

# Работа с открытой информацией

## Сбор информации

Собирая информацию, которая, как вам кажется, весьма полезна, не нужно доходить до фанатизма. Ведь ваша цель не в том, чтобы собрать всю возможную информацию, а в том, чтобы собрать полезную для вас информацию. Поэтому важно правильно организовать процесс сбора — так организовать дело, чтобы к вам не попадал «мусор», отвлекающий на себя значительные ресурсы. Достаточно лаконично и информативно об этом рассказано в соответствующих работах Российского общества профессионалов конкурентной разведки. Они рекомендуют следующий план работ. Сначала нужно составить опись имеющейся информации, а также осуществить быстрый синтез имеющихся сведений. Постарайтесь максимально четко сформулировать проблему. Затем систематизируйте то, что у вас имеется по данному вопросу. Не забывайте, что у многих сотрудников компании уже есть элементы информации, собрав которые можно начать составление мозаики и сориентироваться, куда идти дальше. Затем определите, что вам не хватает для решения поставленной проблемы. Это уже направления поиска. После этого необходимо перейти к быстрому получению дополнительной информации. Возможно использование следующих технологий:

- соберите данные об объекте интереса из Интернета (новостные агентства, специализированные сайты);
- проконсультируйтесь с экспертами в данной области;
- изучите прессу по данной теме;
- используйте внутренних сотрудников компании.

Также неплохо пообщаться с юристом. Юрист может быть полезен в исследовании как прошлых, так и настоящих судебных тяжб по интересующей или сходной теме. Он может объяснить, как получить информацию из государственных органов, а также выяснить, подавали ли конкуренты заявки на участие в выполнении заказов.

Многие изданные источники трудно найти, и их получение занимает много времени. Поэтому материалы, требующие более длительного времени поиска и доставки, нужно заказывать настолько быстро, насколько это возможно:

- ежегодные отчеты;
- литература по продукции тех компаний, которые будут анализироваться;
- запросы о любой доступной информации у федеральных, региональных и местных источников (органов власти);
- ряд материалов, доступных через профессиональные ассоциации, союзы, общества или другие отраслевые источники.

Категории открытых источников, которые являются, по сути, путеводителями и позволяют быстро сориентироваться, следующие:

1) каталоги компаний. Эти каталоги обеспечивают информацию о происхождении, прошлой деятельности, профиле основных крупнейших компаний во всем мире;

2) каталоги ассоциаций. Такие издания обеспечивают информацию о менее известных ассоциациях, которые могут обслуживать вашу отрасль. Опыт показывает, что меньшие по размеру ассоциации намного полезнее для вас в вашем поиске сведений разведки;

3) каталоги периодических изданий. Предоставляя информацию о газетах, журналах и профессиональных изданиях, эти каталоги могут помочь вам отыскать менее известные издания, которые могут содержать информацию о ваших рынках. Кроме того, вы должны установить отношения с редакторами и авторами, чтобы максимизировать ваши усилия по постоянному сбору информации;

4) каталоги «Кто есть Кто».

Много сведений может быть собрано путем компьютерных поисков, включая такие виды информации, как:

- открытие и закрытие производственных объектов;
- размер компании;
- коммерческая и финансовая информация;
- объявления о новой продукции компаний;
- информация о торговых марках и патентах;
- результаты исследования рынка;

- деятельность, связанная со слиянием компаний и их приобретением;
- прошлая деятельность и послужные списки ключевых управленцев;
- речи и высказывания ключевых управленцев;
- будущие стратегии;
- деятельность по НИОКР.

Другой источник, который вы должны исследовать, это интернет сайты периодических изданий. Многие из сайтов предоставляют архивные услуги по опубликованным статьям (2–4 недели). Они могут являться бесплатными или доступными, за умеренные плату, в онлайн-режиме.

## **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 готовы делиться информацией, если их об этом попросят. Например, отделы рекламы в компаниях. Эти подразделения обычно через обслуживающие агентства вне компании могут войти в контакт с конкурентами и запросить их «набор средств массовой информации» (или «пресс-набор»). Эти пакеты часто содержат ценную информацию, такую как недавние официальные сообщения для печати, ежегодные отчеты, информацию о продукции и другую информацию, которая может помочь в разработке полного профиля этой компании. Часто очень полезные сведения находятся прямо в вашей собственной компании. Большая часть из того, что вы хотели бы узнать о конкурентах, — это зачастую истина для кого-то (сотрудника) внутри вашей компании. Сотрудники вашей 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 ним. 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, чтобы 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 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.

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**

- Отчеты менеджеров о командировках
- Отчеты менеджеров о переговорах
- Отчеты менеджеров о существующих клиентах

## **Отдел маркетинга**

- Отчет маркетологов об изменениях ценовой политики конкурентов
- Отчет маркетологов об изменениях рекламной политики конкурентов

## **Маркетинг и продажи**

Маркетинговый и торговый персонал обычно обладает обширными знаниями по своим отраслям. Они могут быть способны снабдить вас конкурентной информацией по следующим темам:

- 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.

