

343.534

COBISS.SR-ID 513151925

## ПОСЛОВНО-ОБАВЕШТАЈНИ РАД УСМЕРЕН НА КОНКУРЕНТНОСТ

Иван Р. Димитријевић, асистент<sup>1\*</sup>

*Универзитет у Београду, Факултет безбедности*

Зоран Кучековић, докторанд

*Универзитет у Београду, Факултет безбедности*

---

<sup>1</sup> \* [ivan.dimitrijevic@fb.bg.ac.rs](mailto:ivan.dimitrijevic@fb.bg.ac.rs)



## ПОСЛОВНО-ОБАВЕШТАЈНИ РАД УСМЕРЕН НА КОНКУРЕНТНОСТ

**Сажетак:** *Пословно-обавештајни рад (Business Intelligence – BI) представља скуп знања, вештина, техника и метода за прикупљање, сређивање, анализу и дисеминацију информација које служе као подршка у процесу доношења пословних одлука. С друге стране, пословно-обавештајни рад усмерен на конкурентност (Competitive Intelligence – CI) представља све оне недржавне обавештајне послове који се састоје из систематског прикупљања, одабира и анализе података из различитих извора, као и њихово тумачење. Стога ћемо у раду да се бавимо настанком и развојем првих интелектуалних осврта на област пословно-обавештајног рада усмереног на конкурентност, кључним разликама између појма BI и CI, најбитнијим одређењима пословно-обавештајног рада усмереног на конкурентност, типологијама ове врсте пословно-обавештајног рада која је препозната у научној и стручној литератури, затим техникама и методама које су карактеристичне за ову врсту пословно-обавештајног рада у условима развијених информационих и комуникационих технологија и, на крају, прегледом врста услуга које се односе на пословно-обавештајни рад усмерен на конкурентност, са акцентом на интернет порталима који ове услуге пружају на основу отворених (јавно доступних) извора података.*

**Кључне речи:** *пословно-обавештајни рад, Business Intelligence, Competitive Intelligence, конкурентност, отворени извори података*

„Знање има вредност, обавештајна информација моћ.“  
Rothberg & Erickson, 2005

## УВОД

Обавештајни рад традиционално се везује за област националне безбедности, с којом је овај појам нераскидиво повезан и данас. У том смислу, обавештајни рад, или прецизније *intelligence*, односи се на неколико различитих појмова – обавештајни рад, обавештајни процес, обавештајну информацију, обавештајну анализу и обавештајну службу. Стога данас постоји на десетине различитих одређења овог појма, у зависности од тога на који аспект се мисли. На пример, Ворнер (*Michael Warner*) за обавештајни рад каже да не постоји његово општеприхваћено одређење, те да се он одређује изнова сваки пут кад други аутор то покуша да учини (Warner, 2002). Он закључује да се ретко кад једно одређење гради на неком од претходно датих и поставља питање: „Без јасне идеје о томе шта обавештајни рад (*intelligence*) јесте, како ћемо развити теорију која га објашњава?“ (2002: 15). Оно што је нама за разумевање модерног појма „словни обавештајни рад“ битно јесте да се од почетка усмеримо на *intelligence* у смислу обавештајне информације, те ћемо пружити преглед неколико најбитнијих одређења овог појма у том контексту.

Шерман Кент (*Sherman Kent*) је још 1949. године написао да су „обавештајне информације знање које (наши) високопозиционирани цивили и официри треба да поседују због очувања националног добростања“ (Kent, 1966: vii). Након њега је Волтерс (*Vernon Walters*) нагласио да су у питању „информације, не нужно јавно доступне, о снагама, ресурсима, капацитетима и намерама других држава које могу да утичу на (наше) животе и сигурност наших грађана“ (Walters, 1978: 621). На крају, Киркпатрик (*Lyman B. Kirkpatrick Jr.*) каже да су то „знање и предвиђање за којим државе трагају како би одговориле на спољне претње и заштитиле своје виталне интересе, а посебно добростање својих грађана“ (Kirkpatrick, 1997: 365).

