать в соцсетях? Ответ весьма интересен – возможности ограничены только знаниями пользователей данной сети. Т.е. (теоретически) в соцсети можно узнать всё, что знают все ее пользователи вместе взятые. Поистине безграничные возможности для конкурентной разведки. И этими возможностями нужно пользоваться. Конечно же нужно помнить об искажении информации и о дезинформации. Поэтому получаемые в социальных сетях данные, как в прочем и всегда, нужно перепроверять, а также изучать автора этих данных на предмет его возможностей и заинтересованности. Но это тема отдельного и большого разговора.

Основной вопрос в том каким образом эту информацию добыть. Путей не так много, но они достаточно эффективны. Это пассивный способ (прямой поиск) и активный (общение).

Прямой поиск

Имеется ввиду поиск, например, по ключевым словам с использованием поисковых сервисов самой сети или внешних поисковиков.

Данные о человеке

Какие данные о человеке можно получить в социальной сети? Да самые разнообразные – всё что может о себе сообщить сам исследуемый человек или сказать о нем люди его знающие. Т.е. очень многое если не всё. Это могут быть:

Установочные данные человека - ФИО, дата и место рождения, фото – люди сами часто их оставляют. Причем, полагая, что таким образам защищает свои данные, оставляет на одном форуме дату рождения, на другом форуме имя, на третьем форуме ICQ и при этом везде регистрируется под одним ником…

Компетенции - образование, опыт работы, достижения. Порой с такими подробностями и детализацией, что и трудовая книжка не нужна. И вновь срабатывает тот же эффект – в одном месте один комплект, в другом чуть измененный, в третьем еще с каким то изменением. Автор уже и забыл, где и что оставлял, а материал остался. Нужно его только собрать, сравнить и выявить те самые не стыковки – именно в нестыковках будет самое интересное.

Связи - родственные, дружеские, рабочие.

Особенности личности - предпочтения, хобби, взгляды, убеждения…

Материала для исследования предостаточно. А если добавить сюда еще и высказывания на форумах, в блогах и микроблогах по интересующим вас проблемам, то фактически можно составить полное представление об исследуемом объекте.

Данные о компании

О компаниях (организациях) тоже можно найти в социальных сетях не мало интересного:

Контактные и установочные данные самой компании. Их оставляют и официальные представители компании и ее сотрудники и ее клиенты-конкуренты-поставщики… А при таком огромном и не контролируемом круге знающих, в открытый доступ попадают не только официальные данные.

Кто сотрудники, кто ТОПы, кто исполнители, как с кем связаться. Эти данные оставляют и их обладатели и сторонние люди, к которым относятся в том числе и обиженные сотрудники, и не довольные клиенты.
Внутренняя обстановка офиса, взаимоотношения внутри коллектива. Размеры офиса, его наполнение имуществом и сотрудниками, активность этих сотрудников и активность телефонных переговоров, присутствие клиентов и работа с ними, корпоративный стиль – всё это является косвенным указанием на размеры и доходность компании. И всё это можно узнать посредством социальных сетей.
Места проведения корпоративных мероприятий и стиль проведения таких мероприятий тоже дают материал для умозаключений относительно компании. И эти данные также могут быть получены в соцсетях.
Ресурсы организации (финансовые, имущественные, административные…) так или иначе могут стать понятны если использовать возможности социальных сетей.

Данные о продукте (услуге)
И о продукте (товаре или услуге) тоже можно узнать достаточно много в соцсетях. Ведь этот самый продукт кто-то делает, кто-то потребляет и все они вполне могут быть пользователями социальных сетей:
Особенности продукта (самые разнообразные). Ведь потребители обсуждают этот продукт, выясняют его свойства, делятся способами устранения неполадок и т.п..
Отношение к продукту клиентов (со всеми нюансами) тоже часто выноситься в интернет и становиться достоянием общественности.
Аналоги продукта и его заменители и их особенности также можно узнать в социальных сетях и именно по тому, что потребители это обсуждают.

Данные о событии, ситуации, проблеме…
И о событиях тоже можно многое узнать посредством соцсетей, ведь участники событий это люди. Которые пользуются социальными сетями, в том числе и для обсуждения:
Что, где, когда произошло – причем с разных точек зрения и отношения к событию.
Кто участники и суть события – и вновь можно получить мнение всех сторон.
«Подводные» течения и не явные силы, вовлеченные в событие могут быть идентифицированы как самими обуждающими событие, так и вами на основе анализа медиа-активности разных групп.
Последствия явные и не явные могут быть выяснены прямым общением с участниками и свидетелями а также на основе данных проявления интереса к событию разных сил.

Если посмотреть внимательно
К материалу в соцсетях нужно относиться очень внимательно, по скольку ответ на ваш вопрос может оказаться в самых разных, порой неожиданных местах. Иногда достаточно просто набрать ключевое слово в поисковике, иногда «побродить» по ссылкам, иногда задать вопрос «в никуда» или конкретному пользователю, а порой просто понаблюдав за развитием событий или посмотрев фотографии причастных.

В фотографиях
Взять к примеру фотографии, которые размещают пользователи в своих профилях. Что люди размещают? Правильно – то что они считают достойным, важным, интересным… По сути таким образом пользователи не явно хвастаются. А чем обычно хвастаются? Имуществом, причастностью к событию, связью с важным человеком…. Так что к фотографиям нужно относиться очень внимательно, особенно к мелким деталям на заднем плане. Такие деталь помогут узнать:
Место работы объекта - по фотографиям с работы, на которых может оказаться корпоративная визитка, календарь, элемент корпоративного стиля и т.п..
Основные рабочие проекты можно также узнать по фото с работы. Человек фотографируется на рабочем месте – прикольная живая фотография, а за объектом шкаф со стоящими в ряд делами, на корешках которых названия проектов…
Персональные данные по фото авто. Частенько, назвав себя «Супербоем» и скрыв дату рождения, пользователь размещает фотку около своей новой машины. Безусловно авто дорогое и автор хочет всему миру показать, что он крут, только вот номер нужно закрашивать. В противном случае идентифицировать объект можно очень легко по этому самому номеру. И какой смысл в этом его «Супербое»?
Адреса пребывания по фото на фоне домов. Другой вариант – фото около своего дома (дачи, фазенды…) с обязательным попаданием адресной таблички…
По метаданным (если авторазмещение фото) GPS координаты места, дата-время. Это уже более сложный вариант, требующий некоторых навыков. Кроме того это срабатывает на фотографиях с авторазмещением, а не на тех, что были преобразованы в jpeg.

В личных сообщениях (на «стенах»)
При изучении нужно внимательно прочитать все сообщения (по возможности) объекта и объекту адресованные. В них можно «выловить» массу интересного:
Дата рождения объекта становиться достоянием интернета сразу как только хоть кто то его поздравил с этим «в прямом эфире». Ведь поздравляют чаще всего в день рождения, и очень редко чуть позже.
Места отдыха объекта также выявляются при прочтении обмена мнениями о них объектом со своими знакомыми.
Стиль поведения и общения это просто общий тренд высказываний по тем или иным вопросам.
Факты биографии (а также участие в событиях) также частенько становятся объектом обсуждения или подтрунивания.
Связи с другими людьми или организациями достаточно легко выявляются через их упоминание в общении или обсуждение их особенностей.

Если пообщаться
Безусловно в соцсетях сконцентрировано огромное количество информации и с каждым днем ее становиться больше. Но еще больше есть той информации у пользователей этих социальных сетей, которую они не опубликовали, но которой владеют. Вопрос в том как получить доступ к этой информации?
Способов получить доступ не много:

спросить напрямую;
спровоцировать обсуждение интересующего вас вопроса.
Спросить напрямую тоже можно по разному. Можно от своего имени, можно от имени «виртуальной личности» или анонима… Все зависит от ситуации и целей.

Как искать объект
Прямой поиск
Это поиск личной странички с помощью встроенной поисковой системы по совпадению нескольких признаков (ФИО + дата рождения; или ФИО + место проживания…). Такой поиск по разному организован в разных сетях, но он есть везде, по скольку этот поиск является фундаментом развития данной сети. Ведь что делает человек впервые создав страничку в социальной сети? – правильно – ищет своих друзей, чтобы с ними наладить контакт. А как ему это сделать кроме как не через поиск?... Вот и для конкурентной разведки такой поиск является достаточно удобным инструментом исследований.
Искать можно по имени и фамилии (это есть во всех сетях), можно ограничивать выборку возрастом или датой рождения, местом жительства или другими признаками. При этом нужно знать и использовать особенности внутренних поисковых систем социальных сетей, в том числе и операторы этих систем.
Взять, к примеру, «Одноклассники». У них используется внутренняя поисковая система умеющая работать с операторами. Например с оператором «квадратные скобки» или с оператором «нижнее подчеркивание». И используя эти операторы можно в ряде случаев облегчить поиск:
1. Чередующаяся буква. Бывают случаи, когда нам не известно, какая буква стоит в имени того или иного человека. Может мы просто забыли, или не знали. Возможно пользователь мог написать свое имя по-разному. К примеру, Лейсан и Ляйсан. Что бы нам не ломать голову, и не подбирать нужный критерий часами необходимо воспользоваться квадратными скобками. Это делается следующим образом: Л[ея]йсан. Вводя в поиск подобное имя, мы сможем найти всех, кто подходит под требование. Система автоматически будет чередовать буквы, проверяя и тех и других.
2. Если же вы вообще не знаете одну из букв в имени пользователя, то здесь вам придется воспользоваться иным вариантом. Скажем Вы точно помните, что вашу подругу детства звали как схоже с Машей, но не уверенны, что именно так. Можно вписать имя следующим образом «_аша». Тогда система начнет подбирать вместо нижней черты все возможные буквы и получившиеся комбинации. То есть: Даша, Маша, Саша и тому подобное. Так что, как видите это просто необходимая функция для поиска.
У Фэйсбука выявлен один оператор работы с поиском. Это “|“ (вертикальный слэш) – логическое "ИЛИ" – помогает вывести результаты, которые содержат хотя бы одну часть поискового запроса.
Кроме поиска встроенным поисковиком социальной сети, можно воспользоваться «большими» поисковиками (Google, Яндекс…). Дело в том, что последнее время обозначилась тенденция у соцсетей открывать данные пользователей для индексация поисковиками. Но часто проблема заключается в большом количестве совпадений, находимых поисковиками. При поиске через глобальные поисковые системы можно воспользоваться их операторами для ограничения поиска нужной соцсетью.

Помимо этого есть в интернете довольно много специализированных сервисов для поиска по социальным сетям. Приведу несколько примеров:

Poiski
http://www.poiski.ru
Русскоязычная система поиска людей. Сервис предлагает подробно описать, кого именно пользователь ищет.

123people
http://www.123people.com
В поисковой выдаче данного сервиса будут показаны социальные сети, результат поиска по блогам и фотохостингам, по ссылкам и микроблогам, видео, документам, доменам, телефонным номерам, электронным адресам и другой информации.
В результате на странице с результатами поиска будет размещено несколько блоков. Это блоки с фотографиями и картинками, электронными адресами, телефонными номерами, ссылками, публикуется даже облако тегов, связанное с человеком.

Yoname
http://www.yoname.com
Поиск по профилям и сообщениям пользователей вполне определенных социальных сетей MySpace, LinkedIn, Friendster, Windows Live Spaces, Bebo, Digg, Match, Xanga, YouTube, FaceBook, LinkedIn, Yahoo 360, Flickr, Friendster.
Ищутся точные совпадения имени и фамилии, учитывается и социально демографическая информация: пол, возраст, расположение, род деятельности.

Wink
http://wink.com
Поисковик индексирует только «социальные» сайты, где информация снабжается тематическими тегами ☹. Поиск осуществляется по уже отфильтрованной и классифицированной информации.
Вместо автоматических алгоритмов ранжирования и фильтрации он полагается на коллективный разум тысяч людей, которые самостоятельно классифицируют информацию и вручную помечают наиболее релевантные ссылки.
Можно детализировать запрос с помощью различных слов, которые встречаются в профилях пользователей, - интересов, музыки и т.д.

Bing-social
http://www.bing.com/social
Поисковик от Microsoft.
На первый взгляд производит хорошее впечатление - корректно ищет по Интернету.
Microsoft договорились с Facebook, потому поиск идет прежде всего здесь.
Почему-то для поиска надо сменить страну на США, наверное, у них с языковыми версиями пока проблема.

Через группы
Это поиск объекта в группах, образованных пользователями. Это могут быть самые разнообразные группы работа, учеба, места отдыха, места службы, группы по интересам и по увлечениям… Если, например, известен период работы объекта в некой организации, то можно изучить соответствующую группу пользователей и по дополнительным признакам определить искомый объект. Или для поиска по отдыху в определенном месте в определенное время также можно воспользоваться соответствующей группой.

Спросить у знающих людей
Если об объекте мало информации, но есть люди знающие объект – почему бы не поинтересоваться у них. Понятно, что задавать «вопрос в лоб» не нужно, хотя и можно – вряд ли таким способом получите искомое. А вот чрез опосредованное общение или посредством обсуждения «родственных» тем – вполне можно.
Такое поиск возможен только в социальных сервисах – в сервисах, где возможно общение между участниками. Именно общение является основой данной технологии поиска объекта.
Можно, зная, что объект признан знатоком определенной темы, спровоцировать общение по этой проблематике, подобрав заранее элемент, сложный для разрешения или спорный. Через какое то время, обращая внимание именно на спорный момент, вы добьетесь того, что либо обратятся к объекту, либо посоветуют обратиться к нему. А это отличный повод познакомиться не настораживая. В общем то старый испытанный способ переложенный на платформу социальных сетей.

Провоцированием самого объекта
Если известны интересы объекта, то можно подтолкнуть объект к ответной реакции на ваши действия (высказывания) и тем самым идентифицировать. Можно действовать по указанной выше схеме – нужно только знать, что тема его действительно заинтересует. И тогда либо обсуждая интересные для объекта вопросы, или рассуждая о них и делая «ошибочные» суждения и выводы, можно добиться того, что объект вступить в диалог.

Соцсети как способ распространения информации
Кроме сбора информации социальные сети позволяют и весьма эффективно распространять информацию. Это как слух в большой деревне – если его подхватили слушатели, то он будет распространятся сам. Именно этим свойством «большой деревни» и отличается работа с аудиторией в соцсетях. Безусловно, есть еще ряд особенностей, таких как доступность, скорость, и простота «выхода» на нужный объект. Но именно эффект «большой деревни» делает социальные сети уникальным инструментом распространения информации.
Главное помнить, что эта распространяемая информация будет кем то прочитана, кем то проверена, кем то использована. И вполне возможна ситуация, когда информация, распространяемая «оратором», иожет начать работать против него самого.

Что может быть распространено
Информация о человеке – конечно да. Нет ничего проще как поделиться с окружающими знаниями о неком человеке, который интересен многим, а может быть не интересен. Другое дело, что такое распространение, при определенных условиях можно назвать клеветой или оскорблением. И такие действия подпадают под соответствующие статьи Уголовного кодекса.
Информация о компании – и эта информация может быть распространена через социальные сети. Особенно если компания известная. Но здесь вновь действуют те же ограничения.
Информация о продукте – и этот вид информации может быть распространен через социальные сервисы. В виде высказывания мнений, суждений или под видом обсуждения опыта использования…
Информация о событии ил о проблеме – особенно если событие обсуждаемое, ожидаемое или значимое, тоже легко и быстро может быть распространено через соцсети.

Как можно распространять
Прямая публикация
Пожалуй самый простой способ рассказать всему миру. Это публикация нужной вам информации «на стене» в профиле, или в блоге, или на форуме… Понятно, что просто вывешивание текста само по себе малоэффективно. Но в некоторых ситуациях и этого достаточно. Особенно если информация, как говориться «горячая» или очень обсуждаемая.
Чтобы добиться большего эффекта от простой публикации нужно сделать так, чтобы этот материал прочитало как можно больше людей и эти самые читатели захотели бы этой информацией поделиться. В этом случае начнется самораспространение материала.
О том, как сделать свой материал «востребованным» есть целые научные исследования, не говоря уже о частных мнениях. Вы без труда их найдете на просторах интернета.

Распространение через общение
Это собственно участие в общении (обсуждении) и распространение нужной вам информации именно посредством высказывания своих соображений. Такой способ распространения требует несколько большего времени, чем простая публикация. Кроме того нужно обладать навыками собственно общения в социальных сетях. Но именно такой вид общения позволяет вызвать у собеседника больше доверия и заинтересованности.

Распространение созданием групп
Это ни что иное как создание объединений пользователей (групп) специально ориентированных на ваши задачи. Например группа не довольных сервисом некой компании позволит достаточно эффективно распространять информацию об этой компании выгодную именно вам. Мало того, вы соберете вместе ряд единомышленников, которые сами начнут ретранслировать вашу информацию, что усилит эффект.

Распространение посредством создания видимости массовости движения
Это создание достаточного количества ботов высказывающихся одинаково по интересной вам проблеме. У пользователя, в результате, создается впечатление, что очень многие люди поддерживают вашу точку зрения и срабатывает инстинкт «стадности»…

Что нужно для повышения эффективности распространения

Зачем всё это? (какие задачи можно решать)
Понимая что и как можно делать с информацией в соцсетях, есть смысл обсудить то, какие задачи может решать конкурентная разведка с помощью социальных сетей. Или другими словами – для чего это можно использовать. Начнем с простых и понятных направлений.
Для первичного сбора информации
О человеке
Действительно – коли сервисы называются социальными, значит люди на них обмениваются знаниями, значит информация о этих самых людях там есть. А раз так, то есть смысл попробовать ее пособирать. Что можно узнать в социальных сетях о человеке? Да практически всё:
Компетенции - где учился, на кого, на сколько успешно, где работал, кем и как долго, какие достижения, в каких мероприятиях участвовал… Это хороший материал для понимания уровня подготовки объекта, его личных возможностей, специализации.
Связи – родственные (ближний и дальний круг), взаимоотношения с роднёй, профессиональные связи, дружеские… Такая информация об объекте нужна для определения его административного ресурса, криминального ресурса, для определения через кого можно на него выйти или повлиять.
Особенности личности – его предпочтения, хобби, увлечения, взгляды, убеждения… Это поможет в прогнозировании его поведения, реакции на те или иные действия, определении ответных шагов или направлений воздействия…
Места пребывания - места отдыха, место жительства, место работы, где предпочитает встречаться или проводить время… Полезные данные для определения где его можно «перехватить», где можно организовать «случайную» встречу…
Контакты – как с ним можно связаться

О компании
Раз уж есть в социальных сетях люди, значит они могут рассказать об организациях, в которых работают или работали, с которыми взаимодействовали. Что люди могут поведать об организациях, а значит мы – найти в соцсетях?
Контактные и установочные данные самой компании. Их оставляют и официальные представители компании и ее сотрудники и ее клиенты-конкуренты-поставщики… А при таком огромном и не контролируемом круге знающих, в открытый доступ попадают не только официальные данные.
Кто сотрудники, кто ТОПы, кто исполнители, как с кем связаться. Эти данные оставляют и их обладатели и сторонние люди, к которым относятся в том числе и обиженные сотрудники, и не довольные клиенты.

Внутренняя обстановка офиса, взаимоотношения внутри коллектива. Размеры офиса, его наполнение имуществом и сотрудниками, активность этих сотрудников и активность телефонных переговоров, присутствие клиентов и работа с ними, корпоративный стиль – всё это является косвенным указанием на размеры и доходность компании. И всё это можно узнать посредством социальных сетей.
Места проведения корпоративных мероприятий и стиль проведения таких мероприятий тоже дают материал для умозаключений относительно компании. И эти данные также могут быть получены в соцсетях.
Ресурсы организации (финансовые, имущественные, административные…) так или иначе могут стать понятны если использовать возможности социальных сетей.

О событии
И о событиях тоже можно многое узнать посредством соцсетей, ведь участники событий это люди. Которые пользуются социальными сетями, в том числе и для обсуждения:
Что, где, когда произошло – причем с разных точек зрения и отношения к событию.
Кто участники и суть события – и вновь можно получить мнение всех сторон.
«Подводные» течения и не явные силы, вовлеченные в событие могут быть идентифицированы как самими обуждающими событие, так и вами на основе анализа медиа-активности разных групп.
Последствия явные и не явные могут быть выяснены прямым общением с участниками и свидетелями а также на основе данных проявления интереса к событию разных сил.

Для организации встречи со скрывающимся
Часто возникает ситуация, когда интересующий вас объект уклоняется от встречи. Например должник, который не хочет расплачиваться по долгам. Порой достаточно пообщаться с таким «уклонистом» воочую и проблема разрешается, но сложность именно в том, что объект не идет на контакт.
В таком случае можно использовать соцсети для организации такой встречи.
Направлений два:
1 - «вытащить» объект на встречу с вами;
2 - понять, где и когда объект бывает и посетить это место в нужное время.

«Вытащить» объект на встречу
Для этого нужно заинтересовать объект во встрече в реале. А значит нужно понять чем он интересуется в настоящее время. Если объект увлеченный коллекционер – предложить ему редкий экземпляр того, что он коллекционирует. Если исследователь – интересную проблему или не обычный инструмент для исследования. Если ищущий партнера – привлекательного партнера. Но для начала нужно изучить объект и понять что же ему интересно, чем он действительно увлечен, с помощью чего его можно стимулировать к встрече.

Появиться в месте его прибывания
Это несколько проще – нужно изучить объект и понять где он бывает. Куда и во сколько ходит заниматься спортом, какие клубы посещает, где предпочитает обедать….

Для понимания то думают люди
Как это ни парадоксально звучит, но соцсети позволяют понять о чем думают люди. Такая возможность является следствием того, что пользователи (в основной своей массе), общаясь в соцсетях, мало задумываются о приватности и рассказывают все что знают, все что думают. Фактически работа с соцсетями в конкурентной разведки стала аналогом наружного наблюдения и съема информации с каналов связи в государственной разведке. Это ни что иное как скрытное наблюдение за объектом и подслушивание его общения.

Что думают клиенты о вашей компании, продукте, услуге…
С помощью Twitter можно собирать отзывы людей о продукте вашей компании. Это дает возможность своевременно выявлять потенциальные проблемы и появляющиеся возможности у компании. А значит избежать не нужных проблем и не упустить выгодные варианты.
Что говорят клиенты, что советуют, как отзываются… Такие сообщения обычно делят на «позитив», «негатив» и «конструктив». «Негатив» это негативные отзывы о продукте, «позитив» - позитивные, а «конструктив» - рекомендации и советы по улучшению продукта, сервиса, обслуживания.
Такое наблюдение можно делать по названию компании. Если у компании есть несколько вариантов названия (полное, сокращенное, латинское, бытовое, сленговое…), то нужно использовать все. Также разведпризнаком в таком наблюдении может мыть имена ТОПов и/или учредителей…
Запрос получается не простой, но расширенный поиск Твиттера позволяет создавать довольно сложные конструкции. А далее нужно с определенной периодичностью читать результат отбора и делать выводы.

Что думают клиенты о вашем конкуренте и его продукте, услуге
Не мало интересного приносит и наблюдение за отзывами о продукте и компании конкурента. Фактически действия и настройки те же, что в предыдущем случае, но объектом выступает уже конкурент.
Такие отзывы о своем продукте и продукте конкурента это неисчерпаемый источник идей по совершенствованию своего продукта и создания из него действительно необходимого клиентам.

Каковы потребности клиентов
Наблюдение за общением клиентов может дать информацию о новых потребностях, под которые еще не создан продукт или которые не достаточно удовлетворены. А это ни что иное как выявление новых свободных ниш на рынке.

О чем думают ТОПы конкурента
Наблюдение в Твиттере за сообщениями ТОПов конкурента и/или его ключевых специалистов позволяет вовремя узнать о запланированных встречах и переговорах, о новых продуктах, разработках и целых направлениях.

Происходит это не по тому, что руководители конкурента беспечные люди – нет. Причина в другом. Вы «вылавливаете» обрывки информации (пазлы), которые сами по себе могут и не нести высокой конкурентной ценности. Но вы их рассматриваете не в отдельности, а стыкуете друг с другом (складываете в картинку). А эта картинка уже позволяет понять планы, задумки и т.п..

Для формирования мнения
Естественно, что распространяя информацию вы воздействуете на людей, читающих ваши сообщения. А раз так, то возможно не просто им что то рассказывать, а воздействовать целенаправленно, формируя выгодное вам представление о чем то.
Формирование мнения клиентов о вашем продукте
Управления репутацией
Формирование мнение о продукте конкурента

Для дезинформирования
Пожалуй самый многообещающий способ использования соцсетей это «поставка» объекту информации не соответствующей действительности. Цели при этом могут быть самые разнообразные от простого отвлечения внимания конкурента от вас до значительно более изощренных вариантов.

Твиттер как инструмент конкурентной разведки

Что такое твиттер
Твиттер – что это
Твиттер (англ. Twitter — «чирикать», «щебетать», «болтать») — система, позволяющая пользователям отправлять короткие текстовые заметки (до 140 символов), используя веб-интерфейс, SMS, средства мгновенного обмена сообщениями или сторонние программы-клиенты. Отличительной особенностью Твиттера является публичная доступность размещённых сообщений, что роднит его с блогами. (из Википедии)
Twitter не просто дает возможность оставаться на связи с друзьями круглосуточно или вести микроблог о своих подвигах и обо всем на свете, не отрываясь от текущих дел. Твиттер превратился в самый популярный поисковый механизм с учетом человеческого фактора.
Основное преимущество Twitter в скорости публикации и получения ответа, доступности сервиса и охвате аудитории. Все что там написано, будет тут же прочитано, отвечено и распространено в ближайшие минуты после публикации если оказалось интересно, полезно, важно... А понравившееся (по разным причинам) будет многократно продублировано и распространено еще шире в массы.
Это делает Твиттер уникальным и удобным инструментом для решения целого ряда задач, а по тому люди им активно пользуются. А раз им активно пользуются люди для решения своих задач, то конкурентная разведка вполне может использовать для решения своих, тоже весьма разнообразных.

Твиттер и КР
Если совсем грубо, то можно провести аналогию между наблюдением за сообщениями в Twitter и подслушиванием разговоров. Фактически пользователи общаются между собой, чаще всего забывая, что могут быть

прочитаны посторонними людьми. Или прибывая в полной уверенности, что написанное ими в Твиттере в разное время и по разным поводом не может быть объединено и проанализировано. Поэтому пассивное наблюдение за таким общением весьма похоже на «прослушку» (в терминологии силовиков).
А если учесть основные преимущества Twitter (скорость, доступность и охват), то и инструмент получается весьма эффективным. Минимум затрат с оной стороны, доступность в любое время, скорость решения задач и значительный охват с другой делают Твиттер весьма используемым инструментом получения и распространения информации.

Как используют Твиттер
Twitter используют по разному, эксплуатируя его особенности и преимущества. Сферы применения самые разнообразные от персонального планирования до социологических исследований. Причем это не отнимает много времени – главное оставаться на связи.

Чтение новостей
Twitter использоуют как альтернативу РСС-потокам. Сейчас уже многие компании и персоны дублируют анонсы своих новостей в Твиттере. Это очень интересный и перспективный формат подачи информации.

