

Оглавление

Предисловие	13
Введение	16
Глава 1. Рынок как среда обитания компании	19
1.1. Что такое рынок с точки зрения КР	19
1.1.1. Микросреда компании	20
1.1.2. Макросреда компании.....	21
1.2. Что такое конкуренция и конкурентное окружение	23
1.2.1. Риск входа потенциальных конкурентов	24
1.2.2. Соперничество существующих в отрасли компаний...24	
1.2.3. Возможность покупателей «торговаться»	26
1.2.4. Давление со стороны поставщиков	27
1.2.5. Угроза появления заменяющих продуктов.....	27
1.3. Определение доминирующих на рынке экономических характеристик	28
1.3.1. Основные движущие силы, вызывающие изменения на рынке	30
1.3.2. Оценка влияния конкуренции	31
1.4. Концепция разведывательности компании	33
1.5. Конкурентная разведка	36
1.5.1. Предмет КР	36
1.5.2. Цели и задачи КР.....	36
1.5.3. Зачем нужна фирме конкурентная разведка	38
1.5.4. С чем нельзя путать конкурентную разведку.....	46
1.5.5. Принципы работы конкурентной разведки	50
1.6. Разведывательный цикл	52
1.6.1. Процесс конкурентной разведки	52
1.6.2. Организация процесса КР	53
Глава 2. Создание и работа подразделения КР	56
2.1. Собственная структура или внешний исполнитель?.....	56
2.1.1. Структура подразделения	58
2.1.2. Место КР в компании	59
2.1.3. Структура и функции	60
2.2. Постановка задачи	61

2.2.1. Беседа с заказчиком.....	63
2.2.2. Алгоритм определения целей.....	64
2.3. Планирование работы КР.....	66
2.3.1. Стратегическое планирование.....	68
2.3.2. Планирование по ключевым факторам успеха.....	71
2.3.3. Оперативное планирование.....	74
2.3.4. Tактическое планирование.....	74
2.3.5. Составление плана.....	75
2.4. Взаимодействие с заказчиком.....	76
2.4.1. Способы управления ожиданиями потребителя информации.....	76
2.4.2. Определение информационных потребностей.....	80
2.5. Оценка работы подразделения КР.....	82
2.5.1. Оценка посредством коэффициентов.....	83
Глава 3. Сбор информации и ее источники.....	87
3.1. Легитимность информации.....	87
3.1.1. Открытая и закрытая информация.....	87
3.1.2. Пределы использования информации.....	87
3.2. Источники информации.....	88
3.2.1. Человек.....	88
3.2.2. Документ.....	89
3.2.3. Предметно-вещественная среда.....	89
3.3. Особенности работы с открытой информацией.....	90
3.3.1. Источники открытой информации.....	91
3.3.2. Выбор источников открытой информации.....	92
3.3.3. Сбор открытой информации.....	94
3.4. Внутренние источники информации.....	96
3.4.1. Отдел продаж.....	98
3.4.2. Отдел маркетинга.....	98
3.4.3. Отдел закупок.....	99
3.4.4. Отдел юридический.....	99
3.4.5. Производственный отдел.....	99
3.4.6. Отдел кадров.....	99
3.5. Внешние источники информации.....	100
3.5.1. СМИ.....	100
3.5.2. Интернет.....	101
3.5.3. Эксперты и консультанты.....	105
3.5.4. Выставки и конференции.....	109

3.6. Оперативный опрос в Интернете	118
3.6.1. Особенности опроса в Интернете.....	119
3.6.2. Сам опрос	120
3.7. Работа с базами данных.....	122
3.8. Наружное наблюдение.....	125
3.8.1. Наружное наблюдение за стационарным объектом	126
3.8.2. Наружное наблюдение за пешим объектом	130
3.8.3. Наружное наблюдение за автомобилем	132
3.9. Маскировка	132
3.9.1. Отвлекающая маскировка	133
3.9.2. Скрывающая маскировка	133
3.10. Сбор информации под прикрытием.....	135
3.10.1. Оперативный опрос	137
3.10.2. Методы оперативного опроса	139
3.10.3. Создание имиджа	141
3.11. Агентурная работа	142
3.11.1. Вербовка агента	142
3.12. Несанкционированное получение информации.....	149
3.12.1. Использование технических каналов несанкционированного съема информации	149
3.12.2. Анализ ТЛФ-переговоров.....	152
3.12.3. Прелюстрация почты	154
Глава 4. Законы информации	156
4.1. Качественные законы информации	156
4.2. Свойства информации.....	159
4.2.1. Информация объективна, если она не зависит от чьего-либо мнения, суждения	159
4.2.2. Достоверность информации	159
4.2.3. Полнота информации	160
4.2.4. Актуальность (своевременность) информации	160
4.2.5. Полезность или бесполезность информации	161
4.2.6. Понятность информации	161
4.2.7. Особенности восприятия человеком информации	161
4.2.8. Избирательность	161
4.2.9. Авторитетность	162
4.2.10. Мнимая скрытность получения	162