С друге стране појам конкурентност (*competitiveness*) има два главна значења, у зависности од тога да ли је субјекат конкурентности држава или компанија. У питању је појам који је развијен у наукама менаџмента и њиме се описује привредна моћ једне државе, али и положај компаније (или компанија) и њен утицај на тржишту међу конкурентима. Процес глобализације један је од најзаслужнијих за повећан значај конкурентности у 21. веку, посебно у корпоративном домену, те су ком-

паније практично стално у обавези да улазе у трку с конкурентима на тржишту, било да је то тржиште локално, регионално или међународно. Најкраће, конкурентност подразумева правовремен и економичан развој и/или производњу добара и/или услуга која испуњавају захтеве тржишта и потребе клијената/корисника.

Међутим, за разумевање значаја обавештајног рада за конкурентност у смислу положаја компанија на тржишту или тржиштима морамо да стекнемо увид у различите аспекте конкурентности у савременим условима. Оно на шта компаније данас усмеравају један део својих ресурса јесте управо стално унапређење конкурентности кроз следеће елементе: праћење убрзаног технолошког развоја и одржавање технолошког вођства, унапређење постојећих производа и услуга, развој и производња иновативних производа, употреба и прилагођавање на нове производе, услуге и технологије, привлачење и задржавање висококвалитетног кадра у области технике и технологије, тачну процену захтева тржишта за новим производима и услугама итд. (NEC Group, 2017).

Као што се може видети из овог списка захтева, на начин сличан ономе у области националне безбедности, знање засновано на информацијама представља изузетно битан ресурс и у пословном окружењу, што је од посебног значаја, имајући у виду степен развоја информационих и комуникационих технологија с почетка 21. века. Односно, „правилно тржишно позиционирање и развој корпоративних стратегија незамисливи су без разматрања информација које се односе на конкуренцију, како на актуелну тако и на потенцијалну“ (Gračanin, Kalač, Jovanović, 2015: 25). Организације данас користе обавештајни рад како би се упоредиле са другим организацијама, али и да би идентификовале ризике и могућности на тржишту, као и провериле своје стратегије у односу на реакцију тржишта. Ово компанијама омогућава да доносе адекватно информисане одлуке.

Значај обавештајног рада у пословању данас је више него очигледан. Према појединим ауторима, постоји група чинилаца који нам указују на то због чега је у данашњим околностима овај значај толико изражен. На пример, Нелке (*Margareta Nelke*) и Хакансон (*Charlotte Håkansson*) наводе девет фактора који од савременог пословања захтевају повећана улагања у пословно-обавештајни рад: глобализацију, индивидуализацију, конкуренцију, комплексност, потражњу за знањем, развој информационих и комуникационих технологија, претње, кризе и заједнички поглед (Håkansson, Nelke, 2016). Поједини аутори у први план стављају развој информационих и комуникационих технологија, пре свега интернета, као главног покретача пословно-обавештајног рада (Cook, Cook, 2000). У том погледу, у даљем тексту ће бити покривени најбитнији аспекти пословно-обавештајног рада усмереног на конкурентност.

## НАСТАНАК И РАЗВОЈ ПОСЛОВНО-ОБАВЕШТАЈНОГ РАДА УСМЕРЕНОГ НА КОНКУРЕНТНОСТ

Вест (*Chris West*) истиче да прикупљање информација о конкуренцији постоји практично откад постоји и трговина, односно да су компаније од самог почетка прикупљале одређене информације о својим конкурентима, у најгорем случају да би добиле неку нову идеју како да се пробију на тржишту. Због тога он разликује тај „интуитивни“ процес од онога што се назива пословно-обавештајним радом усмереним на конкурентност, за који каже да је „формално успостављена активност“ (West, 2001: 25). Зато што је у питању релативно млада како практична тако и научна дисциплина, појаву и развој пословно-обавештајног рада усмереног на конкурентност није тешко лоцирати у досад објављеној стручној литератури. Један од индикатора и добар пример научне утемељености ове области јесте часопис *The Journal of Competitive Intelligence and Management*, који је 2003. године покренуло Удружење професионалаца за стратегијски пословно-обавештајни рад и пословно-обавештајни рад усмерен на конкурентност (*Strategic and Competitive Intelligence Professionals – SCIP*). Наравно, литературу у овој области могуће је пратити уназад до 1970-их година, кад је у области маркетинга и менаџмента ова тема актуелизована.