Информирование о событиях
Twitter используется и для распространения новостей. Например для оперативной отправки информации с «места событий».

Двухсторонняя связь с сотрудниками, клиентами;
Twitter используют для организации двухсторонней связи внутри компании, с удаленными сотрудниками, с клиентами. Это получается просто и оперативно, что делает такой способ связи весьма эффективным. Для конкурентной разведки такое общение представляет особый интерес.

Управление группами людей и координация их действий
Twitter используют для управления. Для управления человеком или группой людей путем передачи команд. Таким образом координируют действия между группами фанатов, между активистами на массовых мероприятиях, между менеджерами на выставках. Мало того – уже есть софт позволяющий осуществлять управление техникой посредством передачи команд через Твиттер.

Поиск клиентов
Естественно, что наблюдая за сообщениями в Twitter можно выявлять и потенциальных клиентов, нуждающихся или ищущих ваш продукт.

Персональный брендинг
Twitter – это социальна платформа, созданная именно для взаимодействия людей и люди активно взаимодействуют с его помощью. Ваши записи кто то читает, вы читаете чужие заметки. Всегда можно вступить в диспут и высказать своё мнение. Twitter – это хороший способ заявить о себе, о своих услугах,

привлечь внимание к себе, к проблем, к ситуациие, для того, чтобы наладить связь с новой аудиторией и для того, чтобы восстановить связь со старой.

Возможность узнать мнение людей по проблеме
С помощью Twitter можно быстро получить мнение людей по поводу того, как выглядит ваш веб-сайт, насколько хороша новая упаковка товара, как сильно востребована услуга…. Вы можете узнать их мнение, попросить совета, проконсультироваться. Фактически с помощью Твиттера можно задействовать «коллективный разум». Причем всё это можно проделывать как по общим проблемам, так и по очень конкретным.

Найм сотрудников
Twitter используется и как инструмент поиска сотрудников, дав соответствующее объявление и общаясь с претендентами.

Расширение круга полезных знакомств
Естественно, что в ходе общения в Twitter появляются новые контакты, связи, знакомства.

Тайм менеджмент, анализ и планирование
С помощью Twitter ведут детальные заметки о том, что делают в данную минуту и что планируют сделать. В последствии можно будет проанализировать рабочий день, найти узкие места, понять, где потрачено время впустую, а на что ушло больше всего времени. Некоторые используют Twitter в качестве персонального планировщика, просто добавляя в него задания на ближайшее время. В принципе, это достаточно удобно. Только вычеркивать выполненные задачи не получится. А представляете как удобно в этом случае конкурентной разведке?

Назначение встреч
При помощи Twitter также назначают встречи. Ведь при наличии такого оперативного канала обмена информацией, очень легко устроить какую-то встречу. Если, конечно, тот, с кем планируете встречу, также использует Твиттер. При этом это может быть неформальная встреча людей из одной отрасли или рабочая встреча или дружеская вечеринка. А как это интересно конкурентной разведке…

Твиттер как инструмент получения информации

Простое наблюдение за публикациями по интересующей теме в Твиттере уже дает возможность быть курсе событий. А не большая настройка такой системы наблюдения позволит извлекать куда больше пользы. Ниже некоторые варианты использования Twitter в конкурентной разведке и не только.

Что думают клиенты о вашей компании, продукте, услуге…
С помощью Twitter можно собирать отзывы людей о продукте вашей компании. Это дает возможность своевременно выявлять потенциальные проблемы и появляющиеся возможности у компании. А значит избежать не нужных проблем и не упустить выгодные варианты.

Что говорят клиенты, что советуют, как отзываются… Такие сообщения обычно делят на «позитив», «негатив» и «конструктив». «Негатив» это негативные отзывы о продукте, «позитив» - позитивные, а «конструктив» - рекомендации и советы по улучшению продукта, сервиса, обслуживания.
Такое наблюдение можно делать по названию компании. Если у компании есть несколько вариантов названия (полное, сокращенное, латинское, бытовое, сленговое…), то нужно использовать все. Также разведпризнаком в таком наблюдении может мыть имена ТОПов и/или учредителей…
Запрос получается не простой, но расширенный поиск Твиттера позволяет создавать довольно сложные конструкции. А далее нужно с определенной периодичностью читать результат отбора и делать выводы.

Что думают ваши клиенты о вашем конкуренте и его продукте, услуге, ТОПах…
Не мало интересного приносит и наблюдение за отзывами о продукте и компании конкурента. Фактически действия и настройки те же, что в предыдущем случае, но объектом выступает уже конкурент.
Такие отзывы о своем продукте и продукте конкурента это неисчерпаемый источник идей по совершенствованию своего продукта и создания из него действительно необходимого клиентам.

Потребности клиентов и их интересы
Наблюдение за общением клиентов может дать информацию о новых потребностях, под которые еще не создан продукт или которые не достаточно удовлетворены. А это ни что иное как выявление новых свободных ниш на рынке.

О чем думают ТОПы конкурента
Наблюдение в Твиттере за сообщениями ТОПов конкурента и/или его ключевых специалистов позволяет вовремя узнать о запланированных встречах и переговорах, о новых продуктах, разработках и целых направлениях.
Происходит это не по тому, что руководители конкурента беспечные люди – нет. Причина в другом. Вы «вылавливаете» обрывки информации (пазлы), которые сами по себе могут и не нести высокой конкурентной ценности. Но вы их рассматриваете не в отдельности, а стыкуете друг с другом (складываете в картинку). А эта картинка уже позволяет понять планы, задумки и т.п..

Твиттер как инструмент распространения информации

Кроме пассивного наблюдения за распространением информации в Twitte можно и самому заняться ее распространением. Но прежде необходимо «навести порядок» с использованием Твиттера своими сотрудниками. Вы знаете как можно использовать Твиттер для сбора информации. Значит нужно сделать так, чтобы конкуренту было сложно использовать такую же технику по отношению к вам. Нет смысла запрещать такой вид коммуникации – нужно лишь упорядочить и ввести некоторые ограничения. Иначе говоря – нужно ввести «гигиену использования Твиттер» в компании.

Общение с коллегами, клиентами, сотрудниками
В силу оперативности и доступности Твиттер полезно использовать для быстрого информирования и управления. Главное помнить, что ваши

сообщения могут читать все, а по тому не отдавать на волю судьбы действительно важную информацию.

Лента новостей
Естественно, что Твиттер нужно использовать и как способ распространения открытых новостей, пресс-релизов, официальных сообщений. Точнее как сособ распространения информации о них и ссылки на них.

Формирование мнения клиентов и не только
Естественно, что распространяя информацию вы воздействуете на людей, читающих ваши сообщения. А раз так, то возможно не просто воздействовать, а воздействовать целенаправленно, формируя выгодное вам представление о чем то. Сама по себе эта технология не нова и не так проста как кажется на первый взгляд. Твиттер лишь дал еще один удобный способ эту технологию использовать.

Дезинформирование конкурента
Пожалуй самый многообещающий способ использования Twitter это «поставка» конкурентам информации не соответствующей действительности. Цели при этом могут быть самые разнообразные от простого отвлечения внимания конкурента от вас до значительно более изощренных вариантов. Как и в предыдущем направлении использования, Твиттер лишь дал еще один удобный способ эту технологию использовать.

Программы для эффективной работы с твиттером

Естественно, что с появлением такого многообещающего способа коммуникаций, появилось и достаточно много софта для более эффективного его использования и/или подстраивания под свои требования. В основном это он-лайновые сервисы. Вот некоторые из них (взято с сайта http://b2btwi.ru):
Tweetbeep - это “Google Alerts” (оповещения Гугл) для Твиттера.
Tweetscan – установите расписание, в соответствии с которым результаты поиска по Твиттеру будут отправляться на ваш e-mail.
Twist – аналог Google Trends для Твиттера.
Twitscoop – показывает в реальном времени "бормотание" Твиттера. Также позволяет строить графики, основанные на остлеживании ключевых слов.
Microblogbuzz – отслеживает наиболее популярные ссылки, которыми делятся в микроблогах, включая Twitter, Jaiku и Identica.
Hashtags - отслеживает наиболее популярные посты Twitter, содержащие #hashtag. Вы можете подписаться на любой хэштэг через RSS. Другой сервис twemes.com – совмещает твиты по тегам, закладки с delicious и фото с flickr. Пример хорошего использования API.
Tweetgrid – создает панель поиска Twitter, которая обновляется в режиме реального времени.
Monittor - служба мониторинга ключевых слов, работающая в режиме реального времени , которая позволяет вам отслеживать "бок о бок" три колонки ключевых слов. Возможна подписка через RSS.
Retweetist – отслеживает наиболее популярные ретвиты.

Spy – отслеживает в режиме реального времени упоминания ключевых слов в Twitter, friendfeed, Flickr, Blog Comments, Yahoo News, Blogs и Google Reader. Возможна подписка через RSS.
Tweetwheel – позволяет определить, кто из ваших фолловеров подписан на ленты друг друга.
Twitter Charts – позволяет визуализировать, когда кто-то из твиплов наиболее активен. Отличный инструмент, чтобы определить наилучшее время для вовлечения конкретного человека в общение.
Twinfluence – Измеряет влиятельность твиплов.
Twittergrader – оценивает влиятельность конкретных твиплов. Учитывает местоположение; советует, кого зафолловить и позволяет проверить, следует ли человек за вами.
Twittersheep – создает облако тэгов из слов, включенных в "the bios" фолловеров конкретного твипла.
Twittercounter – предоставляет статистику по конкретному пользователю Twitter и позволяет сравнивать ее со статистикой других твиплов.
Tweetstats – предоставляет статистику о пользователях Твиттер.
Twittermeter – позволяет вам ввести слово, чтобы отследить его использованиеентах.
Twitterlocal – desktop приложение, которое находит пользователей Твиттер на фиксированном удалении от адреса или zip-кода.
Twitter Analyzer – один из лучших аналитических инструментов. Тонны статистики.
Mr. Tweet – сервис рекомендаций. Также предоставляет статистику использования Твиттера вами.
Localtweeps – найди твиплов, которые рядом.
Retail Twitter Aggregator – агрегирует ленты.
Retweetradar – облака тэгов и тренды ретвитов.
Twubs – ищет хэштэги.
What The Trend? – ищет хэштэги с растущей популярностью.
Tagalus – словарь хэштэгов.
Twitclicks – сокращает urls и отслеживает клики.
Bit.ly – сокращает urls,считает клики, показывает, кто еще сокращает URL и предоставляет метаданные про URL со всего Web.
Tweetburner – сокращает urls и отслеживает клики на & friendfeed.
Twittervision – географические посты в Twitter в реальном времени.
Tweetchannel – создает каналы в Тви.
Twitterfall – мониторинг в режимереального времени.
Twendz – поиск по Твиттеру в режиме реального времени, учитывающий ключевые слова - & word clouds.
Tweetzi – продвинутый Twitter-поисковик.
Twistory – втягивает вашу твит-ленту в календарное приложение ак, что вы можете визуализировать свою историю в Твиттере.
Twitlinks – отслеживает наиболее популярные технические линки от наиболее популярных Twitterers.
Twitturls – отслеживает популярные ссылки.
Oneriot – Twitter-поисковик.
Twopopular – отслеживает хэштэги и ключевые слова в реальном времени или во временных интервалах.

Tweet Volume – смотрит как часто слова или фразы упоминаются в Twitter.
Tweeteffect – отслеживает, какие твиты достигают ваших фолловеров, а какие теряют их.
Tweetmeme –отслеживает наиболее популярные ссылки в Твиттере каждые 5 минут, классифицированные по типу контента: Blogs, images, video or audio.

Разведка намерений

«Слушай , что говорят, читай , что пишут, но смотри что делают» - вот главный принцип выявления намерений. Еще один постулат исследований в конкурентной разведке, тесно связанный с предыдущим, это то, что любые процессы имеют так называемые сопроцессы – действия, события, которые обязательно происходят если осуществляются выявляемые действия. Например налаживание выпуска новой продукции сожжет быть сопряжено с изменением технологической цепочки, приобретением новых компонентов (ресурсов), приобретением новых станков, наймом новых (имеющих нужную квалификацию) рабочих и т.п. Или другой пример – для выхода компании на новый рынок (новый, не освоенный регион) обычно , хотя и не всегда, осуществляется некоторая подготовка. Такая подготовка может включать в себя исследование этого нового рынка, предварительный поиск дилеров, партнеров, клиентов… Всё это неизбежно оставляет следы. Следы в виде проявления интереса к чему то новому, в виде заказа маркетингового исследования данного региона, в виде контактов с местными кадровыми агентствами… Именно эти следы (следы оставляемые сопроцессами) становятся объектом выявления при изучении намерений.

Но для отслеживания этих сопутствующих процессов нужно знать ЧТО искать и ГДЕ искать. Для понимания этого необходимо в начале составить перечень тех действий исследуемого, которые вы хотите выявлять. Список может оказаться большим, тогда выберете наиболее потенциально значимые для вас действия объекта. Например те, которые могут нанести вам наибольший вред и те, которые могут дать вам возможность не отстать от него. Перечень должен быть не абстрактным , а максимально конкретным. Иначе вы рискуете «увязнуть» в этом исследовании. Допустим, после обдумывания, вы пришли к выводу, что для вас наибольший интерес представляет расширение компанией Х производства и/или освоение нового вида продукции компанией Х. Но для начала нужно понять, что на проблему можно посмотреть с разных стороно, и в зависимости от угла зрения картина будет несколько разной. Если вы ищите признаки освоения конкурентом новой продукции, требующей уникального оборудования, то нужно наблюдать не только за тем конкурентом, который вам кажется наиболее опасным, но и за другими, и за потенциальными конкурентами, с которыми вы пока не «пересеклись» и за теми, кто в принципе может заняться данной деятельностью…. Но проще и эффективнее будет организовать наблюдение за производителем этого уникального оборудования. Ведь без его приобретения все равно ничего не получится организовать. Затраты на наблюдение за одним объектом существенно ниже…

Сопроцессы

Итак - ЧТО может сопутствовать расширению производства или освоению нового вида продукции? Приобретение новых площадей для организации производства. Приобретение дополнительного или нового (иного чем обычно)

оборудования. Закупка большего объема сырья или закупка нового сырья. Найм большего количества сотрудников соответствующей квалификации или найм сотрудников не обычной для компании компетенции. Переговоры о сотрудничестве, слиянии, инвестировании с компанией соответствующей направленности. Привлечение финансов в виде кредитов, займов, эмиссии ценных бумаг, выхода на IPO…

Далее нужно понять а ГДЕ можно отследить указанные выше события. Приобретение новых площадей связано с их поиском, а если производство специфическое или требует особых условий, то предложения площадей соответствующих требованиям весьма ограничен. Да и расширение на 10 квадратных метров врядли можно назвать существенным. Поэтому нужна четко определить ограничения, действующие по отношению к производственным площадям интересующего вас сектора. Соответственно нужно отслеживать любую активность по поиску/предложению таких площадей. Это и объявления о сдаче/съеме, это и общение с арендодателями, это и информация о строительстве соответствующих объектов. Ведь ваш «подопечный» может и сам начать строить, и убедить кого то начать строительство.

Приобретение нового оборудования

При условии, что оно более или менее значительное сопряжено также с его поиском или поиском того, кто может его предоставить (в т.ч. И в лизинг). Сложное и крупное оборудование требует еще и сертификации и соответствующих специалистов по его установке, наладке и запуску.

Найм сотрудников

соответствующей квалификации тоже не может остаться не замеченным – это объявления о поиске нужных сотрудников (данные как самим исследуемым, так и кадровыми агентствами им нанятыми). Такая активность отслеживается на сайтах по поиску работы. Когда же речь идет о редких или узкоспециализированных профессионалах, то поиск может вестись на соответствующих профессиональных площадках (в т.ч. на форумах). Эта тема очень хорошо освещена у Лариной Елены

Примерно такая логика присутствует в ходе выявления тех событий, которые могут прямо или косвенно указать на изменения в жизни объекта исследований и в ходе поиска источников информации для отслеживания этих изменений. Ниже приведен перечень того, что чаще всего присутствует в списках наблюдения и даны некоторые пояснения.

1 Пресс-релиз компании

официальные заявления от имени компании о чем то, в особенности о новых технологиях, новых направлениях, радужных перспективах или скором прорыве компании куда то. Такие пресс-релизы делаются для PR-а себя любимых и выпускают их для привлечения внимания в том числе потенциальных клиентов, которые естественно ищут наиболее выгодные варианты вложения своих средств. А поскольку людям свойственно хвастовство, то часто в таких заявлениях присутствует информация о грядущих событиях.

Тут вроде все понятно - мест получения не много:

1-сама исследуемая компания (сайт компании, PR-служба компании,

интервьюирование ТОПов компании от лица профильного издания);
2-СМИ (общие, профильные, специализированные площадки для размещения релизов).

2 Интервью сотрудников компании
то, что они рассказывают СМИ. Это почти то же что и пресс-релизы , но в более свободной форма. Здесь также представляет интерес какие планы у компании и/или у интервьюируемого лица, о чем задумываются, что тревожит и т.п..
Места , где можно взять практически те же, что и с пресс-релизами:
1-сама компания (сайт компании, PR-служба компании);
2-СМИ (общие, профильные, специализированные площадки для размещения релизов).
Но можно и самим инициировать интервью кого о из сотрудников объекта интереса. В этом случае в опросный лист есть смысл вставить ваши, специально подготовленные, вопросы.

3 Частные высказывания сотрудников компании
это то, что говорят сотрудники изучаемой компании на форумах, в блогах, в частных беседах. Здесь также интересно какие планы у них и у их компании, какова кадровая политика и атмосфера в коллективе, о чем задумываются, что беспокоит, какие проблемы решают, к чему готовятся и т.п..
В данном случае источники информации несколько иные:
1-в интернете (специализированные форумы, блоги сотрудников (их нужно знать), блоги экспертов по теме, группы в социальных сетях…);
2-в "реале" (выставки, конференции, обучающие программы где присутствуют сотрудники объекта, бары, кафэ,, где сотрудники объекта обедают или тусуются...) - вот почему еще нужно почаще бывать в профильной среде, посещать профессиональные мероприятия.
Особый интерес в данном направлении представляют блоги, личные сайты, Twett-аккаунты владельцев компании, ееТОП-менеджеров и ее ведущих специалистов. Что касается владельцев и ТОПов, то в силу присутствующей гордости за свою компанию, они часто выкладывают то, что не стоило бы выкладывать, особенно планы на будущее. А ведущие специалисты, особенно технические, всегда открыты для общения с себе подобными и могут запросто начать обсуждать совсем не открытые проблемы компании. ПРщики бывает слишком рано озвучивают некоторую информацию. В общем простое наблюдение за высказываниями сотрудников интересующей компании может дать весьма полезный результат. А уж активное взаимодействие на форумах или в блогах открывает еще большие перспективы. Мало того, современные тенденции в общении создают дополнительные возможности для наблюдения за интересующими объектами. Пример, выявленный буквально на днях – руководитель IT-управления одного из ОПСОСов переписывается в Твиттере с коллегой из другой компании. В ходе такого общения обсуждаются разнообразные профессиональные проблемы связанные с повышением эффективности (скорости и надежности) программы обработки платежей, но в один момент руководитель IT-управления предлагает встретиться за обедом для более детального обсуждения проблемы с неким человеком и дает его Твитт. Дальнейшее изучение этого неизвестного позволяет понять, что это ведущий разработчик одной известной компании, специализирующейся на

финансовых программах для банков. Логично предположить о планируемом изменении софта ОПСОСа и возможно о закупке нового процессингового софта. Для понимания возможных последствий необходимо дальнейшее исследование, но направление уже определено, а значит не нужно распылять ресурсы.

4 Закупки (тендеры) компании
что закупают, какое новое оборудование, на что привлекают аутсорсеров, кому отдают заказы, кого предпочитают в виде исполнителей…
1-в инете (сайт компании, торговые площадки, профильные форумы) перечень некоторых таких площадок приведен в моем блоге , также рекомендую посмотреть публикации Дмитрия Петряшова на эту тему
2-в реале - у партнеров исследуемой компании, у тех, кто участвовал в их тендерах, у общих клиентов или поставщиков…
Вообще закупки изучаемой компании (товаров и услуг) отдельное и весьма интересное направление. Например по изменению объемов закупок воды можно судить об изменении количества сотрудников, а по изменению стоимости (качества) закупаемых канцтоваров – об экономии или наоборот. А уж появление среди закупаемого какой то новой услуги или товара должно активизировать исследования в направлении «а не собрались ли они что то менять в бизнесе».

5 Патенты компании и ее сотрудников
какие патенты есть у компании, какие регистрируют, их содержание, направленность, кто в соавторах. Смотрим на соответствующих сайтах. Для России таким ресурсом является
http://www1.fips.ru/wps/wcm/connect/content_ru/ru/inform_resources/inform_retrieval_system/ для СНГ http://www.eapo.org/rus/reestr/start.php3 . Сложность в том, что запатентовать могут в любой стране, а по тому искать нужно в странах вероятного патентования и на соответствующих языках. Наиболее явный вариант это страна пребывания исследуемой организации, плюс страна ведения бизнеса плюс США , Евросоюз, Япония и Китай. Эти четыре субъекта в связи с их наибольшей экономической мощью и как следствие большей привлекательности для перспективного бизнеса.

6 Разработки компании и ее сотрудников
какие разработки ведут, какие финансируют или какими интересуются. Данная тема весьма не проста. Наблюдению подлежат попытки самой компании проводить исследования (а это закупка специфического оборудования и найм соответствующих специалистов), попытки нанять для исследований кого то (переговоры, посещения соответствующих организаций…), попытка воспользоваться чьими то исследованиями (вновь переговоры, визиты и т.п.).

7 Активность компании на рынке M&A
какие организации поглощаются, планируют поглотить или ведут переговоры о поглощении. К кому присматриваются, с кем сотрудничают, кого «давят», с кем ведут переговоры, изменения в этих действиях. Какие компании покупают можно отследить по соответствующим новостям, в частности на ресурсах посвященных M&A. Еще раньше эта информация появляется в ФАС, особенно

спорные темы, когда поглощение сопряжено со значительным перераспределением на рынке.

8 Вакансии компании
какие вакансии открывают, какие закрывают, как активно ищут сотрудников на интересные вакансии, какие требования предъявляют, какие условия предлагают, чем заманивают... Все это может указать на изменения в кадровой политике, в приоритетах развития компании, в устремлениях руководства. Это «вылавливается» на сайте самой компании, на сайтах по поиску работы и на сайтах агентств, с которыми компания сотрудничает (их соответственно нужно выяснить). Из разговоров с сотрудниками компании тоже можно многое почерпнуть.

Такие потребности компании в новом персонале могут указать на высокую текучесть, которая присутствует постоянно или возникла недавно. Либо на новые направления в работе компании, если есть объявления о поиске не обычных для профиля компании специалистов. Либо на проблемы в кадровой политике компании. Более интересные результаты дает длительное наблюдение за данным разделом сайта исследуемой компании. В этом случае видно когда появились или исчезли те или иные объявления, что в сочетании с другими данными позволяет строить обоснованные предположения о направлениях развития организации.

9 Обучение персонала
это фактически указание на приоритеты в развитии компании. Вряд ли собственник будет вкладывать деньги в образование своих сотрудников без намерения как то этим воспользоваться. Соответственно интерес представляет чему обучают, каких специалистов приглашают для обучения, какие требования выдвигают при привлечении обучающих, какие сроки обучения, какое количество персонала обучается.

10 Благодарности и награды
это награды компании за участие в каких мероприятиях, благодарности за помощь, за организацию чего то… Исходя из принципа прибыльности бизнеса такие награды не являются целью компании, они лишь дают повод поговорить о ней. А вот что стоит за этими наградами…. Например звание «золотой партнер кого-то» - как было сказано в не безисвестном мультфильме - это «ж» не спроста. И есть смысл понять ЗАЧЕМ объект вашего интереса участвовал в мероприятии, за которое получил награду, благодарность и т.п. и КАК он может этим воспользоваться. Отставить можно разве что спортивные награды, но и то не всегда.

11 Участие в мероприятиях
(выставки, конференции, круглые столы, презентации...) - в каких мероприятиях участвуют и что это за мероприятия, какова их направленность, каков круг участников. Здесь почти так же как и с наградами – это всегда не просто так. Особенно если мероприятие не совсем профильное. Поэтому полезно всесторонне изучить данные о подобных мероприятиях, где участвовал конкурент от места и времени проведения, до участников и тематик их выступления.

Мало того - на подобных мероприятиях часто проходят целевые встречи, выступления специалистов, организуются дискуссии… Всё это прекрасные возможности получить информацию о планах конкурента, в том числе и через проблемы, которые заботят его сотрудников. Так что участие в подобных мероприятиях очень важная составляющая механизма наблюдения за конкурентами.

12 Участие в организациях
(союзы, ассоциации…) - в каких объединениях участвуют, как активно участвуют, что имеют от этого участия, на что рассчитывают, как используют… Ведь участие в таких организациях требует определенных ресурсов и врядли бизнесмен будет их тратить просто так. Поэтому важно понять ЧТО получает ваш конкурент от участия, ЧЕМ оно ему так важно. Безусловно, здесь могут оказаться и личные мотивы, но и эта информация окажется полезна при прогнозировании действия конкурента.

Участие в выставках, конференциях, презентациях…

Выставки, конференции, презентации, круглые столы и разнообразные профессиональные тусовки изначально организуются для обмена информацией - их основная задача это помочь в обмене информацией участникам, помочь присутствующим найти новые контакты, новые ресурсы, новые рынки сбыта, производителям – найти покупателей, покупателям – найти производителей, профессионалам – найти коллег для обсуждения профессиональных проблем… В них участвуют либо для того чтобы рассказать о себе и своем продукте и тем самым заинтересовать потенциальных потребителей, либо для того, чтобы получить информацию о потенциально интересном продукте. Поэтому на подобных мероприятиях происходит активное циркулирование той информации, которая нужна и вам – информация об основных игроках на данном рынке, об их ресурсах, о тенденциях, о новых технологиях…

Понятно, что просто бесплодное хождение по выставке от стенда к стенду ничего не даст – нужно участвовать в обмене информацией, в идеале – стать посредником в этом обмене или концентратором этой информации, что вполне реально. Как стать таким центром информации расскажу отдельно и чуть ниже. А сейчас о работе на выставках вообще. Прежде всего нужно четко обозначить цели, с которыми вы идете на выставку и разработать план по достижению этих целей, очень четкий, пошаговый план. Достаточно развернутую методику работы на подобных мероприятиях предлагает Ющук Евгений Леонидович в своей книге «Конкурентная разведка – маркетинг рисков и возможностей».