## **Отдел закупок**

- 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, чтобы 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**

Между другими прочими вещами, у них могут иметься руководства конкурентов по трудоустройству, руководства по кадрам, справочники персонала, руководства по обучению и профсоюзные контракты. Работая с прессой и Интернетом в процессе поиска специалистов, сотрудники отдела кадров видят изменения в поиске персонала у конкурентов (по объявлениям).

Также должен быть выработан такой механизм обмена информацией, чтобы сотрудники могли легко сообщать новые данные. Можно использовать ряд методов. Компании используют различные формуляры и графики, но многие из этих подходов оказываются неудовлетворительными. Предпочтительными являются те способы обмена информацией, которые наиболее удобны сотрудникам, например:

- специально выделенный номер телефона лучше с автоответчиком;
- электронная почта.

## **Внешние источники информации**

К таким источникам следует отнести:

- СМИ (периодические издания, радио, телевидение);
- Интернет;
- экспертов и консультантов;
- выставки и конференции;
- базы данных.

### **СМИ**

К средствам массовой информации следует отнести все периодические издания, телевидение, 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 телевидение можно рассматривать вместе, поскольку их общая черта и основная особенность – это донесение информации до конечного пользователя посредством электромаг-

нитных 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 впоследствии 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. Но для более глубокого изучения вопроса рекомендую обратиться к одному из ведущих российских специалистов в области конкурентной разведки в Интернете – Евгению Леонидовичу Ющуку (сайт [www.ci-razvedka.ru](http://www.ci-razvedka.ru)) и к его книгам («Конкурентная разведка – маркетинг рисков и возможностей» и «Интернет-разведка – руководство к действию»). Обращаю ваше внимание на следующие особенности Интернета, 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 Интернете, 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 из 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 все 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 весь Интернет и составил индекс найденных сайтов. Это время немалое. Учитывая объемы информации в 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 Е.Л. Ющука.

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.

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.

Форумы, блоги и чаты — 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.

## Эксперты и консультанты

Наиболее интересные сведения получают из неопубликованных источников вне вашей компании. Эти сведения всплывают на поверхность в ходе обсуждений с экспертами, клиентами, заказчиками, поставщиками, журналистами или другими людьми, сведущими в интересующей вас области.

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 я смогу обработать полученную информацию (идентифицировать как факт, а не слух, систематизировать и сопоставить)?

Изначально включите в свой список всех знающих людей 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 неизвестные. 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.

Телефонная беседа – возможно, лучший метод для целей сбора неопубликованной информации из внешних источников. Они быстры, гибки и относительно недороги. При терпении и настойчивости вы можете обеспечить контакт с большим числом людей в короткий период времени. Вооруженные полученными ответами, вы можете быстро определить, сколько еще дополнительной информации вам требуется. Вы также можете определить, куда и кому еще следует позвонить. Когда в процессе телефонного разговора всплывает новый источник, то вы можете немедленно 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.

Оптимальная стратегия для сбора информации посредством обзвона:

1. Свяжитесь сначала с известными вам людьми либо с людьми, чьи координаты есть в свободном доступе. У них вы получите первичную информацию и дополнительные контакты. А уж сориентировавшись в проблеме, вам будет проще строить беседу с незнакомыми людьми и задавать вопросы.

2. Свяжитесь с местами концентрации информации:

- телефоны для справок;
- отдел продаж;
- центры послепродажного/гарантийного обслуживания;
- лица, ответственные по связям с общественностью/инвесторами.

3. Свяжитесь с высшими должностными лицами в организации, както: с генеральным директором или другими членами высшего управления. Эти люди часто изъявляют желание говорить. Их распорядок дня включает в себя общение с аналитиками по ценным бумагам, средствами массовой информации, местными общественными деятелями и другими посторонними лицами. Старшие управленцы обычно очень речистые люди, и они очень гордятся своей организацией. Вопрос только в правдоподобном и весомом поводе для разговора.

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

## **Выставки и конференции**

Крайне интересными с точки зрения получения информации являются разнообразные выставки и конференции. Данные мероприятия изначально организуются для обмена информацией, их основная задача — это помочь в обмене информацией. В них участвуют либо для того чтобы рассказать о себе и своем продукте, либо для того, чтобы получить информацию об интересующей компании и интересующем продукте. Поэтому нельзя упускать такую возможность. Очевидно, что бесцельное блуждание по выставке ничего не даст. Прежде чем посещать такие мероприятия, нужно очень ясно представлять, зачем вы туда идете, и иметь четкий план действий. Достаточно развернутую методику работы на подобных мероприятиях предлагает Евгений Леонидович Ющук в своей книге «Конкурентная разведка — маркетинг рисков и возможностей». Примерная стратегия работы на выставках и конференциях, предлагаемая им, следующая:

- подготовительная работа;
- выделение наиболее перспективных мероприятий;

- подготовка к работе на выбранных мероприятиях;
- создание команды по сбору информации и распределение ролей;
- информационная подготовка (информационное натаскивание);
- сбор материалов;
- предварительный сбор данных;
- изучение стендов конкурентов;
- опрос выбранных «мишеней»;
- работа на стендах;
- работа по окончании выставки;
- сбор сопутствующей информации;
- систематизация данных;
- составление отчета.