Мајкл Портер (*Michael E. Porter*) сматра се утемељивачем ове области, захваљујући књизи „Конкурентна стратегија: технике за анализу индустрије и конкурената“ (*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*) коју је објавио 1980. године.<sup>2</sup> У њој је представљена структурална анализа индустрија, као и оквир за анализу конкуренције. Након њега, Фулд (*Leonard Fuld*) је 1985. године објавио књигу „Конкурентски обавештајни рад“ (*Competitor's Intelligence*).<sup>3</sup> Међутим, тек је након радова Флејшера (*Craig Fleisher*) и Бенсузанове (*Babette Bensoussan*) дошло до помака у развоју техника и метода обавештајно-пословног рада усмереног на конкуренцију. У њиховој књизи „Стратегијска анализа и анализа конкуренције“ (*Strategic and Competitive Analysis*, 2002), ови аутори пружили су широк спектар техника које се користе у анализи пословних и података о конкуренцији, као што су анализа индустрије, анализа конкурената, модели за темпоралну анализу итд. Циљ ове књиге био је да се пословним аналитичарима и доносиоцима пословних одлука

2 Портер је након ње објавио још неколико књига битних за разумевање области пословно-обавештајног рада усмереног на конкуренцију (*Competitive Advantage*, 1985; *Competition in Global Industries*, 1986; *On Competition*, 1998). Видети: Porter, 1998.

3 Видети: Fuld, 1994.

помогне да дођу до адекватних и релевантних закључака о тржишту на основу ограничене доступности правих података.<sup>4</sup> У међувремену, велики број аутора из ове области објавио је књиге са прегледима и предлозима употребе разноврсних техника и метода за СИ, у зависности од нивоа на ком се спроводи ова врста пословно-обавештајног рада (Murphy, 2005; David, 2011; Calof et al., 2015; Gorja, 2017).

До институционализације пословно-обавештајног рада усмереног на конкурентност као конкретне и формално успостављене функције и активности дошло је почетком 1980-их година, углавном у великим америчким компанијама, а до њихове експанзије након што су Бенџамин Гилад (*Benjamin Gilad*) и Тамар Гилад (*Tamar Gilad*) објавили књигу „Пословно-обавештајни систем“ 1988. године.<sup>5</sup> У њој су ови аутори развили и предложили први организациони модел СИ као корпоративне функције. У погледу СИ као формалне активности, Вест је пружио преглед развоја овог процеса у свакој великој компанији, тако што препознаје три фазе: 1) свест о конкурентима, 2) осетљивост на конкуренте и 3) промишљање о конкурентима (West, 2001: 25–27), и дао је пресек кључних карактеристика за сваку од ових фаза (табела 1). На сличан начин, Хол (*Chriss Hall*) и Бенсузанова препознају „еволуционе фазе СИ“ где издвајају пет фаза: рудиментарну, несистематску, *ad hoc*, напредну и врхунску (Hall, Bensoussan, 2007).

Конкурентност	Прикупљање података	Примене	Организација	Системи за управљање СИ
Свест	Неформално	Знатижеља	Не постоји	Не постоје
Осетљивост	Неформално/ формално	Имитација	Службеник за маркетинг менаџмент информације	Систем за маркетинг информације
Промишљање	Формално	Антиципирање	Менаџер за пословно-обавештајни рад усмерен на конкурентност	Ручни или аутоматизовани СИ системи

Табела 1. Три фазе развоја конкурентности (West, 2001: 27)

4 У следећој књизи, *Business and Competitive Analysis*, исти аутори разрадили су ове технике и методе. Видети: Fleisher, Besoussan, 2007.

5 Gilad, B., Gilad, T. (1988). *The Business Intelligence System*. New York: American Management Association.

Од позитивних примера увођења посебних организационих целина које се баве пословно-обавештајним радом усмереним на конкурентност, може се издвојити компанија *Motorola*, чији директор је 1983. године успоставио формалне групе за СИ које су биле интегрални део тела за доношење одлука на самом врху компаније (управног одбора).<sup>6</sup> Ову групу водио је бивши обавештајни аналитичар СИА и члан Националног обавештајног савета САД, а у самој групи било је још пет бивших припадника обавештајних агенција Сједињених Држава. Овај пример убрзо су следиле и друге велике компаније, као што су *Exxon Mobil*, *Procter & Gamble*, *Johnson & Johnson* (CI Radar, 2017).