Итак – какова цель посещения выставок? Понятно, что общая цель одинакова для посещения всех подобных мероприятий – получить новую информацию о рынке и его участниках. Это в общем виде. Но чаще есть более конкретные цели. Например – выявить новых конкурентов. Или еще конкретнее – «понять планы компании Х». Или – «выяснить проблемы

конкурента А в налаживании каналов сбыта»… И чем точнее и конкретнее обозначена цель, тем выше вероятность ее достижения. Далее разрабатывается план достижения этой (или этих) целей – куда подойти, что посмотреть, с кем поговорить, о чем и под какой легендой…

В общем виде стратегия работы на подобных рыночных мероприятиях выглядит следующим образом:

1 этап - подготовительный

- определение потенциально интересных мероприятий;
- подготовка к работе на выбранных мероприятиях;
- создание команды по работе на мероприятии;
- обучение команды;

2 этап - сбор информации

- предварительный сбор данных
- изучение стендов конкурентов
- опрос выбранных «мишеней»
- работа на стендах

3 этап – поствыставочная работа

- сбор сопутствующей информации
- систематизация данных
- составление отчета

Подготовительная работа

Работа по посещению подобных мероприятий начинается задолго до самих мероприятий. Фактически подготовка к участию в следующем мероприятии начинается сразу после окончания предыдущего. Учитывай, что в основном у них годовая цикличность, то это вполне приемлимые сроки.

Определение потенциально интересных мероприятий

Выделите наиболее перспективные с вашей точки зрения мероприятия, где вы можете почерпнуть необходимую информацию. Посетить все без исключения

выставки и обработать материалы с них довольно проблематично. Так что нужно выбрать действительно перспектывные.

Для определения важных для вашей организации выставок и конференций нужно определиться с целями организации, после чего ориентируясь на них определитесь с целями КР и с тем что вы можете получить на выставках и конференциях для достижения этих целей. Затем необходимо определиться с тем, что вы можете получить на конкретном мероприятии, которое вы оцениваете с точки зрения полезности. Вот примеры более или менее определенных целей при работе на выставках и конференциях:

- выявить наиболее сильных игроков на определенном рынке и выявить их основное конкурентное преимущество;

- определить приоритеты в развитии компании X;

- выяснить техническое решение в продукте H компании X, позволяющее быть лучшим в своем классе.

Подготовка к работе на выбранных мероприятиях
Если цель определена можно переходить к подготовке к работе на конкретном мероприятии. В первую очередь определите, кто из компаний-конкурентов (или интересующих вас компаний) будет участвовать в выставке и/или кем они будут представлены. Эта информация есть у организаторов выставки. Кроме того, ее можно получить через общих клиентов для вашей компании и вашего конкурента, но это обходной и более длинный путь. Также можно посмотреть кто участвовал в прошлом мероприятии. Также можно поинтересоваться у отдела PR/маркетинга/рекламы и т.п. самого конкурента планируют ли они участвовать. Понятно, что вероятность получить ответ выше если противоположная сторона не знает, что вы представитель конкурента.

Поскольку нельзя узнать «все обо всем», нужно выделить приоритетные задачи и менее важные - вторичные. К вторичным задачам переходят после того, как закончили с первичными. Можно поступить по другому — на второстепенные сразу направить необкатанных сотрудников, в том числе — для получения опыта. Тех, кто впервые участвует в подобном мероприятии.

Поняв, какие цели стоят перед вами, можно определить, какими источниками для решения задачи можно воспользоваться в каждом конкретном случае. Интерес представляет, как правило, узкий перечень вопросов, а то и вообще один-единственный вопрос, и именно на их (его) отработку должны быть нацелены люди. Если узнать это главное, остальное легко будет выявлено аналитиками.

Для определения самой важной проблемы лучше всего подключить высших и средних управленцев. Высший менеджмент компании сможет сформулировать каких знаний о конкурентах им не хватает для определения стратегии, а средний менеджмент скажет тоже по тактическим вопросам и конкретным техническим проблемам.

Создание команды

Следующим шагом является создание команды для работы на выбранном мероприятии. В работе по сбору информации на выставке необходим «лидер» (координатор), группа аналитиков и группа агентов (оперативников). Лидер (координатор) осуществляет управление процессом работы на выставке. Он контролирует ее ход и принимает решения об изменениях в случае необходимости.

Аналитики должны обрабатывать поступающую с мероприятия информацию: систематизировать, выявлять то что проясняет ответы на поставленные вопросы, определять дополнительные, перспективные для отработки направления. Аналитики должны находиться в неком штабе – главноечтобы у них была налажена надежная связь с «полевыми» работниками и с координатором – ведь первые должны максимально быстро передать им собираемую информацию и получить, при необходимости, корретировки.

Агенты (полевые сотрудники, оперативники и т.п.) занимаются собственно сбором информации от банального сбора рекланых листовок, до общения с носителями информации.

В роли лидера -«координатора» выступает специалист по сбору информации, на которого возложены функции руководителя группы, работающей на выставке. Он руководит командой, инструктирует агентов, получает от них информацию и управляет взаимодействием между агентами и источниками информации. К источникам информации, в данном случае относятся люди, обладающие необходимой для вас информацией - те лица к которым должны найти подход оперативники.

Группа должна тщательно изучить, кто придет на конференцию, включая конкурентов, покупателей и других людей, владеющих информацией о положении на рынке. Это даст представление об общей атмосфере на мероприятии и людях которые будут присутствовать, и позволит заранее определить от кого из посетителей что нужно узнать. Помимо этого, изучая представителей на разных выставках, можно выявить разные закономерности. Например кто из якобы независимых экспертов и консультантов в чьих интересах выступает, или какие направления кого интересуют.

Далее необходимо сформировать группу людей, которые смогут профессионально задать интересующие вас вопросы. Эти люди должны «быть в теме» профессионально, чтобы их интерес к какому-либо вопросу не вызывал удивления и не показал их некомпетентности. Их задачей будет, помимо прочего, задать, чаще всего один, подготовленный вами вопрос обладателю информации выбранному вами и понять ответы, которые тот даст. Скорее всего это будут сотрудники других служб компании, а не КР. Поэтому многого от них ждать не нужно – один вопрос одному человеку и его ответ.

Далее соберите команду, которая будет заниматься только сбором информации. Эти люди будут перемещаться от стенда к стенду и общаться с себе подобными на профессиональные темы. Это должны быть специалисты в той области, в которой находятся ответы на ваши вопросы. Им проще найти общую тему для разговора с представителем конкурента и проще понять суть решения, применяемого у противоположной стороны.

Не забывайте, что ваши сотрудники — не профессиональные оперативники, имеющие соответствующий опыт работы, поэтому обговорите с ними несколько раз, что именно вас интересует и добейтесь чтобы они это поняли. Также разъясните что можно говорить, а что не желательно, и как строить разговор с сотрудниками конкурента, чтобы не привлечь лишнего внимания, но получить требуемую информацию. Скромных и стеснительных нельзя использовать для такой работы. Если среди профильных специалистов нет, способных свободно пообщаться с конкурентом и уйти, то попытайтесь привлечь непрофильных специалистов, объяснив им цели. Если и таких нет, то лучше вообще обойтись без них, чем сорвать разговор и насторожить оппонентов. При этом ваш сотрудник должен быть готов к беседе на основе «обмена информацией», подготовленной заранее для этой цели (включая элементы дезинформации). Иначе нельзя рассчитывать на выгодный обмен информацией.

Не забудьте заранее оговорить порядок предоставления вам собранной фактуры сборщиками информации. Например текущее - с периодичностью раз в час, по первичным вопросам - сразу после получения сведений, раздаточный материал - по мере сбора. Аналитикам предстоит весь этот материал систематизировать, а координатору на основе полученных сведений скорректировать действия команды.

Организуйте периодический сборы команды во время мероприятия для обмена мнениями. Выберите для этих целей место, которые не привлекает внимание, и ни в коем случае не собирайте команду вместе на вашем стенде или вблизи него. Если есть возможность арендовать небольшое помещение поблизости – хорошо. Ведите себя естественно и не принужденно. Вы — обычные посетители выставки, такие же, как все. Расспрашивайте каждого члена команды как можно чаще о том, что он видел или слышал, где и когда он это заметил, кто был по близости и т.п.. Ведь

большинство ваших людей не профессиональные оперативники и они могут просто не придать значение каким то фактам и по тому не сказать о них. Ваша задача вытянуть из них всю информацию, которую они получили в ходе общения. Имейте в виду, что на зарубежных выставках серьезного уровня, подобные встречи, где бы они ни проходили, во время шоу — на самой выставке, в отеле, в кафе или где-то еще — будут в обязательном порядке контролироваться контрразведкой страны пребывания. Это нормальная практика, принятая во всех развитых странах. Поэтому не стоит провоцировать серьезных людей. Фиксируйте все услышанное, но не забывайте свои записи в отеле, на радость службе безопасности отеля и конкурента. А если вы проводите такую работу на зарубежной выставке, то тем более не оставляйте свои записи где бы то ни было. Вы не делаете ничего противозаконного, но для того, чтобы в этом убедиться, местным силовикам придется сначала потратить время на внимательное изучение ваших записей. Не нужно загружать работой столь занятых людей – это ни к чему хорошему не приведет.

Посредством сбора отрывочной информации из разных источников и у разных мишеней старайтесь составить полную картину по интересующим вас вопросам. Выдвигайте и проверяйте свои гипотезы. Придумывайте новые подходы к мишеням. И снова и снова расспрашивайте членов своей команды о том что они видели, что слышали.

Обучение команды

Для подготовки и информационного натаскивания посетите все семинары и презентации, имеющие отношение к вашему вопросу. Расписание таких мероприятий известно заранее. Целей тут несколько:

- стать «в теме» - получить представление о сути обсуждаемых проблем;

- определить позиции основных игроков;

- выявить лиц, играющих за ту или иную команду.

Не забывайте, что докладчики, на подобных мероприятиях, готовы с любовью рассказывать о своем проекте по окончании презентации. Их удается «разговорить», и как следствие они предоставят вам более детальные сведения. Если правильно строить беседу, то почти наверняка можно получить дополнительные данные. Таким образом могут быть «выболтаны» и коммерческие секреты. По этой же причине, постарайтесь своих докладчиков, если они не очень опытны в подобных мероприятиях, не оставлять одних. Так же полезно собрать имеющуюся информацию в прессе о предстоящем мероприятии и изучить ее. Не малый интерес представляет информация о подобных, но более ранних мероприятиях, попавшая в СМИ. Цели при этом прежние кто, где, когда и с кем.

Противодействие разведке конкурентов

Обратите внимание на своих сотрудников, работающих на вашем стенде. К вам будут точно так же подходить с целью почерпнуть информацию. И здесь важно с одной стороны не отпугнуть потенциальных клиентов, а с другой не отдать наиболее ценную свою информацию. Поэтому проинструктируйте своих сотрудников. Они должны быть максимально приветливы и доброжелательны, но при этом не только отвечать на задаваемые вопросы, а и сами спрашивать и получать ответы. Заранее определите какую информацию и в какой последовательности вытягивать из собеседников. Наиболее распространенный алгоритм заключается в том, что у вновь появившегося собеседника в первую очередь выясняют как его зовут (идеальный вариант – обмен визитками), затем как с ним связаться для передачи более конкретной информации подготовленной специально для него, помимо этого фиксируется к чему он проявлял интерес. Этот минимальный набор информации позволит в последствии идентифицировать личность собеседника и определить в чьих интересах он выступает. В процессе такого общения вполне можно впрыснуть дезинформацию (маскирующую, отвлекающую, дезориентирующую). Но такая деза должна быть подготовлена и обговорена заранее.

Сбор материалов

Предварительный сбор данных

Эффективный сбор материалов начинается не с открытия выставки и даже не с предварительной регистрации, а значительно раньше. Как было сказано чуть выше, сбор материалов начинается с изучения ранее проведенных подобных мероприятий, со сбора информации о них и их участниках, с посещения сходных по тематике презентаций, выставок, конференций.

Начинать же работу на выбранном мероприятии нужно с собрания будущих организаторов – оргкомитет вот наиболее удобный путь для максимальной осведомленности. Именно там определяются ключевые темы для дискуссий и намечаются те люди, которых надо пригласить с докладами, где и как разместить участников и многое другое. Если ваша компания сама входит в оргкомитет, постарайтесь выбрать выступающих на конференциях докладчиков таким образом, чтобы темы их докладов совпадали с интересующей вас темой. Идеально, если выступающий не поддерживает точку зрения и методы вашего конкурента. Это позволит, во время работы самой выставки, подобрать момент, подойти к специалисту конкурента и начать одобрительно отзываться о выступлении его оппонента. Скорее всего, конкурент вступит в спор и поведает на своем примере о

том, как на самом деле обстоят дела. Для этого подходят разнообразные приемы и прочие неформальные мероприятия, особенно популярные на зарубежных выставках.

На подготовительном этапе необходимо таким образом повлиять на организаторов выставки, что бы были запланированы доклады, встречи, круглые столы, показы и т.п. подобные мероприятия на темы интересные вам. Именно по этому бывает очень полезно самим организовывать выставки и конференции.

На конференции всегда есть возможность организовать формальные или неформальные встречи. Формальные включают в себя презентации, дискуссии и собственно выставки. Неформальные встречи происходят на приемах, обедах и иных подобных мероприятиях. Команда должна быть к этим событиям. На интересующий вас прием можно просто прийти, объяснив свое появление в случае необходимости профессиональным интересом. Это нормально – для того и организуются выставки и конференции. По этой же причине, рекомендуется селиться в тот же отель, где живет большинство участников вашего мероприятия. Там можно разместиться, если заранее записаться на выставку через оргкомитет. Преимуществ тут несколько: во-первых, такой отель расположен близко от выставки, а во-вторых, вероятность «случайной» встречи с интересующим лицом повышается, особенно на завтраке, ужине и по дороге к месту проведения мероприятия и обратно. В таких ситуациях мишень в принципе расположена общаться и отвечать на вопросы. Какие именно вопросы и в какой последовательности должны будут задаваться цели, определяет «координатор».

Итак, работа начинается до открытия выставки и продолжается некоторое время после ее закрытия. По прибытии на выставку проведите рекогносцировку - общий осмотр залов и мест размещения участников. Определите, где команда сможет собираться, не привлекая внимания оппонентов. Как правило, для этих целей подходят кафе, максимально удаленные от стенда конкурентов и от своего стенда. На многопрофильных выставках лучше для этих целей подходят павильоны не вашего профиля.

Сборщикам материалов дайте поручение собирать все возможные материалы, уделив особое внимание на то, что может иметь отношение к интересующим компанию вопросам. Как уже было сказано, вопросы эти назначаются до появления команды на выставке. Собирайте все визитные карточки, рекламные проспекты и другие официально распространяемые материалы. Такая работа поручается, как правило, молодым сотрудникам, которые включаются в состав делегации компании впервые.

Изучение стендов конкурентов

Изучая стенд конкурента, обратите внимание, в какой части павильона он

расположен, какую площадь занимает и как оформлен. По этой информации можно определить сколько потратил ваш конкурент на данную выставку (если у вас нет возможности выяснить это через бухгалтерию организаторов мероприятия). Сопоставив эти данные с финансовыми возможностями конкурента, можно понять на сколько ему важно данное мероприятие, насколько большое внимание конкурент уделяет своему продукту и его популяризации. Посетите стенд конкурента под видом посетителя. Таким образом вы сможете сравнить свое предприятие с конкурентом. Вы сможете узнать что-то новое о действиях конкурента, его технологиях, новых разработках, отказе от разработок, о продвижении продукта, о связях и т. д.

По выставкам ходит большое количество журналистов с различной аппаратурой, так что человек с камерой и фотоаппаратом не привлечет ничьего внимания, а современные технологии позволяют передавать изображение практически сразу в головной офис. Вы можете получить качественные снимки самого стенда и его оформления, портреты сотрудников конкурента, изображения образцов продукции и документации.

Опрос выбранных мишеней

В зависимости от вашей основной задачи, подбирается и объект для опрос из числа сотрудников стенда конкурента. Внимательно осмотрите всех участников на стенде конкурента и постарайтесь выявить людей, не имеющих большого опыта участия в выставках. Таких людей проще определить по тому, как они себя ведут – они стараются сами не участвовать в общении с посетителями стенда и пытаются уклониться от контактов с посторонними людьми. Скорее всего это либо первые участвующие в подобных мероприятиях, либо специалисты в технических вопросах - их берут на выставку, чтобы прояснить потенциальному клиенту особенно сложные технические вопросы. За такими людьми нужно закреплять более опытных сотрудников, которые не дадут им разболтать всё что можно и нельзя, но чаще всего это правило игнорируется или «куратор» сам увлекается процессом и забывает про своего подопечного. Именно эти люди (технарю или малоопытному) и есть те самые источники ценной для вас информации.

Если с таким сотрудником (технарю или малоопытному) начать общение, то можно узнать много интересного. Главное не задавать «в лоб» интересующие вас вопросы, а не навязчиво вывести на их обсуждение.

Например технические подробности проще получить через обсуждение общих технических проблем индустрии, в ходе которого начать спор именно по интересующему вас предмету. Но для этого нужно самому разбираться в тонкостях и особенностях обсуждаемых процессов.

Можно начать задавать «наивные» вопросы, ваш визави , скорее всего, станет доказывать преимущества своего продукта, увлечется и расскажет все что знает, в том числе и закрытую информацию.

Другой способ – восхищение продуктом, техническим решением в нем заложенным, компанией его разработавшей, или самим разработчиком. Восторженность чаще всего приводит к желанию показать, что это действительно так, «а еще мы можем то, это и вообще…». Главное не переусердствовать с лестью, а то получиться обратный эффект.

Работа на стендах

Работа на стендах своей компании имеет определенную специфику. К вам будут подходить люди с целью получить информацию, а вам нужно не только не отдать важные сведения, но и привлечь потенциального клиента, получить нужную вам информацию, и суметь дезинформировать конкурента. Это непросто и требует определенной подготовительной работы. Не забывайте следить за своими не опытными специалистами – они могут стать мишенью конкурента. Слушайте, что говорят ваши нынешние и потенциальные покупатели. Это может оказаться великолепным источником идей по улучшению продуктов, выпускаемых сегодня, и по развитию новых. Это может быть и источником информации о продуктах конкурентов, о появлении новых конкурентов.

Работа по окончании выставки

Консолидация данных

Сразу по окончании выставки тщательно расспросите членов своей команды. Изучите все собранные материалы, извлеките все детали из собранных данных, включая ваши записи (подробности о контактах, о разработках новых продуктов, технические описания).

Изучите все публикации, в которых описывается прошедшая выставка. Для этого проведите исследование как электронных, так и бумажных СМИ. Это может дать вам представление о новых направлениях исследования.

Систематизация данных

Извлеките все «полезные» контакты из собранных материалов и включите их в вашу базу данных по экспертам. Речь идет о том, что при работе с любыми источниками информации вы должны сохранять информацию об экспертах в какой-либо области. Подобный подход позволяет при необходимости немедленно обратиться к специалисту по конкретному вопросу за консультацией. В компаниях уровня «Моторола» и «Майкрософт» — признанных лидеров конкурентной разведки

— база данных экспертов содержит тысячи фамилий специалистов со всего мира. Систематизируйте собранные материалы и соотнесите результат с тем, что важно для вашей компании. Подробнее анализ материалов изложен в разделе Анализ. На основании этого результатов анализа составьте короткий, ориентированный на принятие управленческого решения доклад.

Составление отчета

Результаты работы на подобных мероприятиях должны быть в обязательном порядке зафиксированы в виде отчета. Это нужно делать по нескольким причинам:

1 – в ходе составления отчета вы систематизируете материал, выявляете «дыры» и находите дополнительные денные. Тем самым дополняя уже собранный материал и определяя недостатки работы для исключения подобного в будущем.

2- составив отчет вы сохраняете материал для следующих мероприятий, а именно вы не забудете с кем уже контактировали, с каким результатом, какую легенду для подхода к использовали. И в следующий раз не попадете в «не удобную ситуацию» назвавшись новым именем.

Отчет должен содержать в себе информацию о:

- идентификационных данных мероприятия (название , место и время проведения, формат, особенности…;

- организаторе и спонсорах мероприятия;

- целях вашего участия, планах и степени достижения целей;

- о тех, с кем контактировали, под каким предлогом, кто и какую информацию получили;

- обобщение собранных материалов (участники мероприятия, внутренние мероприятия, выступления, презентации…).

Методика сбора информации о юридическом лице, потенциальном объекте инвестирования

Данный раздел посвящен приемам и методам сбора и анализа информации о юридическом лице (организации). Данная технология весьма востребована в практике разведобеспечения бизнеса. Ее возможное применение это изучение объекта инвестирования, изучение кредитуемого, изучение объекта покупки, изучение потенциального партнера. В данной методике использованы авторские наработки, материалы любезно предоставленные

Евгением Леонидовичем Ющуком (в частности по анализу сайта компании) и материалы такого известного издания как «Р-Система».

Цель мероприятия

Предположим, что некое предприятие стало интересно вашему руководству как объект выгодного инвестирования. В таком случае цель изучения можно сформулировать следующим образом: «Определить что из себя представляет юридическое лицо, выявить риски и понять что будет происходить если …..».

Пояснения по цели.

Главный риск при инвестировании это не получение планируемой выгоды. Это возможно по разным причинам, но для России необходимо особо отметить мошеннические действия персонала (в первую очередь руководства и собственников). Ситуация на рынке и ее изменения это прерогатива службы маркетинга, а вот особенности руководства объекта инвестирования и его действия являются уже вашей компетенцией. Политику юридического лица формируют люди, имеющие возможность влиять на это юридическое лицо. Соответственно сбор информации о юридическом лице подразумевает не в последнюю очередь и сбор информации о лицах, имеющих возможность влиять на организацию.

Ориентиры для сбора информации

Прогнозировать развитие событий, с какой то степенью вероятности, можно основываясь на следующей информации:

- продолжительность и стабильность существования данного предприятия;
- наличие/отсутствие долговременных партнеров предприятия и их отзывы о сотрудничестве;
- наличие в собственности достаточного количества ТМЦ у изучаемого предприятия;
- наличие/отсутствие дочерних и материнских предприятий;
- наличие/отсутствие случаев мошенничества в прошлой истории предприятия либо прошлом опыте руководителей;
- стабильность/изменения фактического адреса;
- стабильность/изменения состава руководства;
- стабильность/изменения состава учредителей;
- наличие/отсутствие судебных либо административных разбирательств с участием исследуемого предприятия, либо его руководителей и их суть;
- наличие/отсутствие устойчивой связи с криминалом;
- снятие с банковского счета сумм значительно превышающих фонд заработной платы;
- тенденция ухудшения финансового состояния исследуемого предприятия (уменьшение основных и оборотных фондов, уменьшение финансов на счете);
- не целевое использование кредитных средств;
- неоправданное затягивание выплаты долгов либо переговоров.

Где и как можно собрать информацию

Перечисленную информацию можно получить из указанных ниже источников и описанными способами. Безусловно перечень не исчерпывающий.

То что предлагается к использованию не единожды опробовано и принесло результат.

Сбор регистрационной информации

Получение информации от самого юридического лица:
- запрос учредительных документов, регистрационных свидетельств, лицензий, документов подтверждающих право нахождения по данному адресу (договор купли-продажи недвижимости либо договор аренды помещения), последнего баланса предприятия;
- заполнение представителем предприятия анкет, вопросы в которой подобраны специальным образом (название, правовая форма, юр и факт адреса, телефоны и т.д.).

Получение информации из регистрационных органов:
- запрос в МРП (регистрационный орган по месту нахождения предприятия), либо в торгово-промышленную палату субъекта федерации;
- запрос в налоговую инспекцию по месту постановки на учет;
- запрос в фонды (социального страхования, пенсионный, медицинский) о постановке на учет.

Получение информации от общих партнеров.

Сбор информации из открытых источников
- изучение прессы за определенный промежуток времени на предмет упоминания данного предприятия, лиц его возглавляющих либо лиц его учредивших;
- изучение сайта компании;
- изучение рекламы компании;
- изучение продукции или услуг компании.

Сбор закрытой информации

Получение информации из баз данных :
- получение информации о предприятии, его руководителях (работниках) и учредителях из баз данных МРП, ЕГТС, БТИ, ГИБДД, НДФЛ,…

Получение информации из правоохранительных органов:
- получение информации об участии предприятия, его руководителей, либо учредителей в уголовных делах, арбитражных и гражданско-правовых судебных разбирательствах.

Получение информации о предприятии, его руководителях и учредителях от детективных агентств.

Получение информации из банка исследуемого предприятия.

Получение информации оперативными методами:
- получение всей вышеперечисленной информации (либо ее части) через сотрудников предприятия;
- получение всей вышеперечисленной информации (либо ее части) посредством технической разведки;
- получение косвенной информации:
  - получение дополнительной информации посредством наружного наблюдения (активность работы, автотранспорт, заполненность склада);
  - посещение исследуемого предприятия под видом клиента, комивояджера, проверяющего, кандидата, журналиста…

Сбор и анализ регистрационной информации

Сбор регистрационной информации

Запрос учредительных документов, регистрационных свидетельств, лицензий, документов подтверждающих право нахождения по данному адресу (договор купли-продажи недвижимости либо договор аренды помещения), последнего баланса предприятия возможно под каким то благовидным предлогом. Если данное предприятие является вашим контрагентом, то запросить копии регистрационных документов можно в связи с наведением порядка в бухгалтерии или в связи с «новыми требованиями службы безопасности». Если взаимодействие с фирмой происходит впервые – это вообще естественное поведение. Сложнее когда вас ничто не связывает с объектом изучения или вам никак нельзя показать свой интерес. В этом случае действовать можно под видом или от лице некоего крупного поставщика проводя переговоры о крупных поставках. Или же найти контрагентов объекта вашего интереса и получить необходимые документы у них. Заполнение представителем предприятия анкет, вопросы в которой подобраны специальным образом возможно только в случае заинтересованности объекта интереса в вас. Такая заинтересованность может быть реальной (вы поставщик) или вымышленной. А далее нужно просто попросить копию учредительных документов для подготовки оформления сделки. Если по каким то причинам вам не хотят показывать этот документ в самой фирме - стоит задуматься ПОЧЕМУ? Если данного документа не оказалось там, где он по закону должен находиться - еще один звоночек, - возможно фирмы вообще не существует. Одним из интереснейших документов из числа регистрационных является Устав юридического лица. Он может содержать информацию о самом юр лице, об ограничениях его деятельности или деятельности его органов. Поэтому необходимо всегда получать копию устава компании. Места нахождения уставов юридических лиц:

- непосредственно сама компания;
- консалтинговые фирмы - те, кто продает готовые фирмы;
- регистрирующие органы администрации (в Москве МРП);
- налоговые инспекции;
- пенсионные фонды.

Анализ УСТАВА контрагента

При изучении устава юридического лица необходимо помнить зачем мы это делаем – нас интересует инвестиционная привлекательность исследуемой компании. Исходя из этого формируются и цели изучения устава. В данном случаи они могут быть следующие:

- идентификация юридического лица;
- выявление возможных ограничений деятельности данного юридического лица (в уставе может оказаться прямое либо косвенное указание на такое ограничение);
- выявление ограничений деятельности органов юридического лица (в зависимости от ориентации устава - усиление позиции генерального директора, совета директоров, собрания акционеров либо иного органа, можно судить о противостоянии между ними или как минимум недоверии);

- выявление лица принимающего решения и лиц, могущих оказать влияние;
- проверка законности существования фирмы.