4.3. Формальная логика.....	162
4.3.1. Свойства логической мысли	163
4.3.2. Определенность	164
4.3.3. Последовательность	164
4.3.4. Обоснованность	164
4.3.5. Законы логики	164
4.3.6. Закон тождества	165
4.3.7. Закон противоречия.....	166
4.3.8. Закон исключенного третьего.....	167
4.3.9. Закон достаточного основания	168
4.3.10. Построение гипотезы.....	168
4.3.11. Нечеткая логика	169
Глава 5. Обработка информации и ее анализ	174
5.1. Терминология.....	174
5.2. Что такое анализ и аналитик	175
5.2.1. Незаменимость ручного анализа.....	177
5.2.2. Кто такие аналитики и что они делают.....	178
5.2.3. Особенности того, кто занимается анализом	179
5.2.4. Развитие аналитических способностей	179
5.2.5. Комплексный подход	180
5.3. Первичная обработка информации	180
5.3.1. Точная фиксация сообщения (в т.ч. и система архивирования).....	181
5.3.2. Фиксация атрибутов сообщения	181
5.3.3. Выявление дополнительных данных (по возможности)	182
5.3.4. Изложение без искажений, или вычерпывание смысла	183
5.4. Хранение данных	185
5.4.1. Каким должно быть хранилище информации	185
5.4.2. Простая файловая система.....	186
5.4.3. Файловая система с программной надстройкой.....	188
5.4.4. База данных.....	189
5.5. Помехи при работе с информацией	191
5.5.1. Что может повлиять на ваше восприятие информации	191
5.5.2. Технические сложности	193
5.5.3. Искажение описания (полное или частичное)	193

5.5.4. Неточный (частично или полностью) перевод	193
5.5.5. Идеализация объекта описания (анализа), чаще чрезмерная	194
5.5.6. Подмена понятий	194
5.5.7. Ошибки при установлении объекта интереса	195
5.5.8. Несогласованность каналов восприятия	195
5.5.9. Отсутствие информации как таковой	196
5.5.10. Недоступность информации (частичная или полная)	196
5.5.11. Старение информации	197
5.5.12. Ошибки при математической обработке	197
5.5.13. Дезинформация	197
5.5.14. Неиспользование по каким-то причинам информации	198
5.5.15. Режимные ограничения на доступ к информации	198
5.6. Дезинформация	198
5.6.1. Что такое дезинформация	198
5.6.2. Как дезинформируют	204
5.6.3. Дозирование информации	205
5.6.4. Стереотипизация	206
5.6.5. Сенсация и сенсационность	207
5.6.6. Смещение (использование полуправды и инсинуаций)	208
5.7. Выявление дезинформации	208
5.8. Оценка информации	210
5.8.1. Критерии оценки информации (важность, точность, значимость)	210
5.8.2. Критерии упрощенной оценки информации	211
5.8.3. Установление источника, получателя, их пространственных и временных координат	213
5.8.4. Установление фактографической составляющей текста, его тематики	215
5.8.5. Оценка сведений (вне контекста)	218
5.9. Общее представление о методах анализа	219
5.9.1. Эмпирические методы	219
5.9.2. Логические методы	220
5.9.3. Эвристические методы решения задач	221
5.10. Приемы анализа	221