Процењује се да је до 1998. године преко 80% компанија са годишњим приходима преко 10 милијарди америчких долара имало организоване интерне обавештајне структуре, док су се компаније средње величине које немају могућности за формирање интерних обавештајних тимова окренуле ангажовању спољних пружалаца ових услуга, као што су консултанци и специјализоване компаније. Чак су у том периоду и мале компаније почеле да прикупљају и анализирају што могу више информација, на основу сазнања доступних са локалних тржишта и од директних конкурената (CI Radar, 2017).

## ПОЈАМ И ВРСТЕ ПОСЛОВНО-ОБАВЕШТАЈНОГ РАДА УСМЕРЕНОГ НА КОНКУРЕНТНОСТ

На почетку је веома битно направити разлику између два појма који се често користе као синоними. У питању су пословно-обавештајни рад (*Business Intelligence – BI*) и пословно-обавештајни рад усмерен на конкурентност (*Competitive Intelligence – CI*). Према Тарверу, „*пословно-обавештајни рад усмерен на конкурентност* јесте процес разумевања индустрије у којој компанија функционише, као и конкурената у тој индустрији, како би компанија могла да доноси боље пословне одлуке, док се *пословно-обавештајни рад* односи на алате, софтвер и системе који имају кључну улогу у процесу стратегијског планирања компаније“ (Tarver, 2015). Поједини аутори сматрају и да је пословно-обавештајни рад усмерен на конкурентност део пословно-обавештајног рада, односно да је у питању делатност која је по садржају ужа од онога што се обично назива *Business Intelligence*.

<sup>6</sup> О значају позиције сектора за СИ у компанијама више у: Rodenberg, 2007.



Поред овога, често се пословно-обавештајни рад усмерен на конкурентност поистовећује с појмом анализе конкуренције, међутим, СИ превазилази уобичајену анализу конкурената јер захвата целокупно тржишно окружење и све субјекте од интереса за то тржиште, а то су поред конкурената и добављачи, корисници услуга и/или клијенти, нове технологије, тржишни индикатори и други макроекономски показатељи итд. Практично, „... СИ можемо описати као системски процес који укључује прикупљање и анализу информација о променама у пословном окружењу, те трансформацију тих информација у стратешко знање погодно за доношење одлука“ (Brezovnjak, 2011).

Најједноставније речено, пословно-обавештајни рад усмерен на конкурентност (СИ) обухвата различите активности „утврђивања, прикупљања, анализе и дистрибуције обавештајних информација о производима, клијентима, конкуренцији или било којим другим аспектима пословног окружења који су потребни за подршку директорима и менаџерима у стратегијском доношењу одлука за одређену организацију“ (Turban et al., 2016: 257).<sup>7</sup> То значи да је СИ „разумевање и учење о томе шта се догађа у пословном окружењу како би се повећала конкурентност“ (Entrepreneur, 2014). Према неким ауторима, „СИ подразумева употребу јавно доступних извора како би се развили подаци о конкурентности, конкуренцији и тржишном окружењу. СИ затим кроз анализу трансформише ове податке у обавештајне информације“ (McGonagle, Vella, 2012: 9)<sup>8</sup>.

Оно што се често наглашава кад је у питању СИ, то су следеће кључне тачке овог концепта: „1) у питању је морално прихватљива и легална пословна пракса, за разлику од индустријске шпијунаже која је противзаконита; 2) фокус је стављен на пословно окружење; 3) постоји процес који обухвата прикупљање података, њихово претварање у пословно-обавештајне информације и њихову употребу у процесу доношења пословних одлука“ (McGonagle, Vella, 2003: 184).<sup>9</sup> Ротбергова (*Helen N. Rothberg*) и Ериксон (*G. Scott Erickson*) наглашавају да је СИ „проналажење

7 Појам СИ често се пореди са анализом усмереном на конкуренцију, с тим да СИ обухвата много више од саме анализе јер циљ СИ је да компанија/корпорација буде конкурентнија у односу на целокупно пословно окружење и заинтересоване стране (стејхолдере).