Содержание устава достаточно четко регламентируется законодательством. Поэтому если перед вами типовой документ - он даст лишь информацию о структуре и взаимоответственности. Но если устав сделан под заказ - стоит пообщаться с разработчиком документа, он может многое рассказать о клиенте, который его заказывал, ведь клиент заказывая устав что то говорил о целях создания фирмы, чем она будет заниматься. Если же в устав внесено чье то видение проблемы - еще интереснее. В таком случае есть вероятность того, что на содержание устава перенесено мировосприятие заказчика. Так сказать устав стал некой проекцией его взглядов. В данном случае стоит повнимательнее отнестись к содержанию.

Место и время регистрации фирмы могут лишь косвенно указать на вероятность неблагонадежности контрагента. Например фирма недавно открывшаяся не внушает доверия как и фирма, зарегистрированная где нибудь на Кипре. Афера чаще всего сопровождается новоиспеченной компанией. Человек создающий фирму для аферы в своих рассуждениях обязательно от чего то отталкивается, поэтому место регистрации может быть обусловлено:
- облегченным способом регистрации либо ослабленным контролем в данном регионе;
- облегченным налоговым режимом;
- данный регион может иметь удобства в содержании и обслуживании фирмы.

Сбор и анализ информации из открытых источников

Анализ сайта коммерческой организации

Сайт любой коммерческой организации это ее визитная карточка и бесплатная рекламная площадка. Зачем коммерческой компании сайт? Зачем вообще коммерческая организация что либо делает? – правильно для повышения своей коммерческой эффективности. И сайт ей нужен именно для этого. Это нужно помнить в ходе изучения сайта и рассматривать каждый элемент сайта в том числе и «через призму данного понимания». Очень простой пример – есть некая коммерческая организация, у нее есть сайт, но на сайте нет контактных данных организации. Фактически не описан способ как потенциальный клиент может обратиться в компанию. Согласитесь – не логично, а значит что – то здесь не так. Возможно компании просто не нужны клиенты, но для коммерческой организации это смерти подобно. Значит либо компании гарантирован поток заказов (например карманная компания какого то чиновника), или это компания-витрина, либо серьезная ошибка разработчиков и ответственных за наполнение сайта контентом. И именно в таком ракурсе имеет смысл препарировать все элементы сайта.

Исследование контента сайта

Контент, это информационно значимое наполнение сайта. Это текст, изображения, видео, звук…. Контент несет в себе массу информации от явной до скрытой. Читать нужно внимательно. Безусловно, весь этот контент специально подготовлен и соответствующим образом оформлен. Тем ни менее это кладезь информации. Причем веем объемнее сайт те с одной стороны требуется больше времени для исследования, а с другой – выше вероятность найти информацию близкую к действительности, за счет сложности контроля за большим сайтом.

Миссия компании

«Миссия — это смысл существования компании с позиции удовлетворения потребностей клиентов, реализации конкурентных преимуществ, мотивации сотрудников фирмы» (http://ru.wikipedia.org). «Миссия — это основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии» (Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури). «Миссия — это философия и предназначение, смысл существования организации» (Виханский О. С.). Это достаточно информативная составляющая если с ней правильно поработать. Главное помнить, что миссия это основа идеологии, поэтому наибольшее внимание нужно обращать не на заботу о сотрудниках и обществе (что является лозунгами), а на цель компании и методы ее достижения. Понятно, что главная и единственная цель любой коммерческой организации это получение прибылы. А вот КАК и за счет чего эта цель достигается – это и есть миссия. Поэтому нужно просто внимательно прочитать миссию и удалить из нее явную рекламу, оставив только описание цели и методов. Фактически это стратегия компании. Понятно, что вполне возможно миссия конкретной компании лишь красивый фантик заказанный PRщикам, но тем ни менее это уже материал, с которым можно поработать.

История развития компании

Ее часто вывешивают на сайт – уж очень хочется руководителям/владельцам показать историю своего успеха, показать всем на сколько они удачливы, успешны, хитры, везучи... Понятно, что такая история «вылизана», но тем ни менее благодаря истории компании можно узнать откуда что пошло, с кем компания пересекалась, какие успех и провалы у нее были. В общем богатый материал для дальнейшей работы. Но такая «рафинированная» история не может являться достаточным материалом для изучения компании. В ней замалчиваются как неудачные, так и новые (перспективные) проекты. Поэтому выявляя направления деятельности организации нужно дополнительно провести ретроспективный анализ новостных сообщений об участии в выставках, конференциях, деловых альянсах и изучить историю вакансий компании на специалистов определенного профиля. И сопоставить с официальной историей компании. Это покажет и что компания «обошла вниманием» в изложении своей истории, на что есть смысл обратить особое внимание.

PR-материалы

Все, что связано с формированием соответствующего представления у потребителей об изучаемой компании можно отнести к PR-материалам. Это и новости соответствующим образом подобранные, и статьи о компании и ее продукции, и интервью клиентов, и «вопросы и ответы» и еще многое другое. При изучении таких материалов следует обратить внимание на то кто их автор или какое издательство их готовило. Чаще всего это одно или несколько лиц. Выявив этих лиц можно понять уровень затрат изучаемой компании на их содержание, отношение к своему имиджу. Можно пообщаться с редакцией и получить дополнительную информацию, соответствующим образом завуалировав свой интерес. Сам контент таких публикаций тоже имеет

ценность. Из содержимого можно узнать о планах компании, о ее связях, сделать выводы о трудностях хотя их и пытаются скрывать.

Услуги компании

Любая компания рассматривает свой сайт как одно из средств продвижения своего товара/услуги. Поэтому о своем товаре компания должна написать все что только есть хорошего. Чаще всего информация о продукте представлена в соответствующем разделе и достаточно глубоко структурирована. Поэтому изучение продуктовой линейки не представляет особого труда. Здесь же можно получить информацию об официальной ценовой политике компании. Причем если компания не является производителем, то по продуктовой линейке компании можно составить представление и о ее поставщиках. По объемам продукции той или иной марки можно понять приоритеты, которые изучаемая компания расставила для себя.

Контактная информация

Эта информация поможет ответить на вопрос где собственно находится компания, где ее офис, где склад, кто с ней расположен под одной крышей, а то и в соседнем кабинете. Под каким видом можно приблизиться к сотрудникам компании, где это можно осуществить. Каждый контакт исследуемой компании нужно использовать как дополнительный поисковый признак. Так можно выявить какие компании еще используют тот же номер телефона или базируются по тому же адресу. А это связи, которые могут указать на интересные факты.

Инвестиционная деятельность компании

Данный раздел даст понимание того, на что нацелена компания сейчас, как изменились ее приоритеты, куда она вкладывает деньги, а значит – за счет чего планирует в будущем развиваться. Это то, за счет чего компания рассчитывает развивать бизнес в ближайшее время. Выявив такие данные нужно присмотреться к тем, в кого инвестируют. Что за технологии у них есть, что продают, как организуют свою деятельность… Именно что то из этого и стало целью инвестиций, что то за счет чего инвестор планирует жить.

Поиск специалистов

Это ни что иное как потребности компании в персонале. Такие потребности могут указать на высокую текучесть, которая присутствует постоянно или возникла недавно. Либо на новые направления в работе компании, если есть объявления о поиске не обычных для профиля компании специалистов. Либо на проблемы в кадровой политике компании. Более интересные результаты дает длительное наблюдение за данным разделом сайта исследуемой компании. В этом случае видно когда появились или исчезли те или иные объявления, что в сочетании с другими данными позволяет строить обоснованные предположения о направлениях развития организации.

Раскрытие информации

Это та часть официальной информации о компании, которую юридическое лицо обязано раскрывать в соответствии с Законом. Много интересного порой узнаешь при изучении таких материалов. Это может быть и

Устав, и список аффилированных лиц, и отчет о прибылях и убытках. В общем богатый материал для чтения, причем материал официально подтвержденный и однозначно интерпретируемый.

Партнеры

Очень интересный раздел, позволяющий оценить ресурсы компании, ее связи, ее возможности… только нельзя забывать, что указанное в данном разделе вполне может оказаться и обманом, попыткой пустить пыль в глаза потенциального клиента. Поэтому информация требует проверки.

Награды, сертификаты

Разнообразные дипломы, сертификаты, грамоты, благодарственные письма, лицензии и т.п. документы часто бывают «вывешены» в соответствующем разделе. Мотивы самые разнообразные от банальной бравады, до необходимости убеждения клиентов в своей состоятельности. Но как бы там ни было такие документы позволяют проверить их подлинность в соответствующих учетов, а после проверки подлинности сделать выводы о возможностях и связях их обладателя.

Грамматические ошибки

Грамматические ошибки в тексте сайта могут появиться в силу разных причин:

- случайная опечатка при вводе информации;
- безграмотность автора или того кто вводил информацию;
- намеренные ошибки для облегчения обнаружения сайта пользователями, которые неверно вводят искомое слово в поисковую строку сервера-поисковика;
- либо наоборот – с целью затруднить поиск;
- сетевые традиции написания слова;
- принадлежность автора к некой субкультуре и соответствующий сленг.

Сами по себе грамматические ошибки могут говорить о разном. Если это тенденция – об уровне образования лица, ответственного за наполнение сайта, об отношении к сайту руководства компании и т.п.. Если это сленг – об отождествлении себя все тех же лиц или о желании показать общность с некой субкультурой. Но необходимо четко понять что за тип ошибок перед вами. Для этого необходимо внимательно изучить тексты на сайте. Если ошибки редки, а слова в которых они допущены, в основном пишутся правильно – скорее всего это случайная опечатка. Если слова пишутся всегда с одной и той же ошибкой – скорее всего намеренное написание.

Исследование технической составляющей сайта

Доменное имя

Доменное имя это то, что пишется в адресной строке браузера, когда нужно попасть на определенный сайт. В конце этого имени есть сочетание символов, которое обычно пользователи отождествляют со страной (для России это «.ru»). На самом деле это домен первого уровня. Он отделен точкой от всего остального. Именно точки отделяют друг от друга домены разного уровня.

Важно обратить внимание на то какого уровня доменное имя у исследуемого сайта.

Домен второго уровня требует некоторых финансовых расходов и может расцениваться как некий показатель, характеризующий его владельца. Домен третьего уровня как правило бесплатный. Но нужно быть осторожным в своих выводах. В интернете много сайтов, зарегистрированных с доменными именами третьего уровня. В основном это сайты частных лиц или некоммерческие проекты. Поэтому если изучаемый сайт принадлежит якобы большой коммерческой организации и при этом использует домен третьего уровня, это настораживающий момент. Но в таких ситуациях нужно посмотреть кому принадлежит домен второго уровня, на котором расположен интересующий вас сайт. Вполне возможно это вышестоящая или «материнская» организация – тогда все достаточно логично. Мало того вы узнаете в чьем подчинении (ведении или владении) находится исследуемая организация. А это уже и понимание структуры и иерархии группы компаний и, возможно, их роли в этой структуре.

При исследовании доменного имени нужно обратить внимание и на написание самого доменного имени. Здесь есть свои особенности. Заключаются они в том, что не редко компании регистрируют доменные имена известных марок или производителей с изменением одного символа так, чтобы смысл искажался не значительно. В результате получается доменное имя с ошибкой. Расчет очень простой - кто то введет домен известного бренда с ошибкой и попадет к ним, а уж попав к ним, с высокой вероятностью будет думать, что попал на сайт того самого известного бренда. Или попав на сайт по ссылке и не обратив пристального внимания на написание домена, будет уверен, что находиться на территории известной организации. Если такой момент выявлен необходимо задуматься о причинах такого поступка.

Для дальнейшего исследования доменного имени необходимо воспользоваться сервисом «whois». Воспользоваться этим сервисом можно на страничке «RU center» (https://www.nic.ru/whois/) или «Alexa» (http://www.faganfinder.com/urlinfo/) либо «V-line» (http://www.vline.ru/). Подобных сервисов в интернете достаточно. Фактически это база данных доменов второго уровня, в которой есть информация о том, на кого или на какую организацию зарегистрирован домен, когда зарегестрирован и до какого срока действует регистрация, контактные данные этого лица или этой организации (адрес, телефон, электронная почта). Согласитесь, есть с чем поработать. Например некая компания везде преподносит определенный сайт как свой. И действительно, на указанном сайте есть контактные данные этой организации, схема проезда к ней и т.п.. Но вот при использовании сервиса whois выясняется, что сайт зарегистрирован на другое юридическое лицо. Возможны разные объяснения такой ситуации, а говоря иначе – версии для дальнейшей проверки. Во первых та компания, что указана в качестве владельца сайта, может оказаться действительным и единоличным владельцем всех ресурсов исследуемой организации, а ее руководитель и учредитель является реальным собственником указанных активов. Во вторых может оказаться, что компания, на которую зарегистрировано доменное имя, является лишь разработчиком сайта по заказу исследуемой организации, но из-за халатности после разработки сайта и передачи результатов этих работ заказчику права на доменное имя переданы не были. А может оказаться и другая причина такого положения дел.

Изучение структуры сайта

Во первых нужно понимать, что лучше всего изучать сайт не в on-line режиме, а скачав его целиком на жесткий диск и спокойно делая с ним все что нужно. В этом случае вы можете использовать любые способы исследования не рискуя повредить объект или быть замеченным, а также вы увидите служебные странички, ссылок на которые нет на самом сайте. Эти страницы могут нести самую разнообразную информацию. Именно на их выявление и направлено изучение структуры сайта.

Затем необходимо посмотреть инструкции системного администратора для поисковых роботов что индексировать на сайте, а что нет. Для этого необходимо посмотреть содержимое страницы «robots.txt» на исследуемом сайте. Чтобы увидеть эту странице нужно добавить в конце адреса сайта следующую запись «/robots.txt». Не у всех сайтов есть такая инструкция, но если есть, то вас может ждать удача. Используя указанные на данной странице ссылки можно войти в невидимую (служебную) часть сайта. Что там найдется можно только гадать. Возможно эта часть сайта используется региональными и местными менеджерами для ведения общей базы данных, а может быть там хранятся пароли…

Изучение ссылок на сайт и с него

Выявление ссылок на сайт можно осуществить несколькими способами. Можно непосредственно в поисковых системах (Yahoo!, Google и т.п.) задав соответствующий оператор. Когда то для Яндекса это был оператор link="…*" но с августа 2007 года Яндекс закрыл возможность выборки ссылок, мотивируя такое решение использованием сторонними организациями данной возможности для коммерческих целей. Поэтому стоит обратиться к иностранным сервисам. Начнем с Google – оператор link:site.ru (покажет какуюто часть ссылок). Более расширенные возможности (анкор, беки, внутренние ссылки, ошибки и т.п.) можно увидеть при использовании WebMaster Central (http://www.google.com/webmasters/) но, для своих подтвержденных сайтов, сайтов, которые участвуют в соответствующей программе. Или например для поисковика Alexa это оператор link:site.ru , для Yahoo оператор linkdomain:site.ru (много старых ссылок) , для MSN оператор link:www.site.ru , для AltaVista оператор link:site.ru. А можно получить список линков с помощью одного из сервисов Fagan Finder. В этом случае необходимо пройти по вкладке Links на сайте http://www.faganfinder.com/urlinfo предварительно введя в окно «URLinfo» адрес исследуемого сайта и нажать на ссылку интересующего вас поисковика (для VSN это выглядит так General > Links > MSN). Найденные ссылки требуют индивидуального и всестороннего изучения. Это могут оказаться странички партнеров по бизнесу, бывших или настоящих сотрудников, частных консультантов и т.п. Непаханое поле для изучения предмета вашего интереса. Учитывая, что каждый поисковик «отлавливает» только часть ссылок на сайт, то есть смысл задействовать в подобных исследованиях метапоисковые системы. Хорошо в данном плане себя зарекомендовал СайтСпутник Алексея Мыльникова (http://sitesputnik.ru/) который позволяет задействовать не ограниченное число поисковых систем и не отвлекаться на дубли.

Анализ трафика сайта

Это ни что иное как изучение того, откуда и с какой интенсивностью обращаются к исследуемому сайту. Фактически это понимание аудитории сайта и аудитории тех, кто интересуется исследуемой компанией в интернете. Как минимум это понимание регионов наиболее плотно взаимодействующих с сайтом компании. А уж как данную информацию использовать можно решить имея дополнительные данные о деятельности компании.

Такое изучение позволяет сделать сетевой сервис Fagan Finder http://www.faganfinder.com/urlinfo (General > Alexa > Traffic Details). Данный сервис не дает стопроцентную информацию о трафике поскольку основывается на результатах обработки статистических данных собранных с помощью пользователей установивших себе соответствующее ПО. В России не много людей знают об этом и еще меньше установило себе софт. Поэтому результаты по российской части Интернета не совсем корректная. Но это не мешает использовать его для первичного анализа сайтов и тем более для исследования западной части интернета. Введя адрес сайта и нажав кнопку «Get Traffic Details» вы получите график изменения обращений к сайту, с каких сайтов или страниц люди попадают на исследуемый сайт (Where do people go on…) и тому подобное.

Изучение архива сайта

Архивированием информации в Интернете занимается сервис «Internet Archive Wayback Machine» (http://meb.archive.org). Благодаря этому сервису мы можем увидеть как часто менялось содержимое исследуемого сайта и в чем заключались эти изменение. А можем посмотреть как выглядел сайт в определенный момент времени и какая информация на нем находилась. Исследуя архив определенного сайта можно понять в какой момент времени произошла смена стратегической линии компании, когда появились определенные партнеры, когда были произведены интересующие вас приобретения. Можно найти документы когда то опубликованные, но в последствии удаленные с сайта. Даже просто подтвердить наличие сайта в прошлом бывает весьма и весьма полезно.

Изучение истории изменений программной и аппаратной части серверов компании

На первый взгляд это покажется невероятным. Но нет – изучить историю изменений программной части сервера исследуемого сайта можно. И делается это с помощью сервиса NETCRAFT (http://news.netcraft.com). Введя адрес сайта и нажав кнопку «Lookup» вы получите данные об изменениях IP-адреса, оси сервера и его составляющих, Когда какие изменения производились. Эти данные могут помочь для дальнейшего, более глубокого изучения сайта и сервера. Также эти данные косвенно указывают на то, как относится руководство компании к информационной составляющей своей компании, а также о финансовом благополучии компании по тому на сколько оборудование соответствует современным реалиям и как часто обновляются.

Каково текущее состояние предприятия

(описание состояния объекта в настоящий момент)

- Руководство (ТОП менеджмент)

- Владельцы (учредители, акционеры)
- Создаваемый продукт (продукция или услуга)
- Краткая история объекта
- Имущество (земля, здания и сооружения, станки и оборудование, не реализованная продукция, незаконченное производство, сырье и материалы, ценные бумаги и обязательства и т.д. И т.п.)
- Партнеры (поставщики, клиенты и т.п.)
- Показатели (финансовые, производственные и т.п.)

Каковы возможности и преимущества

(описание всех ресурсов предприятия и его преимуществ)

Возможности:

- Административные возможности (лобби, связь со властью, зависимость власти от предприятия, возможность влиять на решения властных структур и т.п.)
- Экономические возможности (возможности по наращиванию объемов производства, по переориентации производства, по повышению качества, по снижению цены, по привлечению инвестиций и получению кредитов и т.п.)
- Криминальные возможности (возможность использовать криминал, зависимость от криминала, заинтересованность криминала в предприятии, планы криминала по отношению к предприятию и т.п.)
- Научно-технические возможности (взаимодействие с НИИ, модернизация технологий, вложения в науку, иное участие в научной деятельности)
- Рыночные возможности (сильная конкурентная позиция, рост спроса, рыночная власть производителя, отсутствие товаров-заменителей)

Преимущества:

- Продукция (высокое качество, низкая себестоимость)
- Ценообразование (четко выработанная цена)
- Продвижение (сильная реклама, лобби в среде основных потребителей)
- Сервис/персонал (высокий профессионализм персонала, развитие сотрудников, социальные программы, сервисная поддержка, торговые марки и позиционирование)
- Инжиниринг и разработка новых продуктов (модернизация оборудования, совершенствование технологий, повышение качества)
- Сбыт и маркетинг (непрерывный мониторинг рынка, стимулирование сбыта)
- Менеджмент (низкие расходы на управление, мобильная структура, единая координация, быстрое прохождение управляющих сигналов)

Каковы угрозы и слабости

(описание слабых сторон бизнеса и существующих угроз)

Угрозы:

- Административные (лобби конкурентов, недовольство власти, зависимость предприятия от власти, конфликты с властью)
- Экономические (перегруженность оборудования, невозможность переориентации производства, невозможность повышения качества и

снижения цены, трудности привлечения инвестиций и получения кредитов)
- Криминальные (давление криминала, зависимость от криминала, заинтересованность криминала в предприятии, планы криминала по отношению к предприятию, конфликты с криминалом)
- Научно-технические (отсутствие взаимодействия с НИИ, нет модернизации технологий)
- Рыночные (интенсивность конкуренции, угроза появления новых конкурентов, потребности покупателей на рынке, рыночная власть покупателей, дистрибьюторов, поставщиков, давление со стороны товаров-заменителей)

Слабости:
- Продукция (низкое качество, высокая себестоимость, моральное устаревание, невостребованность)
- Ценообразование (необоснованная цена)
- Продвижение (слабая реклама, отсутствие лобби)
- Сервис/персонал (низкий профессионализм, притеснение сотрудников, отсутствие социальных программ, нет программы сервисной поддержки)
- Торговые марки и позиционирование
- Инжиниринг и разработка новых продуктов
- Сбыт и маркетинг (рынок не изучается, сбыт не стимулируется)
- Менеджмент (высокие расходы на управление, неповоротливость структуры, отсутствие единой координации, долгое прохождение управляющих сигналов)

Каковы намерения сил влияющих на предприятие
- Какие силы влияют или могут влиять на предприятие
- Ресурсы этих сил
- Деловая репутация этих сил (история взаимоотношений с партнерами, клиентами, конкурентами)
- Кредитная история этих сил (история возврата своих долгов и работы с должниками)
- Поведение в критических ситуациях этих сил (какие шаги предпринимались в кризисных ситуациях, к кому обращались за помощью, кто как проявлялся)
- Планы этих сил (краткосрочные, долгосрочные, стратегические, в том числе частные планы владельцев и руководства)

Кр в рекрутинге

Люди всегда ищут работу. Именно по этому и существует рынок труда. На этом рынке есть и те, кто работал или пока еще работает в компаниях конкурентов. А ведь это те самые первичные источники информации, которые знают ситуацию изнутри и могут дать ответы на интересующие вас вопросы. С другой стороны у большинства компаний всегда есть потребность в персонале и по этой причине сотрудники кадровой службы ищут потенциально подходящих для компании людей. Остается лишь правильно организовать процесс получения интересной для компании информации.

Что из себя представляет работа рекрутера? Фактически это в начале виртуальный поиск кандидатов подходящих под заданные заказчиком параметры. Затем более детальное изучение отобранных кандидатов, в том

числе и посредством личного общения. И согласование взаимных условий кандидата и компании. Несколько отличается только группа топовых вакансий. Это чаще всего «редкие экземпляры» требующие индивидуального подхода. Но их процент не велик и к тому же это люди, а значит с ними можно и нужно работать по направлению получения информации как и с обычными людьми.

В ходе своей повседневно работы рекрутер «пропускает» через себя массу информации самого разнообразного характера. От персональных данных кандидатов и особенностей их характеров до кадровой политики и планов компаний в которых они работали или работают. Причем «видит» эту информацию рекрутер не по тому, что она ему нужна, а по тому, что она является сопутствующей по отношению к основной информации – информации о кандидате. А кандидат хочет получить работу и старается показать свои опыт и знания, иногда приукрашивая. Но о проблеме дезинформации чуть позже, а сейчас о том, в чем рекрутинг может быть полезен для КР.

Задачи КР решаемые с помощью рекрутинга

Разведка системы управления персоналом конкурента.

В ходе общения с бывшими и не совсем бывшими сотрудниками той или иной компании рекрутер так или иначе узнает об особенностях кадровой политики (от уровня зарплат, компенсационных пакетов и систем мотивирования до стиля управления того или иного конкретного топа и недовольствах в коллективе конкурента). А ведь компания с лучшими системами управления имеют больше шансов на успех, хотя бы по тому, что к ним скорее придут лучшие специалисты. Так почему не наладить систематический сбор информации в данном направлении? Эдакая разведка лучших систем управления персоналом на рынке. Вот что можно узнать в данном направлении если приложить немного усилий:

1-система оплаты труда
1.1- уровни зарплат разных специалистов в компании – объекте интереса;
1.2- система премирования;
1.3- компенсационные пакеты;
1.4-как осуществляется контроль работы сотрудников;
2-организация управления
2.1-формальная структура управления (должности, подчиненность);
2.2-реальная структура управления;
2.3-персональная информация о руководителях (от ФИО до телефонов, адресов);
2.4-особенности поведения интересующих личностей;
3-кадровая политика
3.1-как ищут персонал;
3.2-кому отдают предпочтение;
3.3-как проверяют кандидатов;
3.4-лояльность персонала.

Согласитесь – это может оказаться весьма полезной информацией. Особенно при планировании и осуществлении активных мероприятий.

Изучение интересующих рынков.

Любой компании для развития нужно иметь представление о рынке, на котором она работает. И желательно иметь полное представление, причем по состоянию на сейчас, а не позапрошлогоднее. Не всегда есть возможность такое представление получить. По разным причинам (от экономии средств до

отсутствия времени на исследование). Но ведь можно воспользоваться той информацией, с которой приходят кандидаты. Причем здесь есть два направления: 1-получение уже готовых результатов исследования или 2-проведение такого исследования основываясь на данных, приносимых кандидатами. С первым направлением вроде бы все понятно. Здесь нужно убедить кандидата поделиться такими данными фактически играя на его желании получить работу – та самая «серая» зона – е урегулированная Законом, но тем ни менее аморальная. А вот второе направление (проведение такого исследования основываясь на данных, приносимых кандидатами) гораздо интереснее. Представители разных компаний могут дать информацию о разных составляющих интересующего вас рынка. О клиентах, о поставщиках, о посредниках, о каналах сбыта, о взаимоотношениях на рынке, об административном ресурсе и уровне лоббирования интересов…

Разведка намерений конкурента

Общаясь с сотрудниками конкурента вполне можно теми или иными способами узнать не только о текущем состоянии дел, но и о планах. Что интересно как о планах официальных, так и о планах фактических, которые не редко отличаются. Если официальные планы это как правило объявленные намерения, о которых вполне могут знать и среднее звено и исполнители, то планы не формальные чаще всего известны узкому кругу лиц. Тем ни менее деятельность компании корректируется в соответствии именно с этими планами. Такими изменениями могут быть:

-появление новых сотрудников, не редко с непонятным для окружающих функционалом;
-упразднение отделов;
-появление новых партнеров;
-заказы на исследования;
-частые поездки топов в не профильный регион…

Все это видят сотрудники компании, которая вас интересует. И они вполне могут об этом рассказать. Нужно лишь правильно выстроить беседу.