5.10.1. Простые приемы	221
5.10.2. Нетрадиционные приемы	222
5.10.3. Формальные приемы	224
5.11. Структурирование информации	225
5.11.1. Расположение в хронологическом порядке, или построение последовательности событий	225
5.11.2. Составление перечня источников	227
5.11.3. Анализ тенденций	227
5.11.4. Построение диаграммы связей.....	228
5.11.5. Выявление силы связей	229
5.11.6. Описание объекта	229
5.11.7. Последовательное решение более простых проблем (декомпозиция)	230
5.11.8. Реферирование информации.....	234
5.11.9. Планирование поиска решения.	235
5.12. Стыковка данных	236
5.12.1. Сопоставление информации	236
5.12.2. Анализ соотношения целей и средств	237
5.12.3. Разрешение конфликтной ситуации	238
5.12.4. Метод преобразований	238
5.12.5. Метод выделения признаков	238
5.12.6. Метод мозаики	238
5.13. Изучение возможных вариантов.....	239
5.13.1. Построение диаграммы возможного развития событий.....	239
5.13.2. Анализ по схеме «А что, если?»	239
5.13.3. Оценка альтернативных сценариев	240
5.13.4. Анализ конкурирующих гипотез	240
5.13.5. Составление диаграммы основного влияния или воздействия	243
5.13.6. Анализ возможностей	244
5.13.7. Метод «мозговой штурм»	244
5.13.8. Лингвистический метод.....	245
5.13.9. Метод фантазии	248
5.13.10. Методы экспертной оценки	248
5.14. Нетрадиционные приемы	249
5.14.1. Обратный поиск	249
5.14.2. Метод последовательной итерации	249
5.14.3. Метод инверсии	249

5.14.4. Метод эмпатии	249
5.15. Формальные приемы	250
5.15.1. Синтез данных.....	250
5.15.2. Описание и его методы.....	250
5.16. Аналитическая объективность	253
5.16.1. Ошибки, которых нужно избегать, и почему.....	254
5.16.2. Устоявшиеся взгляды и как с ними быть	256
5.16.3. Опасности устоявшихся взглядов	256
5.16.4. Использование методологий	257
5.17. Прогнозирование	260
5.17.1. Роль и место прогнозирования	260
5.17.2. Прогнозирование как завершающий этап анализа	261
5.17.3. Прогноз развития.....	261
5.17.4. Рекомендации.....	261
5.17.5. Методы прогнозирования	265
5.17.6. Думание за противника	265
5.17.7. Метод Делфи	266
Глава 6. Презентация результатов	267
6.1. Типы презентаций результатов	267
6.2. Составление отчета.....	270
6.2.1. Принципы составления отчетов	270
6.2.2. Ясность, краткость и точность изложения.....	271
6.2.3. Концепция документа	272
6.2.4. Саморедактирование.....	273
6.3. Структура отчета и работа по его подготовке	274
6.3.1. Заголовок.....	275
6.3.2. Вводный абзац.....	276
6.3.3. Основные утверждения или аналитические предложения по тематике.....	277
6.3.4. Параграф, построенный по принципу перевернутого треугольника	277
6.3.5. Аргументация	279
6.4. Подготовка и проведение устного доклада	280
6.4.1. Основы эффективного представления устной информации	280
6.4.2. Подготовка устного доклада	280

6.4.3. Примерный перечень работ при подготовке устного доклада	281
6.4.4. План выступления	283
Глава 7. Продвижение услуг конкурентной разведки	285
7.1. Продвижение внутри компании	285
7.1.1. Взаимодействие с параллельными структурами	286
7.1.2. Налаживание и поддержание отношений	286
7.2. Продвижение вне компании	289
7.2.1. Сайт.....	290
7.2.2. Реклама.....	290
7.2.3. Рассылка.....	290
7.2.4. Вирусный маркетинг	291
7.2.5. Партнерские взаимоотношения	291
7.2.6. Презентации на массовых мероприятиях	291
7.2.7. Участие в бизнес-тусовках.....	291
7.2.8. Промоушен-акции	292
7.2.9. Обучение.....	292
<i>Приложение. Глава 8. Методика сбора информации о юридическом лице, потенциальном объекте инвестирования.....</i>	<i>293</i>
8.1. Цель мероприятия.....	293
8.2. Ориентиры для сбора информации	294
8.3. Где и как можно собрать информацию	295
8.3.1. Сбор регистрационной информации.....	295
8.3.2. Сбор закрытой информации	295
8.4. Сбор и анализ регистрационной информации.....	296
8.5. Анализ корпоративных документов	297
8.6. Сбор и анализ информации из открытых источников.....	298
8.6.1. Анализ сайта компании	298
8.6.2. Исследование технической составляющей сайта. Доменное имя.....	299
8.6.3. Изучение структуры сайта.....	300
8.6.4. Изучение истории изменений программной части серверов компании	301
8.6.5. Изучение ссылок на сайт и с него	301
8.6.6. Анализ трафика сайта.....	302
8.6.7. Изучение архива сайта.....	302
8.6.8. Отзывы по форумам (блогам)	303