8 Аутори наглашавају да под јавно доступним изворима података подразумевају све информације које се легално и етички исправно могу препознати, лоцирати и којима се на исти начин може приступити.

9 Међу професионалцима у овој области постоји став да, уколико прикупљени обавештајни подаци нису употребљиви или се из њих не може покренути одређена активност, онда то нису пословни обавештајни подаци, тј. информације. Овакав однос према резултатима обавештајног рада највероватније је преузет из државних обавештајних агенција. У овом смислу, драгоцене су искуства људи који су претходно радили као обавештајни аналитичари у области националне безбедности, због увида које имају у стратегијску обавештајну анализу. За добар пример ове праксе видети: Waters, 2010.

онога што вам треба кроз употребу онога што знате“ (Liebowitz, 2006: 20). У том смислу, они кажу да је компанија на правом путу да створи конкурентни капитал ако може да одговори на следећа три питања: 1) Да ли знате све што треба да знате пре доношења стратегијске одлуке? 2) Да ли знате где да пронађете то што треба да знате? 3) Да ли знате шта да радите са информацијама кад их пронађете? (Liebowitz, 2006: 21).

Пословно-обавештајни рад усмерен на конкурентност може се посматрати и као процес, и у том смислу постоји неколико сличности са обавештајним процесом (обавештајним циклусом) који је карактеристичан за националну безбедност. У том смислу, СИ обухвата одабир података, односно приоритетизацију потребних информација, претраживање релевантних информација, њихову обраду, адекватно комуницирање са доносиоцима пословних одлука, верификацију информација, анализу и интерпретацију, и на крају извештавање (Hall, Bensoussan, 2007: 21). Резултат овог процеса су, наравно, обавештајне информације које треба да испуне претходно наведене критеријуме.

Сумирајући најчешће цитирана одређења пословно-обавештајног рада усмереног на конкурентност, Прањић (2011) даје опште или свеобухватно одређење овог појма на следећи начин:

У питању је „1) непрекидни процес праћења и анализе ситуација у појединим индустријама или на тржишту, 2) кроз јавно доступне изворе и етички исправне и легалне технике, 3) које се користе за препознавање тренутне и потенцијалне конкуренције (али такође и других спољних чинилаца који могу да утичу на пословање), 4) како би се разумело како њихове садашње, будуће, најављене и ненајављене активности могу да утичу на нашу компанију, 5) са циљем дефинисања одговора и 6) у сврху осигурања тренутне конкурентске позиције или будуће конкурентске предности“ (Pranjić, 2011: 278).

Као и код обавештајног рада у области националне безбедности, и код СИ у пракси и стручној литератури постоје поделе ове делатности на различите врсте/типове у зависности од коришћеног критеријума. Слично као код врста обавештајних служби, према подели коју су дали Мекгонагл и Вела (McGonagle & Vella, 2003), пословно-обавештајни рад усмерен на конкурентност јавља се у активној и пасивној форми. Прва група, активни СИ је оно што се најчешће и назива пословно-обавештајним радом усмереним на конкурентност, а који „обухвата развој обавештајног рада о свим аспектима пословања и конкурентског окружења“ (2003: 1). Овде је битно нагласити да је активни СИ усмерен на прикупљање и анализу података како би се пружиле конкретне обавештајне информације, што се суштински не разликује од класичног обавештајног рада у

области националне безбедности, с тим да „активни СИ припрема јединица за пословно-обавештајни рад усмерен на конкурентност, како би га користио интерни корпоративни клијент, екстерни консултант или истраживачка компанија“ (2003: 1). Насупрот активном СИ, пасивни, односно одбрамбени СИ представља „процес заштите компаније од СИ напора конкурентских компанија“ (2003: 1). Пословно-обавештајни рад усмерен на конкурентност може се поделити и у зависности од вертикалне и хоризонталне структуре компаније у којој се спроводи. Тако, СИ може да буде тржишно оријентисан обавештајни рад, као и фокусиран на технологије, али и на правне аспекте пословања (Hall, Bensoussan, 2007: 23). Поред тога, као у обавештајном раду у области националне безбедности, СИ може да буде тактички и стратегијски обавештајни рад, у зависности од тога да ли су циљеви који су постављени пред пословање краткорочни или дугорочни.