Технологическая разведка

Также общаясь с сотрудниками той или иной компании вполне возможно получить информацию об используемых в ней технологиях. Причем технологиях самых разнообразных. От технологий в управленческом смысле (технология поиска клиента или изучения объекта инвестирования) до технологий химических, биологических, технических. Это более сложное направление. Но сложное с точки зрения специальных знаний, а не с точки зрения методики получения информации. Так же как и изучая кадровую политику объекта, можно изучить и технологические решения этой организации посредством общения с ее сотрудниками. Другое дело, что в ряде вопросов сотрудникам управления персоналом будет трудно, а порой невозможно сориентироваться. Но в таких ситуация просто нужно подключать к процессу специалистов (своих или сторонних). Таким образом вполне можно выведать как технологию того или иного процесса в целом, так и конкретные особенности той или иной технологии.

Разработка диссидентских настроений в компании

Еще одно интересное направление, которое является неким «отражением» разведки кадровой политики конкурента. Фактически вам нужно то же самое проделать, но со своим персоналом. Понятно, что делать это нужно через как минимум одного посредника. Будет это кадровое агентство, частный консультант, созданная под этот проект «однодневка» или еще что то не важно. Главное, что с вашими сотрудниками должны контактировать построение люди. Надеюсь не нужно объяснять почему. В ходе такого исследования можно выявить:

-общее настроение в коллективе;
-мнение о тех или иных обстоятельствах;
-намерения отдельных сотрудников;
-истинные причины тех или иных событий…

Часто такая информация бывает весьма полезной для повышения эффективности управления компанией.

Создание банка консультантов

Самое ценно в разведке это источники, а самые ценные источники это люди. По этой причине нужно всегда стремится завязать нормальные отношения с самыми разными людьми. Почему не использовать для этих целей тот поток специалистов, который проходит через вашу службу управления персоналом. Ведь в ходе поиска кандидата на конкретную вакансию отсматривается значительное число людей. Среди них могут оказаться потенциально полезные источники. Так почему не наладить с ними нормальные отношения? Для этого совсем не нужно их брать на работу, Достаточно лишь по человечески отнестись в ходе общения и самое главное в ходе «завершения» общения. Показать людям заинтересованность в них не зависимо от результатов данного конкретного общения. Ведь формулировку «вы нам не подходите» можно заменить на что то щадящее самолюбие человека. Например на «К сожалению компания решила не развивать данное направление, но вы нам весьма интересны. Возможно ли в будущем предложить эту вакансию или обратиться с просьбой?». В результате вы получаете значительное количество консультантов, которые вполне могут оказаться полезными в том или ином проекте. Таким образом можно достичь несколько целей:

-сформировать банк кандидатов по разным направлениям;
-сформировать банк консультантов по тем или иным вопросам;
-сформировать персональную агентурную сеть.

Организация процедуры КР-рекрутинга

Эффективность подобной деятельности на прямую зависит от того на сколько кандидат поверил вам и заинтересовался вашим «предложением» о работе. Ведь если его данное предложение не заинтересовало, то он попросту не придет, а если заподозрит что то неладное в ходе общения, то хорошо если просто уйдет хлопнув дверью, но может и распространить информацию об этом, что негативно скажется на имидже компании. Также есть вероятность того, что ваш визави «сольет вам дезу». Исходя из этого нужно соблюдать несколько требований к организации данного направления работы:

-сохранение в секрете данного направления;

-постепенность в работе с каждым конкретным объектом;
-перепроверка получаемой информации.
На практике соблюдение этих требований выглядит следующим образом.

Сохранение в секрете данного направления

Необходимо свести к минимуму число людей знающих о данной деятельности. Не о том, что ваша компания ищет персонал по тем или иным направлениям – конечно нет. О том, что в ходе таких поисков используются специальные технологии направленные на сбор специфической информации не свойственной обычному процессу рекрутинга. Но это в том случае, когда дело касается обычных направлений для вашего бизнеса. Когда же речь заходит о перспективных направлениях, о том, что только планируется, то лучше сохранить в секрете и сам факт интереса вашей компании к данному направлению. Идеальный вариант - сделать так, чтобы кандидаты, прошедшие такое изучение даже не догадывались в чьих интересах собирается информация. Порой это сделать сложно, но вполне возможно. Во первых таким исследованием должны заниматься не сотрудники вашей компании. По крайней мере не ее официальные сотрудники. Во вторых - не от лица вашей компании. Оптимальный вариант это «внешний исполнитель». Таковым может выступать кадровое агентство или частный консультант по кадровым вопросам нанятые неким ни кому не известным юридическим лицом. А на закономерный вопрос кандидатов о компании можно намекать на некоего нового игрока с соседнего континента решившего освоить Российские просторы. Причем таким образом нужно организовать взаимодействие и с самим кадровым агентством. Его сотрудникам совсем не обязательно знать для кого они выполняют данное исследование.

Постепенность в работе с каждым конкретным объектом

Получение информации от людей дело достаточно хлопотное, требующее некоторой самоотдачи. Безусловно. Ситуация работы с кандидатом на вакансию накладывает определенный отпечаток – человек, пришедший на собеседование хочет получить эту работу и по тому готов терпеть некоторые психологические «неудобства». Но тем ни менее это человек и это нужно учитывать.

Необходимо создать впечатление востребованности кандидата. Начинать нужно с объявлений, по которым будут ориентироваться люди приходя на собеседование. Обозначенные в таких объявлениях условия с одной стороны отсекут ненужный балласт, а с другой сформируют у кандидата первичное впечатление. И лучше если это впечатление будет выгодное вам. Если вы выявили наличие у кандидата нужной вам информации в ходе общения, нужно создать у него впечатление того, что он подходит компании, а компания подходит ему. В этом случае можно будет организовать несколько собеседований в том числе и с участием специалистов. Часто именно такая схема постепенного вытягивания информации дает наилучший результат. Связано это вероятно с эффектом привыкания человека. И как следствие на следующем общении он уже более раскрепощен чем на предыдущем. Но не стоит увлекаться большим количеством собеседований. Это как минимум настораживает. Обычно их не более трех. В особых случаях четыре-пять.

Само общение с кандидатом может строиться по разным «сценариям». Это зависит как от особенностей личности объекта так и от особенностей

информации, которую нужно от него получить. Помните, что цель всего мероприятия в получении от собеседника нужной вам информации, информации, которая выходит за рамки обычного собеседования с кандидатом. Именно исходя из этого и нужно строить общение. Безусловно самый простой и удобный для рекрутера вариант это общение по схеме «вопросы здесь задаю я». Мало того в некоторых случаях такой подход дает не плохие результаты. Но чаще всего люди замыкаются или отвечают агрессией. Так что прибегать к нему нужно только в особых случаях, когда есть уверенность что он сработает. Кроме того вряд ли вы сможете рассчитывать на то, что этот человек в дальнейшем захочет с вами общаться и вы потеряете потенциальный источник информации. Другой вариант, своего рода противоположность предыдущему, укладывается в схему «я дурак – ничего не знаю». Рекрутер в данном случае выступает в роли человека, который просит объяснить ему тот или иной факт. Люди чаще всего охотно объясняют, особенно учитывая специфику ситуации. Еще один вариант общения рекрутера с кандидатом укладывается в схему «профессионал-профессионал». В этом случае два человека на равных беседуют на общую тему, в ходе чего проясняются те или иные моменты. Понятно, что кандидат подспудно понимает, что он все равно находится в зависимом положении, но общение с ним «на равных» льстит его самолюбию и человек раскрывается».

Фильтрация данных

Объект вашего интереса (кандидат) это человек и ему свойственны любые человеческие слабости, самым безобидными из которых являются стремление немного приукрасить себя. Особенно когда он хочет получить эту работу. Он хочет показать свою осведомленность дабы произвести впечатление человека допущенного к сокровенным тайнам, а по тому очень ценного. Но это не единственная причина, по которой кандидат может дать вам не достоверную информацию. Такими причинами могут быть желание не навредить своему бывшему работодателю, а может быть и прямая попытка дезинформирования вас. Ведь конкуренты вполне могут вести аналогичную работу или как минимум мониторинг ситуации на рынке труда. И увидев потенциально опасные тенденции попытаться прояснить ситуацию проведя разведку боем (подготовив и отправив своего человека на собеседование).

По этим причинам необходимо тщательно изучать полученную от людей информацию на предмет выявления дезинформации. Такая работа основывается исключительно на двух постулатах:

- перепроверка полученных данных;
- контроль надежности источника информации.

Перепроверка полученных данных подразумевает наличие нескольких, независимых друг от друга или от чего то общего, источников. И соответственно сопоставление поступающих от них сведений. Такое сопоставление может быть полным, когда все источники дают развернутую информацию по одной проблеме. Может быть частичным, когда информация из каждого источника лишь частично дублирует остальных.

Контроль надежности источника информации в силу специфики данной ситуации подразумевает лишь понимание того мог ли данный источник иметь доступ к данной информации. Что может быть проверено посредством опроса самого кандидата и получения информации о его компетенции из других

источников (кандидаты из этой же компании, кандидаты из других компаний, но знающие данного субъекта).

Техническая организация

Для эффективной работы по данному направлению необходимо соответствующим образом организовать сам процесс от поиска кандидатов и их привлечения, до обработки полученных данных. Поскольку рекрутинг достаточно хорошо развит, то нет смысла рассказывать об организации всех процессов. А вот на несколько особенностей есть смысл обратить внимание. Ваша цель не найти подходящего кандидата, а получить интересующую вас информацию. Не всегда эта информация может быть получена сразу. Часто она появляется в результате обработки нескольких источников или нескольких сообщений одного источника (в данном случае нескольких собеседований одного кандидата). Соответственно нужно максимально сохранить информацию, причем лучше всего в первозданном виде. Ведь иногда интонация говорит больше чем содержание ответа. Поэтому рекомендую записывать все собеседования. А в связи с тем, что их будет много, лучше делать это не на диктофон, а на компьютер. В последствии и обрабатывать будет проще. Для этих целей подойдут как самые разнообразные программные диктофоны, так и аппаратные. Последние предпочтительнее, но они и стоят дороже.

Данные о кандидате необходимо сохранять и в электронном виде. В последствии проще будет искать того или иного человека. Причем делать это лучше в специально разработанную под цели конкурентной разведки базу данных, а не в виде текстовых файлов. Чтобы не тратить много времени на внесение таких данных, можно предлагать кандидату самому заполнить соответствующие формы на компьютере.

Исследование активности поиска сотрудников конкурентом

Есть смысл взглянуть на проблему и с другой стороны. Ведь ваши конкуренты также ищут сотрудников. Причем не только в связи с естественной текучкой, но и по другим причинам. А такой поиск нельзя сделать совершенно не заметно. Так или иначе остаются следы. В нашем случае таковыми следами можно назвать размещение вакансий как на своем сайте , так и на сайтах специализирующихся на услугах рекрутинга, а также на сайтах кадровых агентств. Изучение таких объявлений, изменениях в этих объявлениях может дать много интересной информации от кадровой политики и климата внутри компании, до текущих и долгосрочных планов или изменений в стратегии компании.

Для организации данного направления необходимо максимально полно отслеживать активность конкурента в поиске новых сотрудников. Источники такой информации уже были названы:

- сайт самого конкурента;
- специализированные сайты по найму;
- сайты кадровых агентств, с которыми работает конкурент;
- объявления в прессе, если таковое используется;
- объявления на бирже труда, опять же если это используется.

С сайтом конкурента понятно – необходимо поставить на регулярный мониторинг странички с вакансиями конкурента. Работа со специализированными сайтами по найму несколько сложнее. Здесь необходимо

выявлять объявления по неким признакам, характеризующим вашего конкурента. Такими признаками могут быть его номера телефонов или мобильные номера его сотрудников управления персонала. Поэтому соответствующую информацию необходимо методично собирать. Адреса электронной почты, номера интернет-пейджинговых систем или прямое указание названия конкурента. По всем этим признакам необходимо вести поиск на соответствующих порталах. По скольку таковых порталов достаточно много, то необходимо выяснить предпочтения сотрудников управления персонала конкурента в данном вопросе. В принципе эти предпочтения вы увидите после месяца усердного осмотра всех возможных площадок. Еще сложнее дело обстоит с кадровыми агентствами. Они публикуют объявления от себя и по этой причине простым поиском вам не удастся установить принадлежность объявления потребностям вашего объекта интереса. В данном случае необходимо выяснить услугами какого агентства пользуется ваш конкурент. Но и этого не достаточно. Обычно в кадровых агентствах определенную компанию «ведет» определенный сотрудник, который и указывается в объявлении в качестве контактного лица. Вот именно этого сотрудника и необходимо установить. Сделать это можно простым наблюдением за объявлениями вашего сектора рынка. И чем специфичнее продукт, услуга или товар, тем легче будет установить искомое лицо. С объявлениями в прессе работать нужно точно также. А вот биржу труда придется периодически посещать, пока не наладите контакт с ее сотрудниками.

В принципе есть радикальное решение – создание своего (карманного) кадрового агентства и «подсаживание» конкурента именно на него. Как? – с помощью ценового демпинга.

Как ищет работу специалист конкурентной разведки.

Не менее интересно понять «на собственной шкуре» как может вестись поиск работы вашим коллегой. Особенно если это коллега из конкурирующей компании. Такое понимание даст возможность опередить его на один шаг по ряду направлений.

По разным причинам рано или поздно специалист по конкурентной разведке начинает искать работу. Ситуацию, когда он (специалист) работает «сам на себя», рассматривать не буду, хотя изложенные техники вполне подойдут и для такой деятельности, а вот когда ведется поиск работодателя, постараюсь осветить.

Подойдем к проблеме именно как специалисты по конкурентной разведке. Какова задача? – правильно – найти достойную работу, или другими словами – работодателя, который нуждается в наших услугах и готов за это достойно платить. Исходя из этой задачи перечисляем требования к объекту:

- работодатель должен нуждаться в услугах КР;
- работодатель должен соответствующим образом оплачивать эту работу (тут у каждого своя планка);
- некие специфические требования (место положения, определенный сектор экономики, еще что-то…).

О том как выяснить действительный уровень оплаты труда и те самые специфические условия рассуждать нет смысла – это полевая работа. Многое становиться понятно из текстов объявлений о найме сотрудников, из общения с рекрутерами и из информационного поля данной компании. А вот о том как

выяснить потребность потенциальных работодателей в услугах конкурентной разведки есть смысл поговорить подробно. Итак сузили задачу (на начальном этапе) до выявления тех работодателей, которые нуждаются в услугах конкурентной разведки. Таких работодателей может быть несколько групп:
1- те, что осознали необходимость в КР, поняли что такое КР и теперь ищут таких специалистов;
2 - те, что осознали необходимость в КР, но НЕ слышали даже само название КР и тем ни менее ищут нечто, что им поможет;
3 - те, что ничего НЕ осознали и ничего НЕ ищут (в этой области), но им явно нужны услуги КР.

Первая группа более или менее ясна – они ищут именно специалистов по конкурентной разведке и именно следы такого поиска нужно выявлять. То есть исследовать соответствующие ресурсы на наличие объявлений таковой направленности – обычная работа с кадровыми агентствами и соответствующими интернет-площадками. Единственной что нужно помнить – термин конкурентная разведка еще не устоялся и по тому для обозначения этого вида деятельности могут использовать такие словосочетания как «бизнес-разведка», «коммерческая разведка», «маркетинговая разведка» и т.п..

Вторая группа не много сложнее. В принципе работодатель уже готов работать со специалистом по конкурентной разведке и ищет его, но он не знаком с терминологией и по тому выражает свои потребности несколько витиевато. Но это препятствие вполне преодолимо. Исследуем те же ресурсы, но ищем не только явное упоминание КР и близких к ней понятий, но и «кривое» выражение потребности в КР. Такое выражение потребностей может проявляться, например в поиске руководителя СБ или его зама либо маркетолога, но в описании функционала упор делается на работу с информацией, с рыночным окружением, с конкурентами.

Третья группа наиболее интересная, но и наиболее сложная. Начнем с того, что по большому счету КР, в той или иной степени, нужна практически любой компании. Но есть среди них те, которым конкурентная разведка просто необходима. Но вот не слышали руководители о данном направлении деятельности и не ищут ничего подобного. Если же им предложить такой инструмент и объяснить как им пользоваться, то с большой вероятностью захотят как минимум попробовать. Какие компании наиболее всего нуждаются в КР? – те, что растут (и по тому выходят на новые рынки, а значит нуждаются в информации), те, что диверсифицируются (и по тому также выходят на новые рынки, а значит нуждаются в информации), те что действуют на рынках с острой конкурентной борьбой (а значит нуждаются в информации). Теперь нужно подумать как можно выявить такие компании. Что происходит, когда компания начинает расширяться по своему профилю либо диверсифицируясь? Такая компания ощущает потребность в соответствующем персонале. И этот персонал начинают искать. Значит исследуем те же ресурсы, что и в первых двух случаях, но теперь ищем несколько иные признаки:
- открытие в небольшой период значительного числа вакансий;
- открытие не свойственных компании вакансий;
- неопределенное описание достаточно высоких вакансий (не попадитесь на удочку МЛМ).

Касательно открытия за короткий период большого числа вакансий, то для выявления такого признака можно использовать сервисы HR-ресурсов.

Обычно на таких сайтах есть возможность посмотреть «все вакансии работодателя». И тогда становиться понятно многое. Открытие не свойственных компании вакансий можно понять сравнивая размещенные вакансии с тем бизнесом, что представлен на официальном сайте компании. Безусловно, иногда в описании вакансии прямо пишут – «в связи с выходом на новый рынок компания ищет» или «в связи с освоением новой продукции…» и это тоже разведпризнаки для данной работы. Или ищут директора «по развитию» или «по инвестициям»… Понятно, что могут искать в связи с увольнением предыдущего, а не в связи с расширением. Поэтому данный момент необходимо уточнять.

Но в данной ситуации нельзя ограничиваться только HR-ресурсами. Ведь информация об освоении новых рынков (продуктов, технологий и т.п.) Есть и в других источниках. Начать можно с новостных ресурсов экономического, инвестиционного характера, рынка M&A. Все что касается крупного бизнеса там есть. Что касается среднего бизнеса – есть отчасти. Экономические и инвестиционные новостные ресурсы это соответствующие информагентства. Но есть и специализированные источники. В основном это ресурсы посвященные определенному рынку или сектору экономики. К стати на таких ресурсах есть информация и более мелких игроках – чем уже специализация интернет-ресурса, тем более детально он освещает проблему. Что же касается рынка слияний и поглощений, то тут нужно говорить в основном о специализированных ресурсах, но их вполне достаточно.

Поиск «подхода» к лицу, принимающему решение

К сожалению реалии Российского бизнеса таковы, что далеко не всё и не всегда на рынке определяется рыночными отношениями. К слову сказать такая ситуация вовсе не эксклюзив России – достаточно вспомнить нашумевшие коррупционные скандалы в таких «развитых» демократиях как США, Великобритания, Франция, Германия и немного подумать о причинах и следствиях, о том кому выгодно и кому нет… Так вот в конкурентной борьбе ваш оппонент вполне может использовать «административный ресурс». И тогда исход становиться предрешенным не зависимо от качественных характеристик вашего продукта (услуг). Чаще всего к такой ситуации относятся как к безвыходной. Но на самом деле есть варианты и эти варианты может дать конкурентная разведка. К примеру если заранее выяснить наличие такой возможности у оппонента (точно определить к кому может обратиться конкурент), то во первых можно не тратить драгоценное время и средства на бесперспективные попытки, что уже не плохо по скольку сэкономит средства. А во вторых можно понять как, посредством кого и чего можно преодолеть сложившуюся ситуацию и нейтрализовать административное преимущество конкурента. Вот это уже значительно более перспективное направление. Но для этого чаще всего нужно самому найти возможность «подхода» к соответствующему лицу или влияния на него.

Каким образом можно выяснить возможный административный ресурс исследуемого объекта? Через исследование его связей в настоящем и что не менее важно – в прошлом. Отбросим навязываемые литературой и кинематографом стереотипы работы и не будем рассуждать о наружном наблюдении, несанкционированном съеме информации и проникновении в охраняемые помещения. Все же это промышленный шпионаж, а не

конкурентная разведка. Поэтому начнем с анализа ситуации, а точнее – попробуем понять где и как можно выяснить вероятные связи изучаемого лица. Именно вероятные, а уж затем будем проверять полученные гипотезы.

Итак – где и как люди приобретают связи?

Самое очевидное это родственные связи и это направление необходимо тщательно прорабатывать. Как говориться «Вопросы крови - самые сложные вопросы в мире» М.А. Булгаков. На этом направлении вы можете найти как связи вашего объекта, так и возможности для своей работы с ним в будущем. Вообще родственники – тема весьма обширная и требующая тщательной проработки. Кому как не родным и близким доверять многомиллионные потоки? С другой стороны, чаще всего именно родственники и подводят, если не сказать грубее. Не менее важным направлением является отработка лиц, с кем ваш объект учился. Учился в школе, особенно если это не простая школа, учился в институте, на повышениях квалификации. В ходе длительного совместного пребывания, особенно в молодости, часто завязываются устойчивые связи. Да и практика показывает, что со временем именно из однокашников и сокурсников формируется костяк команды. Следующее направление это коллеги. Причем к коллегам нужно отнести и подчиненных и руководителей. Ведь не редко руководитель переходя на «более ответственный пост» перетягивает с собой проверенных людей, на кого сможет опереться в дальнейшей работе. Еще одно интересное направление это совместны досуг. Это и общий отдых, и общие увлечения (хобби). Это проведение времени в условиях свободных от отношений начальник-подчиненный, что накладывает вой отпечаток. Весьма важным является и совместный бизнес. Да-да именно бизнес или выражаясь точнее способы получения дохода. В том числе и по отношению к госчиновникам, которым по статусу вроде бы и нельзя заниматься бизнесом. Они формально и не занимаются. А бизнес ведут их близкие и родственники, а по тому ближний круг исследуемого лица нужно изучать тщательно. Уверяю вас – вы найдете много интересного. От бизнесов «пересекающихся» с возможностями вашего объекта интереса до прямой аффилированности бизнеса родственников объекта с основными подрядчиками организации, в которой трудиться исследуемый объект.

Собирая информацию по указанным вопросам нужно обращать внимание на то кто наиболее часто попадается в таких связях. С высокой степенью вероятности именно эти лица и будут наиболее доверенными. Но где взять подобные данные о человеке? Фактически вам нужна биография лица. Есть ряд источников. Если вопрос в госчиновнике, то биографические данные могут быть опубликованы на официальном сайте соответствующего учреждения. Понятно, что эти данные «причесаны» весьма тщательно, но это уже направление. Вы получаете информации о местах и периодах учебы и работы. Кроме того в публикациях и новостях могут «проскакивать» фразы вроде таких «бывший коллега Иванова Ивана Ивановича…» или «посетив свою альма-матер…». Эти казалось бы ничего не значащие фразы могут дать пищу для размышлений. Помимо этого в интернете есть ряд ресурсов, которые специализируются на накоплении информации о более или менее значимых людях. Назовем их on-line базы данных. Они бывают «бессистемные», когда идет просто накопление материалов о конкретном лице. Пример тому compromat.ru или flb.ru . А бывают «вычищенные», где биографическая информация уже приведена в

удобочитаемый вид. Например «Лабиринт» (labyrinth.ru) или Лоббинг (lobbying.ru). Еще один источник – резюме, опубликованные на сайтах поиска работы. Но это более подходит к людям от бизнеса. Безусловно нельзя обойти вниманием опрос тех, кто может что-то знать об интересующем вас человеке. Не менее интересным является такой источник как социальные сети. В них информация о местах учебы, работу, службы, отдыха помещается самими людьми.

Как получать нужную информацию

С источниками понятно – теперь несколько слов о том как получать информацию из указанных источников. С сайтами учреждений и on-line базами данных понятно – прямой поиск на указанных ресурсах информации об искомом человеке. Что касается публикаций и новостей, то здесь поможет прямой поиск упоминаний объекта в интернете посредством поисковых сервисов и аналогичная работа с новостными каналами. Резюме можно «выбирать» на соответствующих сервисах (hh.ru, e-xecutive.ru, job.ru, superjob.ru, zarplata.ru…) используя встроенные поисковые системы. Более сложным является общение с людьми, которые могут что то подсказать по интересующему вас вопросу. Здесь нужно помнить и о возможной связи опрашиваемого с объектом, и о возможной дезинформации, и о вероятном не умышленном искажении информации. Те же проблемы присутствуют и в социальных сетях, тем ни менее источник этот интересный и требующий внимания. Разные социальные сети по разному оформлены, но публикация данных о себе где и когда ты присутствовал существует везде и объединения в группы как по интересам, так и по причастности к организациям, объектам, событиям также есть во всех социальных сетях.

Помимо указанных источников нужно упомянуть и о двух решениях, которые значительно облегчают работу в данном направлении. Первое – on-line решение от Интегрум, которое называется «Кто Где Когда». Данный сервис позволяет выбрать из всего многообразия упоминаний исследуемого человека в СМИ связанные с ним организации и лиц, которые также с выбранными организациями связаны. А по скольку это занимает секунды, а исследуемый архив как минимум с девяностых годов, то экономия времени получается колоссальная. Второе решение это программа «сайтспутник», которая позволяет осуществить быстрый метапоиск по интересующим вас поисковикам и не тратить время на чтение дублированных материалов. Кроме того при появлении версии связанности двух персон сайтспутник позволяет быстро ее проверить выявив все странички, на которых есть оба объекта.

Анализ телефонной активности

Зачем нужен анализ телефонной активности

Анализ телефонной активности - дело достаточно хлопотное и, как большинство инструментов анализа, является «продукцией двойного назначения». Другими словами данное направление можно использовать во благо и во вред. Кроме того изучать свою детализацию звонков можно, изучать деталиавцию звонков сотрудников своей фирмы можно при определенных условиях. А вот изучать детализацию звонков постороннего человека это уже противоправное деяние. Тем ни менее знать о таких методиках полезно , особенно аналитику.

Причины, по которым нужно знать как проводится анализ детализаций телефонов

1 Многие компании имеют корпоративные мобильные телефоны. Это во всех смыслах выгодно и полезно, но это влечет одну проблему - возможность не правомерного использования средств связи, которые предоставляет работодатель, – использование данного сервиса в личных целях. Или другими словам это и перерасход выделенного лимита, и информирование конкурентов (раскрытие коммерческой тайны), и создание «параллельного бизнеса»… А следы всех этих действий можно легко обнаружить в тех самых детализациях, а при определенной прозорливости не только следы , но и превентивную информацию.

2 Злоумышленник вполне может получить доступ к детализациям ваших корпоративных и/или личных мобильников. Поэтому нужно понимать какую информацию и как он может извлечь из этих детализаций.

Что из себя представляет детализация мобильного телефона?

Это перечень входящих и исходящих звонков с указанием даты-времени, продолжительности, номера абонента, с которым был контакт, возможно номера соты и ее адреса, IMEIкода телефона, типа звонка входящий или исходящий)… Данная информация может быть в распечатанном виде , в виде файла текстового формата, файла Excel или файла PDF или еще в каком то виде. В любом случае это таблица со вполне определенными столбцами. Это очень четко структурированная информация о всех взаимоотношениях телефона с оператором сотовой связи.