8.6.9. Перевод сайта ресурсами Интернета.....	303
8.6.10. Мониторинг изменения сайта.....	304
8.7. Исследование контента сайта	304
8.7.1. Грамматические ошибки.....	304
8.7.2. Миссия компании.....	305
8.7.3. История развития компании.....	305
8.7.4. PR-материалы	305
8.7.5. Услуги компании.....	306
8.7.6. Контактная информация.....	306
8.7.7. Инвестиционная деятельность компании.....	306
8.7.8. Поиск специалистов	306
8.7.9. Маркетинговая стратегия предприятия.....	306
8.7.10. Раскрытие информации.....	307
8.8. Анализ рекламной продукции компании.....	307
8.8.1. Анализ визитной карточки	307
8.8.2. Анализ рекламной деятельности компании	310
8.9. Сбор и анализ закрытой информации	311
8.9.1. Сбор закрытой информации	311
8.9.2. Получение информации оперативными методами	312
8.9.3. Получение всей вышеперечисленной информации (либо ее части) через сотрудников предприятия.....	312
8.9.4. Получение всей вышеперечисленной информации (либо ее части) посредством технической разведки.....	313
8.9.5. Дело предприятия	313
8.10. Защита собственной информации	316
8.10.1. Определение объекта защиты.....	316
8.10.2. От кого защищать	318
8.10.3. Как защищать.....	319
8.10.4. Мероприятия по защите информации	320
8.11. Выявление технических каналов утечки информации...	323
8.11.1. Демаскирующие признаки	323
8.11.2. Инеродное тело.....	324
8.11.3. Полупроводники	324
8.11.4. Изменение плотности и/или конструкции	324
8.11.5. Посторонние сигналы.....	325
8.11.6. Следы установки	325
8.12. Выявление каналов утечки информации	326
8.12.1. Радиоканал	326
8.12.2. Проводные коммуникации.....	327

8.12.3. Оптический канал	327
8.12.4. Использование механических колебаний	327
8.12.5. Беззаходовые методы	328
8.12.6. Схема проведения зачистки	328
8.12.7. Доразведка	328
8.12.8. Изучение помещения.....	329
8.13. Защита помещений от съема аудиоинформации	330
8.13.1. Пресечение несанкционированной утечки аудиоинформации	330
8.13.2. Использование конструктивных особенностей	331
8.13.3. Использование аппаратуры защиты	331
8.13.4. Использование системы режимности помещений	332
8.14. Защищенные помещения	332
8.14.1. Конструктивные особенности.....	332
8.14.2. Аппаратура защиты.....	333
8.14.3. Режимная защита	333
8.14.4. Аудит состояния помещения.....	334
8.14.5. Защита в каналах связи	334
8.15. Слияния и поглощения	335
8.15.1. Официальный анализ бизнеса (due diligence)	335
8.15.2. Недружественные поглощения	347
8.16. Разработка мероприятий психологического воздействия на сотрудников предприятия.....	354
8.16.1. Изучение объекта воздействия и сбор информации о нем.....	355
8.16.2. Выбор тематики и символики воздействия.....	356
8.16.3. Выбор средств и способов преподнесения и распространения информации.....	358
8.16.4. Разработка собственно метода воздействия	359
8.16.5. Как бороться с таким воздействием	360
8.17. Софт для конкурентной разведки	364
8.17.1. Поиск и сбор информации.....	364
8.17.2. Получение новостей из Интернета.....	370
8.17.3. Хранение информации	376
8.17.4. Обработка информации.....	381
8.17.5. Составление отчетов	389
Список литературы	391
Эпилог	397