Поред ових подела, СИ у смислу информација могу да буду примарне и секундарне (Hall, Bensoussan, 2007). Као и код обавештајног рада у области националне безбедности, примарне информације су оне које су добијене из директног контакта са извором информација (од конкуренције, преко тржишта и сл.), док су секундарне оне које се добијају посредно, преко различитих електронских извора као што су онлајн базе података, портали вести итд. О тим изворима података биће речи у наредном делу текста.

## УСЛУГЕ ПОСЛОВНО–ОБАВЕШТАЈНОГ РАДА УСМЕРЕНОГ НА КОНКУРЕНТНОСТ

Поред пословно-обавештајног рада усмереног на конкурентност који је у великом броју компанија саставни део унутрашње организационе структуре у виду сектора или посебних организационих јединица, постоје и компаније које из различитих разлога ангажују спољне актере који ће СИ да ураде уместо њих. Стога је данас веома честа појава специјализованих агенција које пружају ове услуге компанијама (*outsourcing*). Као што је већ напоменуто, мале и средње компаније, посебно у фазама развоја у којима изградња конкурентности није професионализована, ангажују спољне експерте који им пружају различите врсте СИ као услугу. Међутим, за компаније које су у раној фази испитивања потенцијалног тржишта, ризика, конкуренције и слично, често је од великог значаја постојање услуга и/или информација које није потребно користити на уобичајен начин.

Верује се да око 90% информација о активностима конкуренције може да се нађе у јавно доступним изворима, као што су различите публикације, дневна штампа, интервјуи, презентације, учешћа на сајмовима, изложбама итд. (Pranjić, 2011: 278). Међутим, имајући у виду огромну количину ових података који су данас јавно доступни, од компаније се очекује да зарад праћења тржишта и посебно конкуренције треба да развије своје секторе који су адекватно технички и кадровски оспособљени за то. Управо из разлога практичне природе, посебно место у области услуга СИ заузимају специјализовани интернет портали који пружају информације о конкуренцији, јавним и приватним компанијама, стању на тржишту и сл. Међу најпознатије у овој области спада Ден и Бредстрит Хувер онлајн (*D&B Hoover's Online*)<sup>10</sup> база података која за надокнаду пружа детаљне информације о преко 18.000 јавних и приватних компанија, а поред тога омогућава бесплатни увид у базе података о конкурентима, праћење стања на берзама, почетним јавним понудама итд.

Компанија ТомасНет (*ThomasNet*)<sup>11</sup> пружа податке о хиљадама компанија у многобројним индустријама. Садржи основне информације и линкове ка преко пола милиона произвођача, дистрибутера и компанија које пружају услуге у Северној Америци, у преко 68.000 категорија производа и услуга. Такође омогућава дубљи увид у податке о добављачима и њиховим производима, услугама и капацитетима компанија, а пружа и информације о оперативним и финансијским ризицима. Поред тога, ТомасНет кориснику даје могућност претраге ових компанија у односу на сертификацију квалитета, локацију, спецификације и сл.

Таламус (*Thalamus*)<sup>12</sup> садржи податке о компанијама које се баве оглашавањем, укључујући капацитете за партнерства, контакт податке, документа, спецификације, податке о умрежавању, рецензије итд. Подаци су организовани у неколико категорија: према врсти оглашавања, врсти компаније, начину наплате и према држави. На крају, посебно битан онлајн ресурс јесте Фулдов Обавештајни интернет индекс (*Fuld Company's Internet Intelligence Index*),<sup>13</sup> инвентар преко 600 интернет презентација које садрже информације од макроекономских података до појединачних патената и информација са берзи.