Простая статистика

Всё изучение детализаций построено на выявлении закономерностей – постоянно повторяющихся признаков, которые проще находить используя приемы статистического анализа. В ходе такого анализа, изучая тот или иной звонок или телефон, или последовательность звонков, необходимо постоянно отвечать себе на вопрос – а что происходило в этот день и/или в этот момент вокруг абонента или в связи с ним. Необходимо также помнить, что результаты исследования детализации это предположение. С большей или меньшей вероятностью, но предположение, требующее проверки на «местности». Но это одна сторона, а вторая сторона – поиск аномалий в общении объекта. Поиск того, что выбивается из обычного поведения исследуемого.

Общие сведения об объекте

Что в первую очередь «видно» из детализации? Что бросается в глаза, что можно понять сразу, при первом взгляде? Это в первую очередь общая информация о пользователе телефона. Такую информацию необходимо сразу зафиксировать - не исключено, что при дальнейшем анализе к ней нужно будет не раз возвращаться.

Общая информация

Исследуемый телефон – номер, оператор;

Исследуемый период – за какой период детализация – с какого по какое число;

Общее число звонков – сколько всего было сделано звонков за исследуемый период. От этого числа будет исчисляться дальнейшие относительные величины. Еще один простой показатель – среднее число звонков в день. Максимальное число звонков в день и на какие дни это выпадает – так называемые дни пиковой активности. Это одна из тех аномалий в поведении объекта интереса, которая интересна аналитику.
Общее количество уникальных контактеров у исследуемого абонента – сколько связей поддерживает объект и их список.
Средняя продолжительность разговора – сколько в среднем объект тратит на разговор. В последствии этот показатель понадобится для выявления аномально длинных звонков.
Преобладание входящих или исходящих звонков – опять же для выявления аномалий.

Статистика
«Простая» статистика звонков объекта позволяет выявить тех абонентов объекта (их номера), с которыми он поддерживает наиболее плотный контакт. В результате получается список уникальных контактов объекта с указанием количества звонков ему, отсортированный по убыванию. Обычно первая десятка в таком списке это те, с кем ваш объект поддерживает наиболее плотный контакт. Дальше необходимо установить кому принадлежат эти телефоны. Это позволит сделать общую картинку более понятной.
Причем здесь нужно делать параллельно вычисления по количеству звонков и по их продолжительности. Обычно в обоих случаях картина получается близкая, но вот отклонения в ту или иную сторону это уже направление для дополнительных исследований.

Использование дополнительных сервисов
Какими дополнительными сервисами оператора сотовой связи пользуется ваш объект интереса? Эта информация поможет сделать выводы в дальнейшем о привычках объекта, его сфере интереса и т.п.. К таким сервисам относятся:
1 - активность использования СМС;
2 – внутри-сетевых сервисов;
3 – использование GPRS и интернета.
Их первоначально исследовать нужно опять же посредством статистики: к каким сервисам обращается, с какой частой, с какой регулярностью…

Пики активности
В какие дни объект наиболее интенсивно пользуется связью - на какие дни приходятся пики активности абонента и сколько звонков в этот период (чаще 1 – 3 дня, иногда 3 – 6 часов) он совершает. Далее нужно выявлять что в эти периоды происходило - праздники, деловые и не очень встречи, поступления информации, некие труднообъяснимые события и т.п.. Именно эти совпадения, особенно повторенные несколько раз помогут выявить взаимосвязи.

Стабильные и разовые контакты
С кем объект поддерживает стабильные (регулярные) контакты, с кем периодические, а с кем разовые. Стабильные – это продолжительно повторяющиеся. Периодические – это от случая к случаю, не стабильные но и не

однократные. Разовые – это один – два раза. Результатом стану три списка. Первый – с кем объект поддерживает стабильные, постоянные контакты – это люди, с которыми объект постоянно общается. Второй список – с кем объект общается от случая к случаю. И третий – с кем объект общался один – два раза. Это могут оказаться ситуации «ошибся номером» или «единственный козырь в рукаве объекта»…

Наличие и особенности междугородних и международных контактов.
Наличие и география междугородних и международных связей объекта позволяет увидеть регионы интересов бизнесмена или место дислокации родственников. А появление новых регионов в детализации могут указывать на планы…

Вероятность наличия второго телефона
Такой вывод можно сделать по неестественным «картинам» активности – когда объект должен был звонить, но в детализации это не отразилось.
Такая ситуация возможна:

- Если вы знаете о поступившей объекту информации, требующей срочных действий (консультаций) и точное время поступления информации, а звонков нет (при условии отсутствия наземных телефонов);
- Если вы знаете , что объект поддерживает постоянный контакт с кем-то, а в детализации это никак не отражено.
-

Место дислокации

Места пребывания объекта
Если на карту нанести все точки выхода объекта в эфир (звонки), то становится понятен ареал обитания объекта. Где он бывает наиболее часто, где проводит больше времени.

Место жительства
Данный вывод делается по звонкам во внерабочее время, точнее по месту нахождения объекта во время таких звонков. Для точности выводов лучше брать период времени гарантированно не рабочий. Например для обычного человека с 22-00 до 6-00. А далее выделяется преобладающее место пребывания в данный период. Но в зависимости от особенностей жизни объекта эти параметры нужно менять.
Еще один вариант определения мест ночевок - последний звонок перед ночным перерывом и первый после этого перерыва, точнее адреса этих звонков.

Место работы
В данном случае всё наоборот - место нахождения абонента в рабочее время – вероятное место работы.
Далее сопоставляя имеющиеся на данной территории компании и по характеру звонков объекта в рабочее время можно предположить о компании, где работает абонент.
Кроме того, выделяя с кем контакты у объекта только в рабочее время можно выделить деловые связи.

Распорядок дня, место обеда

По тому во сколько объект начинает использовать телефон, во сколько заканчивает, где это происходит можно предположить и то какой распорядок дня у объекта интереса. Общая характеристика распорядка дня (стабильный - хаотичный, сова – жаворонок). Подъем, выезд на работу, обед, уход с работы, возвращение домой. Предположения о причинах именно такого распорядка дня. Сова-жаворонок – по преобладающему началу общения и его окончанию. Выезд на работу по времени изменения местонахождения объекта. Обед по временному изменению местонахождения объекта в обеденное время.

Отдых, развлечения, шопинг

Какие торговые центры объект посещает, театры, кинотеатры, клубы, в какое время чаще всего.

Такие выводы делаются по тому, какие торговые и развлекательные объекты находятся на территории нахождения объекта во внерабочее время. Связь таких посещений с СМСками можно расценивать как признак использования кредиток.

Что касается театральных увлечений объекта, то схема следующая. В начале выявляются аномальные перерывы в звонках (1,5 – 3 часа) во внерабочее время. А затем, по адресу последнего звонка перед перерывом и первого после перерыва определяются возможные места пребывания (театр, кинотеатр, опера, концертный зал…).

Маршруты передвижения

Это определяется по изменениям адресов выше, через которые объект совершает звонки. Удобнее делать такое исследование отмечая соответствующие адреса на карте. Так получается нагляднее и понятнее.

Уровень достатка объекта

Затраты на связь

По затратам на связь можно сделать предположения об уровне доходов объекта интереса. Понять такие затраты можно через:

-общую продолжительность разговоров (затраты на связь);

-использование платных сервисов:

-СМСки-уведомления по операциям с кредитками;

-СМСки служб мобильных банков.

Уровень потребления

Предположения об этом можно сделать из интенсивности звонков в организации связанные с благоустройством (мебель, стройматериалы, магазины, провайдеры…). Но для окончательных выводов нужна дополнительная информация «с полей». Также интерес представляют звонки из места жительства во внерабочее время на стационарные телефоны как признак отсутствия наземной связи. Также в этом плане интересны звонки в салоны красоты, фитнесс-центры и спортзалы, звонки в автосалоны, сервисные центры (покупка, продажа, ремонт авто).

Связи объекта

Близкий круг

Выявление близкого круга осуществляется посредством статистической обработки - наиболее тесные контакты (не самые из ТОП-10 статистики), но в каждом конкретном случае будут коррективы.
Также нужно обратить внимание на особенности таких контактов (рабочее или не рабочее время, регулярность или случайность, при нахождении в определенных местах, при контакте с другими абонентами…).

Друзья-товарищи

Чаще всего это стабильные, но не частые контакты. Они выявляются также посредством статистической обработки. Например только в выходные и иногда в рабочие дни.

Особые звонки

Эти звонки выделяются в отдельную группу, по скольку могут оказать значительное воздействие на ситуацию. К ним относятся контакты с силовиками, функционерами, криминальными авторитетами. В первую очередь такие звонки определяются посредством определения владельца телефона.
Такие контакты обычно связаны с некими событиями. Например консультации при принятии решений или обращение в кризисных ситуациях, или регулярные доклады (например по вечерам или после совещаний).

Специальные исследования

Пересечения

Пересечение контактов объекта с контактами иных объектов. Это сопоставление детализаций нескольких телефонов и выявление в них общих контактов – номера телефонов, с которыми контактировали несколько исследуемых абонентов.
Такое пересечение может указывать на :

- Общего знакомого;
- Общие интересы (справочные, магазины);
- Общие увлечения (спортклуб, паб, ресторан…);
- Случайные совпадения (СМС центр, исходящий шлюз IP-телефонии)….
-

Провоцирование на звонок

Как выяснить например «крышу» объекта? Или того, к кому объект обратиться в кризисной ситуации? Для этого нужно создать ситуацию, при которой объекту необходимо сделать звонок именно искомому абоненту. Безусловно должны быть соблюдены ряд условий:

- Ситуация требует срочных решений (цейтнот);
- Других телефонов поблизости нет…
  Либо исследовать соответствующий период в детализации, если известно что именно в это время были соблюдены нужные условия.

Изменение активности контактов

Это ни что иное как выявление пиков телефонной активности объекта и привязка этих пиков к иным событиям вокруг него или с ним связанным. Для

такого анализа нужно иметь под рукой хронологию событий или хотя бы перечень наиболее значимых для данного исследования событий.
Еще более интересный результат дает сравнение пиков активности нескольких объектов. Выявление совпадений таких пиков позволяет понять многое.

Если есть доступ к данным одной соты
Еще более интересными становятся результаты исследований если у исследователя есть доступ к данным оператора сотовой связи , а лучше к данным всех операторов сотовой связи. Сейчас речь идет о силовиках или тех кто использует их возможности. Представьте себе (чисто гипотетически) ситуацию, когда исследуется некое локальное событие – например преступление, произошедшее во вполне определенном месте.
В этом случае у аналитика появляются дополнительные возможности для анализа. Зная период, в который совершено преступление, он может выделить те телефоны, которые находились в месте преступления только в этот период времени, те , которые «появились» в соте одновременно…. А среди них будут и телефоны преступников.
Если известно в каком направлении скрылись преступники, то круг можно еще сузить выбрав только те телефоны из предыдущего списка, которые после совершения преступления оказались в соответствующей соте….

Если есть доступ к базам сотовых операторов.
В этом случае возможности еще богаче. Можно выделить последовательность появления в сотах исследуемого телефона и выявить в базе похожие последовательности – с высокой вероятностью это будет второй (третий) телефон вашего объекта. А можно сравнить детализации нескольких объектов и выявить места их одновременного появления – вполне вероятно это будут встречи….

Установка на местности

Что это такое и зачем оно надо

Представьте себе ситуацию, когда новый (и по тому пока вам не знакомый) клиент позвонил в вашу компанию и захотел взять вашей продукции на значительную сумму. Коммерсанты «рвут и мечут» по скольку клиент (по запросам) очень «сладкий». Клиент по телефону охотно рассказывает подробности о себе и своей компании, дает адреса офиса, склада, производства, вещает про непрерывно растущие бороты и перспективы сотрудничества. Кабинетные исследования показали, что фирма есть и работает достаточно давно, человек есть, негатива нет… Одно обстоятельство не дает вам покоя – планируемый договор с отсрочкой платежа, а о компании никто не слышал.
Подобные ситуации возникают довольно часто. Что делать? Как быстро и не затратно убедиться в словах потенциального клиента? Правильно – нужно выехать на местность (в офис, на склад, на производство) и убедиться в наличии того, о чем вещает клиент, убедиться в принадлежности присутствуещего там вашему клиенту… Это и есть «установка на местности» или как принято называть у силовиков – оперустановка. Но понятие оперустановка несколько шире в силу наличия у госорганов администраивного ресурса и действий в рамках Закона об ОРД. А наши ресурсы скромнее, да и границы законности для простого гражданина уже.

Кроме того, в данном материале не рассматривается случай подготовленной дезинформационной компании в отношении вас, т.к. В этом случае все предложенные техники скорее приведут вас к нужному для манипулятора выводу, но никак не к установлению действительного положения дел.
Оперативная установка это сбор значимой информации о людях, объектах, событиях, проводимый скрытно. Смысл ОУ заключается в получении значимой информации не афишируя, объекту и его окружению факта интереса к ним, информации, получение которой открыто, затруднено или не желательно.
Задачи, которые могут быть решены с помощью установки на местности:
1 - подтверждение или опровержение факта наличия объекта (человека, организации, здания, события…);
2 - выяснение установочных данных на объект (на человека, организацию, здание);
3 - выяснение характеризующих данных на объект (человек, организация, здание, событии…).

Как это делать

Делать это нужно «ногами, глазами и ушами» - нужно выехать в указанный адрес и собственными глазами увидеть то (или того) о чем (или о ком) шла речь, а заодно оценить, понять, разузнать и т.п…
Фактически это перепроверка на местности данных, полученных от источника (нового клиента). Другими словами установка на местности это способ борьбы с дезинформирования вас. Далее речь пойдет о действиях по установке на местности, когда объектом выступает организация (основной случай), человек или объект недвижимости. Ситуация с установкой, когда объектом является событие имеет значительные отличия и по тому будет рассмотрена отдельно.

Подтверждение или опровержение факта наличия объекта

Это ни что иное как возможность убедиться, что ваш объект существует в реальном мире. Если взять пример из начала данного материала, то словосочетание «подтверждение факта наличия объекта» означает, что нужно познакомиться с коммерсантом лично (убедиться что такой человек есть и что представляющися коммерсантом именно он самый). Побывать по указанным им адресам и убедится в наличии офиса и принадлежности офиса именно той компании, о которой коммерсант говорит. Побывать на складе и удостовериться, что это склад именно той самой компании. Съездить на производство и подтвердить факт принадлежности производства изучаемой компании.
В самых простых случаях для того, чтобы убедиться в наличии офиса и его принадлежности достаточно увидеть соответствующую вывеску снаружи здания и на двери в офис. А также услышать как представляется секретарь.

Выяснение установочных данных на объект

В данном случае задача несколько сложнее. Если объект человек, то выяснение установочных данных заключается в выяснении ФИО, даты рождения, каких то дополнительных данных. Возможно получение фотографии.
По компании как объекту обычно выясняется ее название, название юридического лица и его ИНН.
По объекту недвижимости – его адрес и общее представление (жилое – не жилое, этажность, материал стен).

По событию – дата, место события и краткое описание сути произошедшего.

Выяснение характеризующих данных на объект
Это можно назвать выявлением свойств объекта. Что касается человека, то это может быть как особенности внешности или поведения, так и связи, и имущество, и место работы, и место жительства…
По компании обычно выясняется ее специализацию, ее размеры (занимаемые площади, количество персонала, обороты), особенности функционирования.
По объекту недвижимости – юридическая и фактическая принадлежность здания (сооружения), кто его использует и особенности использования, режим работы.
По событию – участники, последствия, заинтересованные стороны.

Если нет возможности сходить в гости ко всем
Чаще всего сил и средств на проведение полноценной установки на все объекты нет. Поэтому «по полной» мероприятие проводиться только по ключевым объектам (наиболее ценным или наиболее опасным). А как быть с остальными? Особенно если они разбросаны по территории не только нашей необъятной Родины, но и по всему миру.
В данном случае используется так называемая виртуальная установка. Ее смысл сводиться к получению дополнительных данных об объекте из ресурсов не указанных источником информации (новым клиентом). Такими дополнительными источниками информации являются интернет и как ни странно, в случаях работы по организациям, – сотрудники проверяемой компании.

Метод «прозвона»
Первое - нужно убедиться в наличии информации об объекте в интернете. Это могут быть объявления (о найме сотрудников, о закупках, рекламные объявления), упоминания в публикациях.
Второе – собрать контактные данные объекта. Для организации контактные телефоны в тех самых объявлениях как рекламных, так и о найме сотрудников. Все контакты будут полезны. Для человека – контакты, которые он оставляет. Для объекта недвижимости – все контакты людей и организаций с таким же адресом и отдельно контакты владельца этого объекта.
Третье – удостовериться в принадлежности данных контактов изучаемому объекту (простым прозвоном и разговором с поднявшим трубку).

Метод «посмотреть чужими глазами»
Это эксплуатация таких сервисов как GoogleMaps (http://maps.google.ru) и ЯндексКарты (http://maps.yandex.ru). В обоих случаях это изображение со спутника. Данные ресурсы позволяют посмотреть как ваш объект (офис компании, ее склад, производство или объект недвижимости выглядит с высоты птичьего полета. А в ряде случаев и как это выглядит на улице. В поисковиках это называется «Панорама». Не зря же Гугломобили уже изъездили все более или менее крупные города. В результате можно посмотреть как многие объекты выглядят глазами прохожего. Мало того, на тех же ресурсах есть еще сервис «Фотографии»….

Используя указанные ресурсы нужно помнить о том, что с момента получения соответствующим порталом нужных вам изображений прошло некоторое время. Иногда значительное. По этому то, что вы с их помощью увидите это не состояние на сейчас, на какое то время назад. Тем ни менее, если вам говорят, что по этому адресу находиться офисный центр, а с помощью Яндекса или Гугла вы увидели военную часть, склады, промзону… то это сигнал к необходимости более глубокого исследования.

Кр в кредитной сфере

В современном бизнесе многие отношения связаны с долговыми обязательствами. Фактически любой договор это возникновение некоего долга. Подобное обязательство может приобретать самые разные формы. Это и займ, и кредит, и отсрочка платежа, и передача товара на реализацию, и как ни странно страхование, и рента, и продажа… Все это объединяется одной общей проблемой – проблемой доверия сторон, особенно если процесс растянут во времени. И какими бы изощренными не были формулировки в соответствующих документах, мошенники находят способ уклониться от исполнения взятых на себя обязательств. В связи с этим возникает ряд вопросов - как, еще до сделки, понять не обманет ли вас вторая сторона? – как не дать реализоваться планам злоумышленника? – как найти утраченное, если мошенник реализовал свои планы? – как вернуть траченное? Помочь в данной проблеме может конкурентная разведка. Именно специфические технологии работы с информацией, используемые в конкурентной разведке дают возможность существенно снизить вероятность мошенничества по отношению к вам. Учитывая схожесть проблем и методов их решения в разных типах договорных отношений, рассмотрим варианты использования конкурентной разведки, в качестве примера, на соответствующих проблемах в кредитовании.

Работа с клиентом это работа с информацией о клиенте

Для начала необходимо четко понять, что занимаясь вопросами предупреждения мошенничества в кредитной сфере, вы в первую очередь работаете с информацией. С информацией о второй стороне сделки, с информацией о самой сделке, с информацией о ситуации. По этой причине вам, в первую очередь нужны источники информации по указанным направлениям. Причем, для сведения к минимуму возможности дезинформирования вас, необходимо иметь несколько информации по каждому вопросу. Конечно же это идеальная ситуация, которая маловероятна в реальной жизни, но именно к такому положению дел нужно стремиться.

Возьмем в качестве примера такой блок как «информация о второй стороне сделки» - где можно получить такую информацию? Предположим, что в качестве второй стороны выступает юридическое лицо. В таком случае необходимо определиться – а какая информация нам нужна для понимания попробуют нас обмануть или постараются выполнить взятые на себя обязательства? Другими словами – по каким признакам можно судить о противоправных намерениях вашего партнера?

Признаки мошенничества

Налоговая инспекция в свое время привела 109 признаков неблагонадежности. В общем то есть над чем подумать, но ситуация

взаимоотношений в бизнесе несколько отличается от ситуации взаимодействия с налоговой инспекцией. Тем ни менее «пробегитесь» по этому списку – в нем есть достаточно рационального, хотя и не всё. Но вернемся к нашим проблемам.

Предполагая противоправные действия партнера мы пробуем спрогнозировать его действия по отношению к нам. Соответственно нужно понять информация о чем может нам в этом помочь – какая информация может нести в себе признаки не желательного поведения контрагента?

В первую очередь необходимо разделить мошеннические действия на две большие группы: *планируемые* и *вынужденные*. Планируемые это те, которые планировались заранее, к ним готовились. А вынужденные это те , что ваш партнер предпринял под давлением не предвиденных ранее обстоятельств. И в том и в другом случае нужно искать признаки. В случае с планируемыми действиями – признаки подготовки к мошенничеству либо признаки, указывающие на такую деятельность ранее. В случае с вынужденными действиями – признаки возможного возникновения ситуации, когда партнер вынужден будет так поступить. Но помните – редко когда по наличию или отсутствию одного признака можно делать вывод о наличии злого умысла по отношению к вам. Чаще всего эти признаки необходимо оценивать в совокупности.

В свое время в книге «Р-система» авторы дали хороший обзор таких признаков. Часть из них приведена ниже, часть взята из перечня налоговой инспекции, часть является опытом автора. Если говорить о планируемом мошенничестве, то искомые признаки можно разбить на несколько групп:

Особенности регистрации компании и организации управления ею:
- особенности юридического адреса ;
- особенности учредителей и генерального директора;
- особенности Устава компании;
- ограничения в деятельности органов юридического лица;
- действительные владельцы бизнеса , их планы и их репутация;
- лица принимающие решения в компании, их планы и их репутация;
- механизм принятия решений и их реализации;
- использование сомнительных или подложных документов при регистрации компании или организации ее работы;

Репутация компании:
- продолжительность и стабильность существования данного предприятия;
- наличие/отсутствие долговременных партнеров предприятия и их отзывы о сотрудничестве;
- наличие/отсутствие случаев мошенничества в прошлой истории предприятия либо прошлом опыте руководителей;
- наличие/отсутствие судебных либо административных разбирательств с участием исследуемого предприятия, либо его руководителей и их суть;
- наличие/отсутствие устойчивой связи с криминалом;

Длительность и стабильность существования компании:
- стабильность/изменения фактического адреса;
- стабильность/изменения юридического адреса;
- стабильность/изменения состава руководства;

- стабильность/изменения состава учредителей;

Особенности ведения бизнеса:
- неоправданное затягивание выплаты долгов либо переговоров;
- наличие в собственности достаточного количества ТМЦ у изучаемого предприятия;
- наличие/отсутствие дочерних и материнских предприятий;
- факты единовременного снятия с банковского счета сумм значительно превышающих фонд заработной платы;
- тенденция ухудшения финансового состояния исследуемого предприятия (уменьшение основных и оборотных фондов, уменьшение финансов на счете);
- не целевое использование кредитных средств;
- компания не сдает отчетность (в ФНС, в органы статистики, в пенсионный фонд…);
- компания предоставляет «нулевую» отчетность;
- объем потребленной компанией электро- и теплоэнергии, а также водных ресурсов существенно меньше значений, характерных для зарегистрированных видов деятельности компании;
- компания рекламирует нечто значительно отличающееся от указанного вам;
- в рекламе указывается контакты вашего партнера, но название иное либо наоборот;
- компания использует нестандартные средства расчета (вексель, бартер, уступка прав требования).

Есть смысл несколько подробнее остановиться на отдельных признаках в этом списке – пояснить на что и почему могут они указывать. Взять к примеру особенности юридического адреса компании. Таковыми могут быть:
- адрес регистрации компании является адресом «массовой» регистрации;
- адрес регистрации компании не существует;
- адрес регистрации находиться в оффшорной зоне или в труднодоступной местности;
- адрес регистрации компании использовался для регистрации юридических лиц уличенных в мошеннических действиях.

Или особенности учредителей и генерального директора:
- использование подставных лиц (несуществующих, бомжей, недееспособных, живущих в труднодоступной местности, пожилых людей…)
- использование дисквалифицированных лиц;
- использование судимых лиц либо лиц отбывающих наказание;
- использование лиц для массовой регистрации компаний.

Повторюсь – это лишь признаки, требующие дополнительной проработки и взвешенного подхода. Кроме того отдельно взятый признак не всегда может точно охарактеризовать объект.

Возможные особенности Устава компании:
- если перед вами типовой документ - он даст лишь информацию о структуре и взаимоответственности;
- если устав сделан под заказ - стоит пообщаться с разработчиком документа, он может многое рассказать о клиенте, который его заказывал, ведь клиент заказывая устав что то говорил о целях создания фирмы, чем она будет заниматься;

- если в устав внесено чье то видение проблемы , то есть вероятность того, что на содержание устава перенесено мировосприятие заказчика - так сказать устав стал некой проекцией его взглядов;
- в уставе может содержаться информация об ограничениях в работе генерального директора, например по размеру сделок без одобрения учредителей или по отчуждению имущества и т.п..

Действительные владельцы бизнеса , их планы и их репутация. Действительные владельцы бизнеса довольно часто в Российской практике не совпадают с номинальными учредителями. А ведь владелец бизнеса играет ключевую роль в вопросах принятия стратегических решений, к коим может относиться вопросы получения кредита и его возврата. Так что выявление действительных владельцев, изучение их репутации и понимание их планов могут дать важную информацию в плане принятия решения о кредитовании.

Лица принимающие решения в компании, их планы и их репутация. Помимо владельцев бизнеса на политику компании могут влиять, к примеру, ТОП-менеджмент, некие «серые кардиналы», «наблюдатели» от неких структур и т.п.. Их необходимо выявить и понять их намерения.

Механизм принятия решений в компании и способы их реализации также могут быть полезны в понимании возможных рисков относительно выполнения договоренностей.

Использование сомнительных или подложных документов при регистрации компании или организации ее работы является признаком подготовки к мошенничеству. Возможно мошеннические действия планируются не по отношению к вам, но что помешает в конце концов так же поступить и с вашими деньгами?

Источники информации о клиенте

Где можно получить подобную информацию? Вопрос достаточно интересный поскольку нет такого хранилища, где вся интересующая информация будет собрана воедино. Помимо этого вам нужно позаботиться о защите от обмана в ходе сбора нужных данных. Соответственно источников должно быть несколько и они должны быть проверяемы. В качестве источников предлагаю рассмотреть:

- саму исследуемую компанию;
- официальные источники (госорганы);
- специализированные ресурсы, уполномоченные для раскрытия соответствующей информации;

Сама организация

Наиболее полным источником интересующей вас информации является сама исследуемая организация. Вопрос лишь в том как эту информацию получить. Самый простой способ это задать прямые вопросы, которые к стати вполне уместны при предоставлении вами кредита данной организации. Причем желательно сделать это несколько раз (через некоторый промежуток времени) и у разных представителей организации, а ответы в последствии сравнить. Можно использовать простую двухшаговую схему:

- при первом контакте заполнение представителем предприятия анкет, вопросы в которой подобраны специальным образом (название, правовая форма, юр и факт адреса, телефоны и т.д.);
- а в последствии официальный запрос учредительных документов у организации, регистрационных свидетельств, лицензий, документов подтверждающих право нахождения по данному адресу (договор купли-продажи недвижимости либо договор аренды помещения), последнего баланса предприятия.