## **Подготовительная работа**

Выделите наиболее перспективные с вашей точки зрения мероприятия – те, где вы можете почерпнуть необходимую информацию. Посетить все без исключения выставки и обработать материалы с них не под силу ни одному предпринятию.

Для определения важных для вашей организации выставок и конференций нужно определиться с целями организации, после чего, ориентируясь на них, определитесь с целями БР 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. Ходить на все выставки с надеждой что-то узнать – бесполезная трата времени. 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 Н компании X, позволяющее быть лучшим в своем классе.

Если цель определена, можно переходить к подготовке к работе на конкретном мероприятии. В первую очередь опре-

делите, 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.

Поскольку нельзя узнать «все обо всем», нужно выделить приоритетные задачи и менее важные. К вторичным задачам переходят после того, как с первичными работа закончена. Можно поступить по-другому – на второстепенные сразу направить необкатанных сотрудников, в том числе для получения опыта.

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 понимания 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 то же по тактическим вопросам и конкретным техническим проблемам.

Следующим шагом является создание команды для работы на выбранном мероприятии. В работе по сбору информации на выставке необходимы координатор, группа аналитиков и группа агентов (оперативников). Координатор и аналитики должны находиться в некоем штабе, в непосредственной близости от выставки. Аналитики должны обрабатывать поступающую информацию: систематизировать, выявлять то, что проясняет ответы на поставленные вопросы, определять дополнительные, перспективные для отработки направления.

В роли «координатора» выступает специалист по сбору информации, на которого возложены функции руководителя группы, работающей на выставке. Он работает с командой аналитиков для того, чтобы инструктировать агентов, получать от них информацию и управлять взаимодействием между агентами и мишенями. К мишеням в данном случае относятся люди, обла-

дающие необходимой для вас информацией, те лица, к которым должны найти подход оперативники. «Координатор» должен 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.

Затем 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.

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.

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 бо-

лее 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.

Не забывайте, что ваши сотрудники – не профессиональные оперативники, имеющие соответствующий опыт работы, поэтому обговорите с ними несколько раз, что именно вас интересует, что можно говорить, а что нежелательно 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.

Организируйте периодические сборы команды во время мероприятия для обмена мнениями. Выберите для этих целей место, которое не привлекает внимания, 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 непринужденно. 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 поблизости и т.п. Ведь большинство ваших людей не профессиональные оперативники, и они могут просто не придать значения 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.

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 удастся «разговорить», и, как следствие, они предоставят вам более детальные сведения. Если правиль-

но 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 опытни в подобных мероприятиях, не оставлять одних. Также полезно собрать имеющуюся информацию в прессе о предстоящем мероприятии и изучить ее. Немалый интерес представляет информация о подобных, но более ранних мероприятиях, попавшая в СМИ. Цели при этом прежние – кто, где, когда и с кем.

### **Сбор материалов**

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, чтобы были запланированы доклады, встречи, круглые столы, показы и т.п. мероприятия на

темы, интересные вам. Именно поэтому 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 готова 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 тому, 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.

Выберите объект для опроса на стенде конкурента — «мишень». Внимательно осмотрите всех участников на стенде конкурента и выявите людей, не имеющих большого опыта участия в выставках. Их легко определить по тому, как они себя ведут — они стесняются сами участвовать в общении с посетителями стенда и пытаются уклониться от контактов с людьми. Это специалисты в технических вопросах — их берут на выставку, чтобы прояснить или понять особенно сложные вопросы, в основном технического плана. Таких людей следует держать под присмотром более опытных сотрудников, но чаще всего это правило игнорируется. Если ему начать задавать «наивные» вопросы, он станет доказывать преимущества своего продукта, увлечется и расскажет все, что знает, в том числе и закрытую информацию.

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, насколько 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, отказать 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.

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 не-

просто и требует определенной подготовительной работы. Не забывайте следить за своими неопытными 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**

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.

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.

## 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 не менее. Как правило, название фирмы может служить толчком для дальнейших поисков. Так, если в нем встречаются некоторый нераспространенный символ вроде буквы греческого алфавита или слово «газ», это уже может направить конкурентную разведку по нужному руслу дальнейших изысканий. Интерес представляют 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 соучредителей.

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 нестыковки 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, кото-

рые 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 неславянского происхождения. Здесь вероятность ошибок выше всего. Особенно если информация заносится «со слуха». Поэтому при поиске стоит попробовать ввести слово как правильно написанное, так и с возможными ошибками.

Да и госучреждения не блещут точностью данных. Взять, например, ГИБДД с их системой присвоения названия цветам, в которые окрашены автомашины. «Торнадо», «болотный танк», «золотое руно», «вальс», «цвет не установлен»... О таких нюансах нужно помнить всегда.