Портали који пружају овакве услуге битни су из више разлога, јер је њихова употребна вредност од посебног значаја за мале компаније које тек треба да се позиционирају на тржишту. Значајни су пре свега због чињенице да омогућавају увид у реално стање на тржишту у односу на

10 Доступно на: <http://www.dnb.com/>, <http://www.hoovers.com/>

11 Доступно на: <https://www.thomasnet.com/>

12 Доступно на: <http://www.thalamus.co/>

13 Доступно на: <http://insights.fuld.com/internet-intelligence-index-fuld-and-company>

главне и специфичне области, индустрије итд., што може да буде добра основа за претходно упознавање са тржиштима, односно својеврсно „извиђање“ стања и могућности за покретање конкретне пословања. Такође, уколико је у питању компанија која већ послује на тржишту, подаци који се нуде на поменутиим порталима могу да послуже као генерални показатељи трендова и потенцијалних ризика с којим се пословање може суочити, на основу чега компаније могу без претходних улагања да се усмере на процену конкретних ризика с којима би могле да се суоче у будућности.

## ЗАКЉУЧАК

Обавештајни рад већ деценијама није професија ексклузивно намењена држави и једној од њених најбитнијих функција, националној безбедности, односно службама безбедности. Компаније, а посебно велике корпорације чија пословања превазилазе националне границе (па и националне буџете појединих држава), због непредвидивости тржишта и нарастајуће конкуренције, безбедности придају велику пажњу. Област безбедносног менаџмента и корпоративне безбедности стога је и развијена у великим компанијама, којима су сектори безбедности једна од најважнијих организационих целина. Главни циљ постојања пословно-обавештајног рада усмереног на конкурентност у компанијама јесте да пружи подршку управљачким структурама у процесу доношења пословних одлука, како би те одлуке биле квалитетније и тиме утицале на повећање конкурентности компаније на тржишту.

Иако је деловало да ће индустријска шпијунажа постати стандард у области пословања, околности с краја 20. и почетка 21. века које су човечанству скратиле време за комуникацију и размену информација умногоме су утицале на прилагођавање не само система националне безбедности већ и безбедности у приватном сектору. Тако је у обавештајним агенцијама широм света интернет полако постао један од главних извора података за производњу обавештајних информација, такозваних обавештајних информација заснованих на отвореним изворима података (*Open-Source Intelligence – OSINT*), а овај неизбежни тренд проширио се и на област пословања. О значају јавно доступних и често бесплатних база података у овој области најбоље говори огромни број интернет портала са информацијама о различитим аспектима тржишта и могућностима за пословање.

## СПИСАК ЛИТЕРАТУРЕ

- Calof, J., Richards, G., Smith, J. (2015). Foresight, Competitive Intelligence and Business Analytics – Tools for Making Industrial Programmes More Efficient. *Foresight-Russia*, 9(1), 68–81.
- Cook, M., Cook, C. (2000). *Competitive Intelligence: Create an Intelligent Organization and Compete to Win*. London: Kogan Page.
- David, A. (Ed.) (2011). *Competitive Intelligence and Decision Problems*. London: ISTE.
- Fleisher, C. S., Bensoussan, B. E. (2007). *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. New York: Financial Times Press.
- Fuld, L. M. (1994). *The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information about Your Competitors*. New York: John Wiley & Sons.
- Goria, S. (2017). *Methods and Tools for Creative Competitive Intelligence*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Gračanin, Š., Kalač, E., Jovanović, D. (2015). Competitive Intelligence: Importance and Application in Practice. *Review of Innovation and Competitiveness*, 1(1), 25–44.
- Håkansson, C., Nelke, M. (2016). *Competitive Intelligence for Information Professionals*. Waltham: Chandos Publishing.
- Hall, C., Bensoussan, B. (2007). *Staying Ahead of the Competition*. New Jersey: World Scientific.
- Kent, S. (1966). *Strategic Intelligence for American World Policy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Kirkpatrick, L. B. (1997). Intelligence. Y: Jentleson, B. W., Paterson, T. G., Rizopoulos, N. X. (Eds.) (1997). *Encyclopedia of US Foreign Relations* (Vol. 2). New York: Oxford University Press.
- Liebowitz, J. (2006). *Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management*. Boca Raton: Auerbach Publications.
- McGonagle, J. J., Vella, C. M. (2003). *The Manager's Guide to Competitive Intelligence*. Westport: Praeger.
- McGonagle, J. J., Vella, C. M. (2012). *Proactive Intelligence: The Successful Executive's Guide to Intelligence*. London: Springer.
- Murphy, C. (2005). *Competitive Intelligence: Gathering, Analysing and Putting it to Work*. Aldershot: Gower.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Pranjić, G. (2011). Influence of Business and Competitive Intelligence on Making Right Business Decisions. *Ekonomiska misao i praksa*, 20(1), 271–288.