Официальные источники

Данные полученные у проверяемой организации необходимо сравнить с данными официальных источников, которые на законных основаниях предоставляют соответствующие данные:
- ФНС – любой гражданин имеет право получить официальную выписку из ЕГРЮЛ по интересующему его юридическому лицу;
- сайт ФНС РФ – он-лайн БД по юридическим лицам, правда с очень ограниченной информацией;
- сайты соответствующих регуляторов (например для кредитных организаций это сайт ЦБ РФ);
- запрос в фонды (социального страхования, пенсионный, медицинский) о постановке на учет;
- получение информации об участии предприятия, его руководителей, либо учредителей в арбитражных разбирательствах.

Специализированные базы данных

Эти он-лайн базы данных предоставляют возможность получить как отдельную так и консолидированную информацию о компании. Это и выписка из ЕГРЮЛ, и бухгалтерская отчетность, и участие в арбитражах, и банкротства компаний, и наличие патентов и товарных знаков. В качестве примера таких баз данных можно привести:
- Интегрум;
- СКРИН;
- СПАРК;
- ФИРА;
- …

Открытые источники

Всегда есть смысл посмотреть как позиционирует себя сама компания и как о ней отзываются другие участники рынка. Это вполне возможно при использовании общедоступных и полностью открытых источников:
- изучение прессы на предмет упоминания данного предприятия, лиц его возглавляющих либо лиц его учредивших, либо торговой марки компании;
- изучение интернета на предмет упоминания данного предприятия, лиц его возглавляющих либо лиц его учредивших, либо торговой марки компании;
- изучение сайта компании (в частности представляют интерес официально опубликованные документы);
- изучение рекламы компании;
- изучение продукции или услуг компании.

Слияния и поглощения

Пожалуй самым доходным посредническим бизнесом в России последние 15 лет является бизнес связанный с приобретением/продажей предприятий (предприятий целиком как готовых и приносящих прибыль организаций). Этот бизнес активно развивается. Но как никакой другой вид бизнеса, он нуждается в информационном обеспечений. Ведь при продаже целого предприятия со всеми его материальными и не материальными активами у продавца есть масса соблазнов и главное возможностей продать «кота в мешке». А покупатель не хочет тратить миллионы на приобретение этого самого кота. Помочь покупателю не потерять свои деньги может качественный сбор информации об объекте инвестиций и о продавце. А это ни что иное как конкурентная разведка.

Сразу следует разделить данный вид бизнеса на две составляющие. Первая это собственно рынок слияний и поглощений, иначе говоря то, что происходит в правовом поле. Вторая составляющая – это недружественные поглощения. То, что находится вне правового поля, или как принято сейчас говорить в серой и черной зонах бизнеса. Вначале мы рассмотрим что и как необходимо делать в секторе слияний и поглощений, а затем изучим вопрос защиты от недружественных поглощений.

Официальный анализ бизнеса (due diligence)

Покупка предприятия это довольно хлопотное и растянутое во времени действие. Нужно не только найти нужный хозяйствующий субъект и договориться с его владельцем, но и получить ответы на ряд вопросов:
- владельцу ли приглянувшегося актива вы хотите отдать свои деньги?
- стоит ли этот актив запрошенных за него денег?
- не возникнет ли после передачи денег еще один претендент на покупаемый бизнес?
- не продаст ли бывший владелец вам пару тройку проблем?
- и еще много вопросов в том же духе.

Чтобы спокойно «идти в сделку» необходимо иметь соответствующую информацию, в том числе и по обозначенным выше вопросам. О том как изучить юридическое лицо и хозяина бизнеса было рассказано чуть выше. По этому в настоящем разделе поговорим об особенностях процедуры подготовки к сделке. Настоятельно рекомендую в этом плане книгу Орлова «Покупка и продажа бизнеса. Российская практика» и книгу Гохана «Слияния, поглощения и реструктуризация бизнеса».

Диагностика материальных активов

Основной причиной возникновения рисков у покупателя является отсутствие информации о приобретаемом предприятии. Информации как полной так и достоверной. Для сведения к минимума эффекта неопределенности при подготовке сделки проводится и due diligence организации. Формально due diligence состоит из:
- финансового анализа;
- налогового анализа;
- правового анализа,
- анализа положения на рынке,
- дополнительного анализа.

А стадиями процесса являются:
- подготовка;
- запрос необходимой информации;
- анализ документов и информации;
- подготовка отчета.

Due diligence это самый первый шаг после соглашения на сделку, который показывает риски и отвечает на вопрос: стоит ли вообще идти в сделку? Главной отличительной чертой *due diligence* является то, что вся нужная информация истребуется у продавца и предоставляется им, либо он объясняет о причинах отсутствия того или иного документы. Работы на данном этапе идут исключительно с предоставленной продавцом информацией. При этом целями являются:
- узнать, что представляет собой покупаемый бизнес;
- найти возможные риски и минимизировать их;
- разработать безопасную схему по приобретению бизнеса.

В рамках этих целей ставятся более конкретные задачи. Задачи определяют и время, и объем документов, и количество специалистов, необходимых для проведения работы по анализу организации. Более конкретными задачами проведения анализа могут быть следующие:
- проверка достоверности предоставляемой информации (финансовые документы, отчетности, долги, убытки, доходы, завышение активов);
- проверка правильности оформления документов;
- проверка правильности и своевременности подачи налоговой, статистической и иной обязательной отчетности;
- понимание того, каковы конкурентные позиции организации на рынке;
- какова компетентность руководства.

Изучение материальных активов покупаемого бизнеса полезно совместить с инвентаризацией этих активов. При такой организации работы аудитор включается в инвентаризационную комиссию, а в ходе инвентаризации проверяется не только фактическое наличие основных средств, запасов, готовой продукции, но и их состояние. В ходе такой проверки полезно привлекать профессиональных оценщиков.

Правовой (юридический) анализ

Первостепенными вопросами правовой диагностики являются корпоративные отношения – выявление потенциально опасных нарушений в таких областях как создание организации, ее уставной капитал, имущество компании и взаимоотношения с поставщиками и клиентами. Фактически нужно выявить все имеющиеся нарушения законодательства и понять какие в связи с этим могут быть риски и как минимизировать возможный ущерб. Главными составляющими юридического анализа организации являются:
- анализ трудовых отношений (кадровая документация, профсоюзы, предписания контрольно-надзорных органов);
- анализ отношений в сфере недвижимости;
- изучение земельных отношений;
- проверка интеллектуальной собственности;
- анализ хозяйственных операций организации;
- изучение соблюдения экологического законодательства;
- анализ задолженности;

- анализ судебных тяжб и их перспектив.

Нужно помнить, что к корпоративным отношениям, помимо прочего, относятся:

- оплата уставного капитала "иными вещами";
- ошибки при оформлении или оплате вклада;
- оплата акций;
- долговые обязательства;
- переход прав на акции (доли).
- соблюдение корпоративных процедур по отношению к сделкам с акциями и долями (одобрение, подтверждение отказа, получение согласия и т. д.)

продавцом и покупателем, согласование (или уведомление) сделки с ФАС России, оценка рисков признания сделки недействительной, осуществление расчетов по сделке, учредительные документы организации.

Особо стоит отметить такую составляющую правового анализа как изучение прав владения объектами продаваемой организации:

- права юридического лица на объект, юридическая чистота правоустанавливающих документов, обременения прав собственника по данному объекту;
- претензии со стороны третьих лиц на объект, судебные споры с упоминанием объекта;
- возможность использования объекта в соответствии с целями приобретения.

Сама процедура анализа может проходить как на объекте анализа так и вне его, но с обязательным заключением соглашения о конфиденциальности. Полученные от собственника документы требуют обязательной перепроверки в соответствующих органах. Результат проверки оформляется в виде отчета, которым заказчик вправе распоряжаться по своему усмотрению (продавец может и не ознакомится с результатами проверки).

Диагностика нематериальных активов (гудвил)

Нематериальные активы это порой существенная часть стоимости бизнеса. Чаще всего нематериальные активы не имеют материального воплощения (по этому и называются не материальные), но оказывают значительное влияние на бизнес. К ним можно отнести следующие сущности:

- кредитная история компании;
- управленческая культура;
- узнаваемость бренда;
- высококвалифицированный персонал;
- клиентская база;
- опыт менеджмента;
- деловые связи;
- доверие к менеджменту;
- проверенные поставщики;
- монополистические преимущества;
- лояльность акционеров;
- рынки сбыта;
- технологическая документация;
- деловая репутация на рынке;
- административный ресурс;
- известность;

- высокая оценка продукции организации;
- доля рынка организации;
- участие в профессиональных рейтингах;
- история развития организации;
- информационная открытость;
- финансовые ресурсы (инвесторы).

Но можно выделить те нематериальные активы, которые имеют свое выражение в виде материального носителя. К таким активам относятся товарный знак, лицензии организации, сертификаты и патенты на изобретения. Оборот такого рода активов законодателем урегулирован. Товарный знак можно продать покупателю по договору купли-продажи. Лицензии продать нельзя, но при покупке бизнеса через приобретение акций они автоматически переходят к покупателю (юридически оставаясь за прежним юридическим лицом, но уже с новым владельцем). Такие активы не без проблем, но могут быть предметом сделки по приобретению бизнеса. Их можно описать, оценить и индивидуализировать. Они подлежат защите со стороны государства в случае нарушения прав собственника третьими лицами. Налоговое законодательство к нематериальным активам также относится владение ноу-хау, секретной формулой или процессом. Понятно, что список таких активов сильно зависит от особенностей самого бизнеса. Например для ресторанов к таким активам стоит отнести их популярность (раскрученность). Но какова стоимость нематериальных активов? Как ее определить? Вряд ли кто то сможет дать исчерпывающий ответ на эти вопросы. Четкой точки зрения нет в странах со значительной капиталистической историей, что же говорить о России. Хотя есть вполне определенное понимание термина «гудвил» - нематериальный актив компании, который не выделяется в отчетности, но служит реальным источником прибыли. Именно так его обозначили в 1988 году в Американском обществе оценщиков. Но это не только репутация или имидж компании. В широком смысле гудвил это совокупность нематериальных факторов, дающих конкурентное преимущество.

Начиная диагностику нематериальных активов нужно составить перечень факторов, которые дают конкурентное преимущество исследуемой организации. После этого необходимо выявить какие права и на какие нематериальные активы закреплены законодательно и какие возможны проблемы в связи с этим. Выделить те нематериальные активы, которые будут следовать за бизнесом не зависимо от смены владельца. После чего нужно выработать предложения по правовому закреплению максимального числа нематериальных активов и описать риски возможные в связи с некорректным поведением бывшего собственника.

Одной из важных составляющих нематериальных активов является персонал. В частности ключевые сотрудники, которых нужно обязательно сохранить.

Для начала следует выделить тех сотрудников, которые:

- работают с клиентами организации (покупателями, заказчиками) и фактически контролируют клиентскую базу;
- работают с кредиторами компании (поставщиками, субподрядчиками, банками), общаются с ними относительно условий поставок, отсрочек, кредитов;
- общаются с контролирующими органами в процессе разного рода согласований;

- владеют технологией производства;
- отвечают за систему управленческого учета.

Уход из организации таких сотрудников влечет за собой ухудшение показателей бизнеса, а значит и его стоимости.

Бухгалтерская проверка

Бухгалтерская проверка предполагает изучение финансовых показателей бизнеса, его перспективности, анализ системы учета, оценку налоговых рисков. По сути такая проверка близка к аудиторской проверке с тем лишь исключением, что проверке подвергается не конкретное юридическое лицо с его балансом, а бизнес в целом. Чаще всего это ряд юридических лиц, в том числе и созданные для оптимизации налогообложения, и так называемый управленческий учет. Именно «технические» организации играют важную роль. При изучении бизнеса важно понять схемы взаимоотношений между ними и либо организовать нечто свое, либо получить от продавца полный контроль над существующей схемой.

Отдельно нужно рассмотреть такое явление как риск внебалансовых обязательств организации. Проведя самый тщательный анализ бизнеса, покупатель не может застраховать себя от появления внебалансовых обязательств. Это те обязательства компании, которые не отражены ни в балансе, ни в иных документах компании. К таким обязательствам следует отнести векселя, расписки о получении крупных сумм, договор поручительства и т.п.. Ни юристы, ни аудиторы не могли их обнаружить поскольку эти документы не отражены в официальных бумагах организации.

Что же делать? На этапе изучения бизнеса полезно получать информацию из закрытых источников внутри компании и во вне ее. Ведь даже при максимальной секретности подобных мероприятий, есть люди, которые что то слышали, остаются следы, которые можно выявить, а любому, самому секретному, действию всегда предшествует менее засекреченная фаза, о которой можно узнать. Главное найти такие следы. Это может быть агентура, внедренная до начала проверки, это может быть оперативный опрос сотрудников покупаемой компании под разным прикрытием. В общем это работа с людьми.

Если же подобные неприятности выявились после покупки бизнеса, то спасти может то, что подобные внебалансовые обязательства выдаются с нарушением законодательства и правил бухгалтерского учета. Это могут быть превышение должностных полномочий, нарушение процедуры одобрения сделки, нарушение оформления и т.п.. Важно внимательно изучить как само обязательство, так и порядок его оформления и одобрения. В крайнем случае всегда есть возможность заявить о сокрытии прежним владельцем определяющей информации и либо признании сделки недействительной, либо перенося тяжести ответственности на продавца.

Есть еще один вариант обезопасить себя. Это страховать свои риски по сделке. Причем страховать можно в прямом смысле – с помощью страховой компании. А можно в переносном – расписка прежнего владельца об отсутствии подобных проблем, а в случае их возникновения принятие ответственности по ним прежним владельцем. В последнем случае расписки полезно взять не только с владельца, но и с тех лиц, которые имели право от имени организации принимать соответствующие решения.

Понимание кто в действительности ваши партнеры

Помимо общепринятых проверок, для принятия окончательного решения по сделке, нужно понять что из себя представляют те, кто стоят на противоположной стороне. Что от них можно ожидать, стоит ли им доверять, стоит ли вообще иметь с ними дела. Фактически покупателю нужно проверить продавца на благонадежность. Это та информация, которую продавец никогда не даст покупателю, и которую невозможно выявить посредством due diligence. Какая информация поможет в понимании своего партнера?
Возможные виды собираемой информации:
- репутация компании (в т.ч. продолжительность и стабильность существования предприятия, наличие случаев мошенничества в прошлой истории предприятия либо прошлом опыте руководителей);
- основные акционеры и что они из себя представляют (в т.ч. их цели, мотивы, интересы, кто на них имеет влияние и в какой степени, стабильность (изменения) состава учредителей …);
- менеджмент и что они из себя представляют (также стабильность (изменения) состава руководства);
- неформальные лидеры и что они из себя представляют;
- ресурсы компании (материальные, административные, криминальные…);
- партнеры и контрагенты (в т.ч. наличие (отсутствие) долговременных партнеров предприятия и их отзывы о сотрудничестве);
- корпоративная структура (в т.ч. наличие (отсутствие) дочерних и материнских предприятий);
- сделки организации (в т.ч. наличие судебных либо административных разбирательств с участием исследуемого предприятия либо его руководителей, их суть);
- история приватизации организации;
- история самой организации;
- учредительные документы;
- регламенты и положения;
- сделки с ценными бумагами (акциями, векселями и т.п.);
- обстоятельства дополнительных эмиссий;
- решения органов управления.

Понимая какая информация нас интересует можно сказать где ее (искомую информацию) можно получить. Иными словами какие источники информации могут оказаться полезными. Такими источниками являются в частности государственные органы.

Налоговые органы. Информацию о любом юридическом лице можно запросить из налогового органа. Согласно статье 6 Федерального закона "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей" сведения и документы в едином государственном реестре юридических лиц являются открытыми и общедоступными. Выдаваться из реестра могут как выписки, так и копии соответствующих документов. Не выдаются сведения о номере, дате выдачи и об органе, выдавшем паспорт, а также сведения о состоянии банковских счетов. В реестре содержатся следующие сведения:
- наименование;

- адрес;
- учредители (участники) юридического лица;
- учредительные документы;
- размер уставного капитала;
- фамилия, имя, отчество и должность директора, а также его паспортные данные;
- лицензии, полученные юридическим лицом;
- филиалы и представительства;
- ИНН/КПП и дата постановки на учет;
- коды по ОКВЭД;
- номер и дата регистрации юридического лица в качестве страхователя в территориальных органах Пенсионного фонда РФ и Фонда социального страхования РФ, в территориальном фонде обязательного медицинского страхования;
- банковские счета.

Регистрация недвижимости. Орган, осуществляющий государственную регистрацию прав на недвижимость, обязан предоставлять информацию о произведенной регистрации и зарегистрированных правах любому лицу. Эта информация предоставляется в любом органе, осуществляющем регистрацию недвижимости, независимо от места совершения регистрации. Согласно ФЗ "О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним" орган, осуществляющий государственную регистрацию прав, обязан предоставлять сведения, содержащиеся в едином государственном реестре прав, о любом объекте недвижимости. Выписки из единого государственного реестра прав содержат:

- описание объекта недвижимости;
- зарегистрированные права на него;
- ограничение (обременение) прав;
- сведения о существующих на момент выдачи выписки правопритязаниях и заявленных в - судебном порядке правах требования в отношении объекта недвижимости.

Таможенные органы. Согласно пункту 3 статьи 387 Таможенного кодекса РФ доступ к имеющейся у таможенных органов документированной информации могут получить любые организации, но лишь в отношении себя, что не является существенным препятствием в получении информации. Таможенные органы накапливают информацию, включающую сведения:

- об учредителях организации;
- о государственной регистрации организации;
- о составе имущества;
- об открытых банковских счетах;
- о деятельности в сфере внешнеэкономической деятельности;
- о месте нахождения организации;
- о постановке на учет в налоговом органе и ИНН;
- о платежеспособности лиц, включенных в реестры лиц, осуществляющих деятельность в области таможенного дела.

Еще один способ получения официальной информации это подача запроса от миноритарного акционера, который владеет незначительным пакетом акций, существенно влиять на работу компании не может, но имеет право получать информацию о компании. Несмотря на то, что миноритарий

может в дальнейшем и не участвовать в самой сделке по покупке бизнеса, привлечение его на свою сторону не вызывает сложностей. Это связано с тем, что самим миноритарным акционерам (если они вообще останутся после слияния или поглощения) выгодно наладить тесные отношения с будущим владельцем контрольного пакета. Миноритарий может запросить сведения из реестра акционеров, данные об эмитенте, его учредителях, о размере уставного капитала общества. Все это можно затребовать у реестродержателя, владея пакетом всего лишь от 1 % акций. Возможность получения миноритарием информации предоставлена нормой "Положения о ведении реестра владельцев именных ценных бумаг", утвежденного постановлением ФКЦБ России от 2 октября 1997 года № 27. Кроме того согласно пункту 1 статьи 91 Федерального закона "Об акционерных обществах" общество обязано обеспечить акционерам доступ к следующим документам:

- к договору о создании общества;
- к уставу общества;
- к документу о государственной регистрации общества;
- к документам, подтверждающим права общества на имущество, находящееся на его балансе;
- к внутренним документам общества;
- к положению о филиале или представительстве общества;
- к годовым отчетам;
- к документам бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности;
- к протоколам общих собраний акционеров;
- к отчетам независимых оценщиков;
- к спискам аффилированных лиц общества;
- к спискам лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров;
- к проспектам эмиссии, ежеквартальным отчетам эмитента и иным документам.

Еще одним источником информации являются данные, полученные от государственных органов после проведения внеочередных проверок, если они были связаны с выемкой документов или истребованием копий корпоративных и финансово-хозяйственных документов. Понятно, что такая проверка либо должна быть накануне возникновения вашего интереса, либо такую проверку необходимо «попросить» провести.

Получить новые документы об организации можно также в рамках судебного процесса. Причем нет необходимости участвовать в самом процессе, достаточно установить в нем связь с оппонентом. Или «договориться» с тем кто ведет процесс. Наличия у организации спора — негативный фактор, связанный с риском – в первую очередь с риском утраты информации. А также появление оппонента желающего наказать организацию. И с таким оппонентом все равно придется налаживать тесные контакты, чтобы риск должным образом оценить. Поэтому договариваясь с оппонентом исследуемой организации вы достигаете две цели: во первых получаете доступ к документам организации, а во вторых оцениваете реальные риски этого противостояния. Кроме того, если подать исковое заявление (пусть и по надуманным основаниям), то можно легально истребовать через суд важные документы и информацию об организации. Это позволяют нормы пункта 2 статьи 57 ГПК и пункта 4 статьи 66 АПК. Для получения документов необходимо доказать, что документы не могут быть получены стороной по делу самостоятельно и они необходимы для рассмотрения

дела в суде. Таким образом можно получить полный реестр акционеров или последний бухгалтерский баланс.

Можно пообщаться с партнерами и контрагентами изучаемой организации. Они могут предоставить как саму информацию, так и копии документов (договоров, счетов, платежных поручений и др.). А также поведать свои наблюдения за организацией и ее руководством.

Недружественные поглощения

Помимо так называемых дружественных поглощений, когда продавец сам желает продать компанию, в бизнесе широко распространена практика не дружественных поглощений (захватов). Такие действия возможны как в рамках закона так и с нарушением закона, но их объединяет одна особенность – владелец бизнеса не желает продавать свою компанию, но тем ни менее права на нее (компанию) переходят к захватчику. Организуется такой переход разными способами от получения прав на акции (в т.ч. и вполне правовой скупки) до прямой подделки документов (например о смене учредителей).

Как защитить бизнес от подобных действий? Чтобы ответить на этот вопрос нужно понимать как может осуществляться захват, что и в какой последовательности будет предпринимать захватчик. Поэтому в начале кратко разберем возможную последовательность действий злоумышленника.

Захват

Слово захват само говорит за себя – получение объекта в свое распоряжение помимо воли его владельца. Захват - всегда силовое мероприятие, даже если нет горилл в масках. Захват всегда сопряжен с конфликтом – ведь прежний владелец не хотел расставаться с предприятием. Захват это принуждение, поэтому он всегда противоправен сам по себе или как минимум его элементы.

Цель захвата (поглощения)

У подобных мероприятий цель всегда одна – получение быстрой выгоды. Именно огромная выгода является движителем рейдеров. Ведь вложив несколько сотен тысяч иностранных дензнаков можно получить имущество стоимостью в десятки миллионов, а это сотни, а порой тысячи процентов прибыли. От таких перспектив многие просто забывают о законе, морали, этике. Такая выгода возможна посредством приобретения прав на новое имущество через:

- покупку ТМЦ предприятия-цели по заниженной стоимости (фиктивные сделки);
- получение рыночных преимуществ (за счет контроля конкурента или его полной нейтрализации).

Покупка ТМЦ предприятия-цели по заниженной цене это простая перепродажа имущества захваченного предприятия заранее подготовленному (своему) продавцу по цене близкой к нулю. А ведь это имущество (земля, строения, оборудование, сырье, готовая продукция…) может стоить десятки, сотни миллионов. Вот здесь и возникают тысячепроцентные прибыли. Покупка ТМЦ по заниженной цене нужна для того, чтобы появилась:

- возможность дальнейшей продажи по более высокой цене;

- возможность дальнейшей эксплуатации захваченного имущества и получения прибыли.

Кроме простой продажи захваченного имущества можно извлечь и еще одну выгоду из захвата предприятия. Это получение рыночных преимуществ, которые выражаются в:
- устранении имеющегося конкурента;
- увеличении доли рынка (в т.ч. и вхождение в рынок).

Методы поглощения:

Сама процедура поглощения (захвата) может быть осуществлена разными способами. Главное это то, что бы в конце пути предприятие-цель стало собственностью заинтересованного лица или по крайней мере стало ему подконтрольно. Такая цель достигается посредством:
- приобретения прав на предприятие-цель;
- установления влияния на ТОП менеджмент предприятия-цели;
- принуждения к продаже активов предприятия-цели;
- силовой захват.

Приобретение прав на предприятие это на первый взгляд правовой способ получить контроль над предприятием-целью. Да, если скупка акций проходит в рамках закона и у покупателя формируется контрольный пакет. Но такая скупка обычно дает мало акций – чаще всего люди не хотят расставаться с акциями надежного предприятия, приносящими им дивиденды. В этом случае начинаются не совсем законные действия. Обычно это давление на владельцев акций. Такое давление может быть психологическим и физическим. При психологическом давлении агрессор может создать видимость ухудшения ситуации на предприятии и подтолкнуть к мысли о том, что нужно продать акции сейчас, пока они хоть чего то стоят, иначе в последствии за них вообще ничего не дадут. При создании такой видимости в ход идут и агрессивные PR-компании в местных СМИ, и распространение слухов, и фиктивные иски в суды разных инстанций, и давление на поставщиков предприятия, его клиентов, партнеров. Или возможны угрозы, шантаж. Про физическое давление нет смысла говорить – Российская криминальная действительность девяностых годов дала множество примеров такого воздействия.

Приобретение прав на предприятие возможно через:
- прямую скупку акций;
- сбор доверенностей на управление акциями;
- скупка долгов и дальнейшее банкротство предприятия.

Сбор доверенностей на управление акциями это менее удобный, но тем ни менее используемый способ получить бразды правления. К нему тоже прибегают, а понуждение к даче таких доверенностей осуществляется теми же способами, что и к продаже акций.

Скупка долгов предприятия-цели и активация процедуры банкротства может использоваться как элемент психологического давления на владельцев акций, так и как самостоятельный способ приобретения прав на имущество цели.

Установление влияния на ТОП менеджмент также достаточно перспективно с точки зрения рейдера. Если среди ТОПов предприятия-цели

появился союзник захватчика, то как минимум агрессор становится осведомлен о всех тонкостях и нюансах обороны, о всех скелетах в шкафах, в общем обо всем. Это как минимум. Кроме этого такой ТОП становится агентом влияния и оказывает воздействие в том числе и на принятие решений. Но совсем плохо для предприятия если такой агент имеет право подписи. В этом случае захватчик будет действовать максимально быстро. Такое влияние возможно через:
- оказание давления (угрозы, шантаж и т.п.);
- стимулирование (подкуп, премии, посулы, например стать руководителем и т.п.).

Принуждение к продаже это еще один способ захвата предприятия. Суть его сводится к созданию такой обстановки вокруг предприятия, при которой оно (предприятие) не может нормально работать и естественно терпит убытки. Поставщики отказывают в сырье без полной предоплаты, клиенты отказываются покупать, все местные контролирующие органы разом решают проверить работу предприятия, и т.д. и т.п. В такой обстановке любое, самое крепкое, предприятие начнет умирать. Чего собственно и добивается захватчик. Принуждение осуществляется через:
- создание рыночных преград, которые могут быть следующими:
  - недопущение к сырьевому рынку (сырьевая монополия);
  - недопущение к рынку потребителей (потребительская монополия);
- создание административных преград - установление жесткой протекционистской политики со стороны органов власти;
- создание коммуникационных преград:
  - транспортные преграды (авто, ж/д, водный и т.д.);
  - преграды в подаче ресурсов (электроэнергия, вод – теплоснабжение, и т.п.).

Силовой захват может быть осуществлен с наличием подложных документов (решения собрания акционеров, судебные решения и т.п.) или без таковых. Но в том и другом случае схема последующих действий сводиться к физическому захвату интересующего объекта и нескольким быстрым последовательным продажам этого актива. В результате этих действий имущество формально принадлежит совершенно сторонней организации. Мало того, что противодействуя в соответствии с законом нужно много времени для получения судебного решения, дак еще конечный покупатель (если его удастся найти) будет добросовестным приобретателем и изъять у него имущество ой как не просто.

Защита от захвата (не дружественного поглощения)

Понимая, что может произойти в случае захвата предприятия, его владельцам лучше заранее принять ряд мер для предупреждения таких событий или как минимум для создания серьезных трудностей захватчикам. Для понимания, что нужно сделать для предотвращения захвата или как минимум для его серьезного осложнения, необходимо определить что может помешать рейдеру или что сделает компанию для него не привлекательной. Именно создание таких условий и есть цель защитных мероприятий.

Цель защиты
Вопрос не простой, но тем ни менее решаемый. Цели две:
- снизить стоимость (ценность) компании естественно в глазах захватчика, а не реальную;
- увеличить количество препятствий на пути захватчика.
Снижение стоимости компании делает захват менее прибыльным мероприятием и это отталкивает потенциальных захватчиков. Кто захочет вкладывать деньги в мероприятие если на выходе маячит не значительная прибыль. Снижение стоимости компании можно осуществить за счет:
- увеличения количества обязательств компании-цели (в т.ч. долги);
- снижения стоимости акций и активов компании (снижение котировки);
- уменьшения объема активов компании (например их распродажа - фиктивная).
А увеличение количества препятствий достигается за счет:
- процедурно-правовых ловушек;
- мотивационных бомб;
Что это такое и как организовывается поговорим ниже.

Система защиты от недружественного поглощения

Понятно, что пары – тройки мероприятий не достаточно для противостояния хорошо подготовленному и опытному рейдеру. По этому защита компании от захвата должна включать в себя ряд подсистем:
- подсистемы выявления интереса к компании;
- подсистему пассивной обороны;
- подсистему активной обороны.

Подсистема выявление интереса к компании должна вести непрерывное наблюдение за акциями компании, фиксировать попытки массовой скупки акций, выявлять любые проявления интереса к компании и ее имуществу. Отслеживать нужно котировки акций, объемы сделок с акциями, объявления о скупке акций, сбор информации о компании и т.п.. При выявлении искомых факторов их нужно проверить и в случае действительной скупки информировать лицо, отвечающее за дальнейшие действия (например рискменеджера). Если говорить о максимально возможной защищенности, то необходимо выявлять потенциальных захватчиков (как заказчиков так и исполнителей) и отслеживать их действия (устремления, планы и т.п.). Пожалуй кроме конкурентной разведки на данном этапе вряд ли кто то поможет компании.

Подсистема пассивной обороны предназначена для создания в компании таких условий, при которых рейдеру будет не просто выполнить каждый свой шаг по захвату. Данная подсистема состоит из:
- организационных;
- правовых;
- мотивационных блоков.

Организационный блок (процедурные ловушки):
- формирование оборонительной команды (финансовая компания + юридическая компания + PR);

- выработка четкого плана действий в случае попытки поглощения;
- создание положительного образа компании в глазах общественности и власти (активный PR);
- создание своего лобби в органах власти;
- отслеживание данных об акционерах для быстрой связи с ними в случае необходимости;
- выпуск особых акций, действия с которыми возможен только с одобрения совета директоров;
- резервирование части акций за советом директоров без их продажи с целью реализации (продажи) в случае кризиса;
- выпуск привилегированных (без права голоса) акций для миноритариев, простых (с одним голосом) акций для «своих» и золотых (с большим количеством голосов) акций для себя;
- регистрация предприятия в стране с наиболее сильным противозахватническим законодательством.

Правовой блок (правовые ловушки):
- усложненная процедура внесения изменений в устав (не менее 2/3 голосов);
- подготовки в Уставе возможности дополнительной эмиссии акций среди ограниченного круга лиц в случае приобретения внешним лицом более 20% акций либо предложения от внешнего лица на приобретение более 30% акций;
- подготовки возможности выпуска обязательств (вексель, облигация) с коротким сроком погашения и условием погашения – поглощение предприятия;
- многоступенчатые выборы в совет директоров:
  - часть совета выбирается прямым голосованием;
  - часть назначается генеральным директором;
  - часть входит в совет в связи с занимаемой должностью

  или:
  - возможность избрать 1/3 совета директоров сроком на 3 года каждый год без возможности досрочного прекращения полномочий, т.е. в течении года можно поменять не более 1/3 совета;
- внесение в устав положения «о справедливой цене» - в случае массовой скупки акций интервент обязан выплачивать цену, которая рассчитывается по определенным правилам (например от прибыли предприятия или доходности отрасли…);
- ограничение права созыва внеочередного собрания акционеров (например не менее 10% голосов).

Мотивационный блок (мотивационные бомбы):
- особые премии для тех акционеров, которые не продавали свои акции 3/5/10/15 лет;
- особые премии для тех акционеров, которые не продавали свои акции при поглощении предприятия;
- особые условия контрактов ключевых менеджеров на случай их увольнения после поглощения (выплата премии в размере ½ годового дохода) и запрет на их увольнение в течении некоторого периода в случае поглощения.

Здесь также важна роль конкурентной разведки. Ей необходимо получить информацию о том как подобные системы организованы на других

предприятиях, выявить какие СМИ чьи интересы лоббируют и кто имеет на них внимание, кто из властных структур с кем из потенциальных захватчиков связан или наоборот находится в состоянии конфликта.

Подсистема активной обороны предназначена для активных ответных действий в случае попытки захвата предприятия. Данная подсистема включает в себя например:
- обратный выкуп акций у интервента с премией и подписание соглашения о бездействии, т.е. обязательство более не покупать им акции данного предприятия в течении определенного времени;
- поглощение компании подвергшейся атаке дружественной компанией;
- изменение структуры капитала – взятие компанией большого количества обязательств, что снижает ее ценность;
- продажа активов компании-цели иной фирме (своей);
- предложение о покупке интервента;
- создание дублированной системы коммуникаций или четкая договоренность о дублировании (ж/д пути, автодороги и т.п.);
- создание дублированной системы ресурсоснабжения или четкая договоренность о дублировании (электро – водо – газо – тепло снабжение);
- создание своего лобби во властных структурах местного и федерального уровня
- дублирование источников сырья и покупателей;
- встречный захват (но для этого нужно знать КТО организовал поглощение вашей компании).

В данном направлении конкурентная разведка должна так же активно работат:
- своевременное выявление начала атаки на предприятие;
- определение исполнителя и заказчика;
- определение их стратегии, их ресурсов и их слабых мест.

Конкурентная разведка и торги

Те́ндер (англ. Tender — предложение) — конкурентная форма размещения заказов на поставку товаров, предоставление услуг или выполнение работ по заранее объявленным в документации условиям, в оговоренные сроки на принципах состязательности, справедливости и эффективности. Контракт заключается с победителем тендера — участником, подавшим предложение, соответствующее требованиям документации, в котором предложены наилучшие условия. Термин «тендер» (торги), используемый в повседневной речи, может являться как аналогом русских терминов конкурс или аукцион, так и других конкурентных процедур, например запрос котировок, запрос предложений. Торги в Российской Федерации подразделяются на открытые и закрытые, могут проводиться в один или два этапа, в форме конкурса или аукциона. Торги осуществляемые для государственных нужд в рамках государственного заказа проводятся только в один этап. (Wikipedia)

Для бизнеса участие в тендерах является весьма перспективным направлением как с точки зрения закупок, так и с точки зрения продаж. Закупки посредством тендеров позволяют значительно экономить оборотные средства, а продажи за счет участия в тендерах открывают значительные возможности. Так например в первом полугодии 2010 года объем госзакупок на

электронных торгах составил 67 млрд рублей (об этом сообщил премьер-министр РФ Владимир Путин на заседании генсовета «Деловой России»), что позволило сэкономить 26 млрд рублей из средств федерального бюджета (со слов начальника управления контроля размещения госзаказа Федеральной антимонопольной службы Михаила Евраева). И это при условии, что по указанной схеме проводилось менее половины всех федеральных госзакупок.

Но как и во всем, что касается бизнеса, участие в торгах сопряжено с конкурентной борьбой. Причем достаточно часто оппонент не стремиться соблюдать Закон. Это может выражаться и в прямом обмане организатора тендера, или в сговоре с ним, либо с его сотрудниками. Тендер (торги) в форме конкурса подразумевают наличие некой «закрытой» процедуры, в состав которой входят получение предложений, их изучение, сравнение и принятие решения. Именно эта, закрытая, составляющая процедуры и является самым «проблемным» местом – местом где возможны разные виды мошеннических действий от получения инсайдерской информации об условиях конкурентов, до прямого влияния на принятие решений тендерной комиссией.

Нужно отметить, что конкурентная разведка весьма полезна при работе как на стороне участника тендера, так и на стороне организатора тендера.

На стороне участника торгов

Есть несколько направлений, в которых конкурентная разведка может быть весьма полезной для организаций, планирующих участвовать в тендере:

-поиск интересных тендеров;
-оценка вероятности победы на тендере;
-подготовка конкурентоспособного предложения;
-влияние на результат тендера;

Рассмотрим каждое направление отдельно.

Поиск интересных тендеров

Начиная работу по «настройке» системы сбора информации о тендерах, необходимо достаточно точно и четко сформулировать то, что вам интересно в данном направлении. И чем точнее будет определена цель, тем меньше будет в пустую затраченных ресурсов. «Сузить» направление поиска можно посредством установки дополнительных признаков: точное определение предмета, региона, уровня проводимых тендеров и т.п..

Еще один принципиальный момент касается оперативности получения информации о тендере. Ведь по сути все официальные объявления о проведении торгов это несколько запоздалая информация с точки зрения конкурентной разведки. Безусловно она важна и ее необходимо отслеживать, но объявление это констатация факта. Событие уже произошло и вы узнали о нем в лучшем случае в момент его совершения (публикации объявления) и, как говориться, «часики начали тикать». А ведь гораздо удобнее знать о планируемом тендере заранее – больше времени на подготовку, больше возможностей для «формирования успеха». Такая система раннего оповещения вполне реальна и , что тоже важно, не так затратна как кажется на первый взгляд. Достаточно подробно процедуру мониторинга информации о тендерах описал Петряшов Д.В. в своей работе «Система мониторинга и учета проектов как средство повышения конкурентоспособности на рынке строительных материалов».

Выявление объявлений о проведении тендеров

Начать все же лучше с простого. Поэтому начнем с выстраивания системы оповещения о проведении торгов – о выявлении объявлений. В качестве источников такой информации можно назвать:

- результаты мониторинга новостей на предмет выявления информации о тендерах (СМИ, Интернет);
- результаты мониторинга сайтов интересующих организаций;
- результаты мониторинга специализированных тендерных площадок и сайтов закупок;
- клиенты компании.

Мониторинг новостей на предмет выявления информации о тендерах

Достаточно кропотливая и не тривиальная работа не смотря на кажущуюся простоту. Для эффективного выполнения этой работы нужно как минимум хорошо знать язык запросов основных поисковых машин, ориентироваться в специализированных новостных порталах и обладать большим запасом времени. Именно время главная проблема в такой работе. И связано это с особенностями работы поисковиков. Довольно эффективным решением является использование специализированного программного обеспечения. Например СайтСпутник – простой и эффективный метапоисковик с массой дополнительных полезных функций. Из менее глобальных решений можно предложить Яндекс Ленту или Ленту Гугль. Хорошим решением для работы с новостями является Аваланч.

Мониторинг сайтов интересующих организаций

Это сайты тех организаций, которые потенциально интересны, компании. На таких площадках можно встретить как прямое указание на проведение тендера (объявление) так и косвенное упоминание. К сожалению эта работа не менее кропотлива чем мониторинг новостей, особенно при большом количестве контролируемых ресурсов. По сему автоматизация здесь тоже не помешает, а в качестве используемого для мониторинга софта рекомендую уже упомянутый СайтСпутник и WebSiteWatcher.

Мониторинг специализированных тендерных площадок и сайтов закупок

Данный блок информации добывается также как и предыдущий, а разница в контролируемых площадках.

Клиенты компании

Клиенты компании являются очень интересным источником информации и связано это с тем, что они работают на том же рынке что и вы, а значит оперируют той же информацией, но немного по другому, и с другими источниками. Поэтому вполне могут обладать интересующей вас информацией.

Выявление признаков планируемого тендера

Данное направление дает значительный запас по времени, что достигается за счет выявление признаков, указывающих на появившуюся или планируемую потребность изучаемой компании в товарах и услугах, а значит и на проведение торгов по данному направлению. Такими признаками может

быть изменение стратегии, планы развития, переговоры, участие в специфических выставках, высказывания сотрудников … В качестве источников такой предупредительной информации являются:
- прессрелизы;
- федеральный, региональный и муниципальный бюджеты (прежде всего в инвестиционных программах);
- федеральная и региональная целевые программы;
- результат анализа документов региональных и муниципальных органов власти по вопросам выделения земли, предоставления разрешений на определенные виды деятельности;
- высказывания сотрудников компании в интервью, в блогах, на форумах;
- проявление интереса компании к новым темам (проведение переговоров, участие в выставках, конференциях, участие в альянсах, объединениях…).

Оценка вероятности победы на тендере

Прежде чем ввязаться в борьбу было бы не плохо понять свои шансы на успех. Ведь вполне вероятно есть тендеры, где ваши шансы значительно более велики, но вы , потратив много ресурсов на менее перспективное направление, упустите то, где вполне могли победить. Именно в понимании в каком из торгов у вас больше шансов победить и способна помочь конкурентная разведка.

Что наиболее значительно влияет на принятие решения конкурсной комиссией в пользу того или иного участника конкурса? По большому счету основных вариантов два- это наиболее выгодные условия для организатора конкурса либо личная заинтересованность организатора конкурса в каком-то конкретном конкурсанте. Именно работу по данным направлениям и разберем.

Сравнение своей позиции с позициями конкурентов

Это ни что иное как сравнение ваших условий (условий вашей фирмы) с условиями, предлагаемыми другими участниками конкурса (тендера). Сложность заключается в выявлении условий предлагаемых вашими конкурентами. Для начала хорошо бы выяснить участников данного мероприятия – кто подал заявки? А затем и условия ими предложенные.

Здесь есть некоторые тонкости. Если торги проводятся «по старинке» (все процедуры осуществляются людьми) это одна ситуация. И совсем другая – когда торги электронные. Что касается последних то есть несколько вариантов:
1 - организация торгов полностью отдана специализированному программному обеспечению;
2 - создается видимость , что торги в электронном виде, а на самом деле сравнение и принятие решения осуществляют люди.

Что касается «классическому» варианту проведения торгов, то информацию об участниках, да и об условиях можно почерпнуть в самых разных местах:
- у людей из состава тендерной комиссии;
- у секретаря/офис-менеджера/сотрудника канцелярии – в общем у тех людей, через которых проходит корреспонденция для компании (входящая почта);

При организации торгов с созданием видимости полной автоматизации процесса доступ к информации об участниках и условиях ими предложенных также имеет широкий круг участников. Назовем их «теневой тендерной комиссией» и обслуживающий персонал.

При полной автоматизации конкурса ситуация несколько усложняется. Информация об участниках и их условиях может быть доступна администратору ресурса и провайдеру, через которого идет трафик данного сервиса.

Если информация об участниках процесса есть, то их условия, помимо организатора тендера, можно получить у этих самых участниках. Кто то готовил эти документы, кто их оформлял, кто то проверял, кто то отправлял, у кого то остались копии…

Выявление связи между проводящим тендер и его участниками.

Фактически это выявление заинтересованности одного из сотрудников организатора торгов в победе определенного участника. Чем вызвана такая заинтересованность еще один не менее важный вопрос. Но для начала нужно понять КТО этот кто то из сотрудников организатора торгов.
Собственно выявляя такие связи. А выявив – указав на риски с этим связанные и возможности по их нивелированию. Другими словами конкурентная разведка дает возможность понять аффилированность структур, административный ресурс оппонента, его лобби, иные его ресурсы. И на основе данной информации выработать более успешную стратегию поведения. При необходимости и ослабив и/или нейтрализовав возможности этого самого административного ресурса. Фактически это инструмент для эффективного выявления хитросплетений бизнес интересов и использования этих знаний себе в пользу.

Список использованной литературы

Абсхаген К.Х. – Канарис – за линией фронта – Центролиграф 2006

Алексеенко В.Н., Сокольский Б.Е. Система защиты коммерческих объектов - Москва 1992

Антонов А.В. Системный анализ – Высшая школа 2004

Бабец О.А.Опыт военной разведки на службе в коммерческой фирме – Харвест 2003

Балабанов И.Т. Риск-менеджмент - «Финансы и статистика» 1996

Барбара Минто Золотые правила Гарварда и mckinsey. Правила магической пирамиды для делового письма - Росмэн-Пресс 2004

Баяндин Н.И. Технологии безопасности бизнеса – Юрист 2002

Байгушев А. Партийная разведка – Алгоритм 2007

Белановский С. А. Глубокое интервью. - Никколо-Медиа 2001

Белановский С. А. Методика и техника фокусированного интервью – Наука 1993

Вакуленко Р.Я. Защита бизнеса и стратегия предприятия – Юркнига 2005

Весенин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М. Юрист 1998

Волкова В.Н. Козлов В.Н. Системный анализ и принятие решений – Высшая школа 2004

Воронов Ю.П. Конкурентная разведка Учебное пособие - Москва 2007

Гаврюшин Е.И. Линдер И.Б. Хрестоматия. Практическая аналитика в службах безопасности – ICTTA 2006

Гарифуллин Р.Р. Психология блефа, манипуляций, иллюзий – АСТ 2007

Глазунов О. Китайская разведка – Алгоритм 2008

Гохан П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний -Альпина-бизнес-букс 2004

Годин В.В. Модульная программа для менеджеров – инфрам 2000

Гончаренко Л.П. Куценко Е.С. Управление безопасностью – Кнорус 2005

Гордукалова Г.Ф. Анализ информации: методы, технологии, организация – Профессия 2009

Даллес А. Искусство разведки - Международные отношения 1992

Деревицкий А. Коммерческая разведка – Питер 2006

Диев С.А. Шаваев А.Г. Банковский Организация и современные методы защиты информации - Деловой Центр 1998

Доблаев Л. П. Логико-психологический анализ текста - Саратов 1971

Добротворский И.Л. Искусство войны в бизнесе: стратегия и тактика – Дело и сервис 2003

Доронин А.И. Бизнес-разведка – Ось-89 2003

Доронин А.И. Основы экономической разведки и контрразведки - Тула 2000

Доронин А.И. Разведывательное и контрразведывательное обеспечение финансово-хозяйственной деятельности предприятия – Тула 2000

Дридзе Т.М. Текстовая деятельность в структуре социальной коммуникации - Наука 1984

Дрогобыцкий И.Н. Системный анализ в экономике – Финансы и статистика 2007

Дудихин В.В. Конкурентная разведка в Интернет – советы аналитика – ДМК 2002

Духов В.Е. Экономическая разведка и безопасность бизнеса - НВФ Студцентр 1997

Зайцов А.А. Служба генерального штаба – Куликово поле 2003

Звонарев К.К. Агентурная разведка - БДЦ-пресс 2003

Зданович А.А. Отечественная контрразведка 1914-1920 - Крафт+ 2004

Землянов В.М. Своя контрразведка - Харвест 2002

Землянов В.М. Агентура в разведке и контрразведке – Харвест 2007

Землянов В.М. Основы сыскного ремесла – Харвест 2004

Ивахин А.Е., Прыгунов П.Я. Оперативная деятельность и вопросы конспирации в работе спецслужб – Киев КНТ 2008

Ионцев М.Г. Корпоративные захваты. Слияния, поглощения, гринмейл. – Ось-89 2008

Канн Д. Война кодов и шрифтов – Рипол 2004

Касперски Крис Секретное оружие социальной инженерии – 2008

Каценеленбаум Б. «Демагогия: опыт классификации»

Кибанов А.Я. Управление персоналом – Экзамен 2001

Кириллов В.И., Старченко А.А. Логика - Юрист 1996

Кара-Мурза С.Г. Манипуляция сознанием - Алгоритм 2005

Ковалев Е. М., Штейнберг И. Е. Качественные методы в полевых социологичсеких исследованиях – Логос 1999

Косоруков О.А. Методы количественного анализа в бизнесе – Инфра-М 2005

Козлов С.Б. Иванов Е.В. Предпринимательство и безопасность - Универсум 1991

Колпаков А.И. Все о внешней разведке – Олимп 2002

Корж П.А. Негосударственная безопасность – Феникс 2002

Коуз Р. Природа фирмы – Дело 2002

Лабоцкий В.В. Управление знаниями – Современная школа 2006

Ландэ Д.В. Поиск знаний в Интернет – Диалектика 2005

Латышова Л.С. Пантелеева Е.К. Маркетинговый анализ – Экономист 2007

Лемке Г.Э. Нелинейный стратегический менеджмент или исскуство конкуренции – Дело и сервис 2006

Лемке Г.Э. Конкурентная война. Нелинейные методы и стратегии – Ось 89 2007

Лемке Г.Э. Секреты коммерческой разведки – Ось 89 2008

Мак Мак В.П. Служба безопасности предприятия – Мир безопасности 1999

Матанцев А.Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга – Юрист 2002

Мелтон Х.К. Офисный шпионаж – Феникс 2005

Мироничев С. Коммерческая разведка и контрразведка или промышленный шпионаж в России и методы борьбы с ним - «Дружок» 1995

Минто Барбара "Золотые правила Гарварда и mckinsey. Правила магической пирамиды для делового письма" - Росмэн-Пресс 2004

Митник Кевин Искусство обмана Компания - айти 2004

Мелисс Клеммонс Румизен Управление знаниями – АСТ 2004

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента - М. Дело 1992

Моргунов Е.Б. Модели и методы управления персоналом - Интел-Синтез 2001

Мухин А.А. Информационная война в России – Москва 2000

Наумов В.В. Лингвистическая идентификация личности – комкнига 2006

Одинцов А.А. Экономическая и информационная безопасность – Экзамен 2005

Орлов А. Покупка и продажа бизнеса. Российская практика – Вершина 2006

Остапенко П.В. Тайная война в древнем мире –Харвест2004

Парад Б. Коммерческий шпионаж – Проспект 2005

Петраков А.В. Лагутин В.С. Утечка и защита информации в телефонных линиях – Энергоатом 1998

Петров М.Н. Механизмы государственных переворотов – Харвест 2005

Прескотт Д.Е., Миллер С.Х. Конкурентная разведка уроки из окопов - Альпина-паблишер 2003

Поповская Л.В. Лингвистический анализ художественного текста в вузе – Феникс 2006

Портер Майкл Конкуренция – Вильямс 2006

Почепцов Г.Г. Теория коммуникаций – Релф-бук 2001

Почепцов Г.Г. Стратегический анализ – Дзвин 2004

Почепцов Г.Г. Революция.com – Основы протестной инженерии – Европа 2005

Райс Э. Траут Д. Маркетинговые войны – Питер 2000

Ромачев Нежданов Конкурентная разведка – Ось-89 2007

Куплено благодаря Skladchik.com

Ронин Р. Своя разведка - Харвест 1999

Ронин Р. Это тонкое дело – разведка - Гинлайт 2008

Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции – Маркет ДС 2007

Рушайло В.Б. Основы оперативно-розыскной деятельности – Лань 2000

Садердинов А.А. Информационная безопасность предприятия – Дашков и К 2004

Сойма В.М. Советская контрразведка в годы Великой Отечественной войны - Крафт 2005

Соклакова Н.А. Криминалистическое исследование материалов документов – Питер 2005

Сотников А.В. Антикиллер – как предупредить заказное убийство – Харвест 2006

Стрикленд А.Д. и Томпсон А.А. Стратегический менеджмент – Юнити 1999

Судоплатов А.П. Безопасность предпринимательской деятельности – Олма пресс 2001

Таганов Д.Н. Информация как основной фактор формирования конкурентной стратегии – Менеджмент в России и за рубежом 2005 №1

Тарас А.С. Своя контрразведка – Харвест 2002

Тарас А.С. Спутник разведчика и партизана – Харвест 2005

Тарас А.С. Методы и приемы психологической войны – Харвест 2006

Тарас А.С. Секреты психологической войны – Харвест 1999

Тарас А.С. Подготовка разведчика – Харвест 2000

Тарас А.С. Телохранитель – Харвест 2000

Тарас А.С. Управление войсками – Харвест 2006

Тарасов В.К Искусство управленческой борьбы – Добрая книга 2003

Токарев Б.Е. Методы сбора и использования маркетинговой информации – Юрист 2001

Федько Н.Г. Поведение потребителей – Феникс2001

Федотова Л.Н. Контент-аналитические исследования средств массовой информации и пропаганды - Изд-во Моск. Ун-та 1988

Фляйшер К. Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ – Бином 2005

Халяпин Д.Б. Основы защиты информации – Москва 1994

Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала – Питер 2003

Хохлов Н.В. Управление риском - Юнити 2001

Хлобустов О. Госбезопасность от Александра 1 до Путина Яуза 2005

Шалак В.И. Современный контент-анализ – Омега 2004

Шиян А.А. Руководство по социальным технологиям – Украина 2001

Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам – Норма 2000

Чичельник Н.А. Проверка предприятия органами надзора – Феникс 2003

Черчилль К.А. Маркетинговые исследования – Питер 2003

Чуфаровский Ю.В. Психология оперативно-розыскной деятельности

Эванс Ф.Ч. Оценка компании при слияниях и поглощениях – Альпина 2004

Ющук Е.Л. Конкурентная разведка – маркетинг рисков и возможностей – Вершина 2006

Ющук Е.Л. Интернет-разведка руководство к действию – Вершина 2007

Ющук Е.Л. Блог. Создать и раскрутирть – Вершина 2007

Ющук Е.Л. и Кузин А.В. Противодействие черному PR в Интернете – Вершина 2008

Ядов В. А. Стратегия социологического исследования - Москва 2000

Яковец Е.Н. Проблемы аналитической работы в оперативно-розыскной деятельности органов внутренних дел – Издательский дом Шумиловой 2005

Ярославский В. Военные методы в бизнесе. Тактика – Крылов 2003

Ярочкин В.И. Бузанова Я.В. Системы защиты предпринимательства Мир 2005

Ярочкин В.И. Бузанова Я.В. Корпоративная разведка – Ось89 2005

Ярочкин В.И. Безопасность банковских систем – Ось-89 2004

Яскевич В.И. Секьюрити – организационные основы безопасности фирмы – Ось-89 2005

Методическое пособие по курсу "Конкурентная разведка" Консалтингового центра "Лекс" - "Деловая и конкурентная разведка" 2001 год