- Kislin, P. (2011). Competitive Intelligence 2.0: A Three-Dimensional Relationship? In: Quonian, L. (Ed.) (2011). *Competitive Intelligence 2.0: Organization, Innovation and Territory*. London: ISTE.
- Rodenberg, J. H. (2007). *Competitive Intelligence and Senior Management: The Best Solution to where to Place the Office of Competitive Intelligence is on a Par with Functions that Report Directly to the Board*. Delft: Eburon.
- Rothberg, H. N., Erickson, S. G. (2005). *From Knowledge to Intelligence: Creating Competitive Advantage in the Next Economy*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Turban, E., Strauss, J., Lai, L. (2016). *Social Commerce: Marketing, Technology and Management*. New York: Springer.
- Walters, V. (1978). *Silent Missions*. New York: Doubleday Books.
- Warner, M. (2002). *Wanted: A Definition of Intelligence*. Washington, D.C.: Center for the Study of Intelligence.
- Waters, T. J. (2010). *Hyperformance: Using Competitive Intelligence for Better Strategy and Execution*. San Francisco: Jossey-Bass.
- West, C. (2001). *Competitive Intelligence*. Basingstoke: Palgrave.

## ИНТЕРНЕТ ИЗВОРИ

- Brezovnjački, A. (20. 09. 2011). Competitive Intelligence ili kako skupiti i analizirati informacije. *Hrvatska udruga za odnose s javnošću*, доступно на: <http://www.huoj.hr/osj-za-pocetnike/competitive-intelligence-ili-kako-skupiti-i-analizirati-informacije-hr592> (приступљено 1. новембра 2017. године).
- CI Radar (2017, September 6). The History of Competitive Intelligence Tools. *CI Radar Insights*, доступно на: <https://www.ciradar.com/competitive-intelligence-blog/insights/2017/09/06/the-history-of-competitive-intelligence-tools> (приступљено 1. новембра 2017. године).
- Entrepreneur (2014, June 9). Competitive Intelligence. *Small Business Encyclopedia*, доступно на: <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/competitive-intelligence> (приступљено 1. новембра 2017. године).
- NEC Group (2017). Risk Factors. *Company Overview*, доступно на: <http://www.nec.com/en/global/ir/corporate/risk.html> (приступљено 1. новембра 2017. године).
- Tarver, E. (2015, April 9). What is the Difference between Business Intelligence and Competitive Intelligence? *Investopedia*, доступно на: <http://www.investopedia.com/ask/answers/040915/what-difference-between-business-intelligence-and-competitive-intelligence.asp> (приступљено 13. јула 2017. године).

## COMPETITIVE INTELLIGENCE

Ivan R. Dimitrijević, Teaching Assistant  
*University of Belgrade, Faculty of Security Studies*  
Zoran Kučeković, PhD Student  
*University of Belgrade, Faculty of Security Studies*

### *Summary*

Business Intelligence (BI) includes knowledge, skills, techniques, and methods aimed at collection, organization, analysis, and dissemination of information for support in the process of business decision-making. On the other hand, Competitive Intelligence (CI) covers all those non-state intelligence that covers systematic collection, selection, and analysis of data from various sources, and their interpretation. In this paper, we will try to deal with occurrence and development of the first intellectual views about the Competitive Intelligence, key differences between Business Intelligence and Competitive Intelligence, the most important definitions of the CI, typologies of this sort of intelligence work recognized in scientific and professional literature, techniques and methods specific to this kind of intelligence in the context of information and communication technologies of today, and with the review of types of services related to Competitive Intelligence, with the focus on the Internet portals which provide this kind of service based on open-source data collected from publicly available sources.

**Key words:** *intelligence, Business Intelligence, Competitive Intelligence, competition, open sources*