VARSTVOSLOVJE
leto 2026
letn. 28
str. 1–27

Korporativna obveščevalna dejavnost: definicija in koncepti

Benjamin Hostnik, Miha Dvojmoč

Namen prispevka:

Namen članka je predstaviti dosedanje raziskovanje področja korporativne obveščevalne dejavnosti, opredeliti smeri raziskovanja, izpostaviti ključne ugotovitve dosedanjih študij in opredeliti osnovne pojme na teh področjih.

Metode:

Opravili smo sistematični pregled literature s področja korporativne, poslovne in konkurenčne obveščevalne dejavnosti.

Ugotovitve:

Korporativna obveščevalna dejavnost je področje, ki še ni bilo deležno velike akademske pozornosti. V zvezi s tem se je pojavila potreba po celostnem pregledu te dejavnosti, ki bi lahko v nadaljevanju služil kot podlaga za prihodnje študije. V članku so izpostavljena ključna področja raziskovanja, ki predstavljajo opredelitev korporativne obveščevalne dejavnosti, povezave s konkurenčno in poslovno obveščevalno dejavnostjo ter korporativno varnostjo. Članek povzema tudi ugotovitve in pisanja avtorjev o obveščevalnem krogu, predmetih korporativne obveščevalne dejavnosti, etičnih dilemah in zakonitosti tega področja ter vpeljavi te dejavnosti v podjetja. Ugotovljeno je bilo, da korporativna obveščevalna dejavnost predstavlja skupek vseh zakonitih in etičnih obveščevalnih dejavnosti v korporaciji, ki se prepletajo s poslovno in konkurenčno obveščevalno dejavnostjo ter vključujejo varnostni vidik oziroma zaščito interesov organizacije.

Omejitve /uporabnost raziskave:

Omejitev raziskave nam je predstavljalo predvsem majhno število člankov o korporativni obveščevalni dejavnosti. V nadaljevanju smo zato morali v to dejavnost smiselno vključiti tudi poslovno in konkurenčno obveščevalno dejavnost, zaradi česar so v nadaljevanju nekatere lastnosti slednjih dveh prenesene na prvo dejavnost.

Praktična uporabnost:

Naš cilj je bil združiti ugotovitve različnih avtorjev z omenjenih področij in jih predstaviti v jasni obliki, ki bo bralcu ponudila celostni vpogled v to, kaj je korporativna obveščevalna dejavnost.

Izvirnost/pomembnost prispevka:

Članek pripomore k širšemu razumevanju področja nedržavne obveščevalne dejavnosti in služi kot teoretično izhodišče za nadaljnja raziskovanja področja korporativne obveščevalne dejavnosti.

Ključne besede: korporativna obveščevalna dejavnost, poslovna obveščevalna dejavnost, konkurenčna obveščevalna dejavnost, varnost, etika in zakonitost

UDK: 005.934

Corporate Intelligence: Definition and concepts

Purpose:

The purpose of the article is to present the current research in the field of corporate intelligence, define research directions, highlight key findings of previous studies, and define basic concepts in these areas.

Design/Methods/Approach:

A systematic literature review in the field of corporate, business, and competitive intelligence was conducted.

Findings:

Corporate intelligence is an area that has not yet received much academic attention. In this regard, a need has arisen for a comprehensive overview of this activity, which could further serve as a basis for future studies. The article highlights key areas of research, which represent the definition of corporate intelligence, the links with competitive and business intelligence, and corporate security. The article also summarizes the authors' findings and writings on the intelligence community, the subjects of corporate intelligence, the ethical dilemmas and legality of this area, and the introduction of this activity into companies. It was established that corporate intelligence constitutes a set of all lawful and ethical intelligence activities within a corporation, which overlap with business and competitive intelligence activities and include a security dimension, namely the protection of the organization's interests.

Research Limitations /Implications:

The limitation of the research is mainly the small number of articles on corporate intelligence. Therefore, we had to include business and competitive intelligence in this activity, which is why some of the characteristics of the latter two are transferred to the former activity.

Practical Implication:

Our goal was to combine the findings of various authors from the aforementioned fields and present them in a clear format that will offer the reader a comprehensive insight into what corporate intelligence is.

Originality/Value:

The article contributes to a broader understanding of the field of non-state intelligence activity and serves as a theoretical starting point for further research into the field of corporate intelligence activities.

Keywords: corporate intelligence, business intelligence, competitive intelligence, security, ethics and legality

UDC: 005.934

1 UVOD

V današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju, zaznamovanem z globalizacijo, tehnološkim napredkom in kompleksnimi zakonskimi zahtevami, postaja korporativna obveščevalna dejavnost ključni steber uspešnega delovanja korporacij. Korporativna obveščevalna dejavnost sodi na področje zasebne obveščevalne dejavnosti, ki postaja vse bolj pomembna in legitimna gospodarska dejavnost (Britovšek in Sotlar, 2014). V literaturi se korporativna obveščevalna dejavnost najpogosteje opredeljuje kot skupek zakonitih in etičnih metod zbiranja informacij o dejavnostih konkurentov (Vedder in Guynes, 2001). Pri tem se posamezni avtorji osredotočajo na različne vsebinske vidike, med drugim na analizo konkurenčnega okolja, poslovno obveščevalno dejavnost in zaščito interesov organizacije v okviru pravnega in varnostnega delovanja. Slednje zajema področje korporativne varnosti in protiobveščevalne dejavnosti (Trim, 2004). Korporativna obveščevalna dejavnost se tako v določenih segmentih prepleta s korporativno varnostjo, predvsem tam, kjer gre za zaščito informacij, obvladovanje tveganj in preprečevanje škodljivih ravnanj. Vseeno pa ta povezava ne pomeni nujno hierarhične podrejenosti ali vsebinske izenačitve obeh področij (Dvojmoč, 2019). V tem kontekstu se pojma poslovna obveščevalna dejavnost in konkurenčna obveščevalna dejavnost znotraj korporativnega okolja funkcionalno in vsebinsko prekrivata s korporativno obveščevalno dejavnostjo, vendar nista istovetna. Poslovna obveščevalna dejavnost se primarno osredotoča na analizo notranjih in zunanjih podatkov z namenom izboljšanja poslovnega odločanja, konkurenčna obveščevalna dejavnost pa na sistematično spremljanje konkurenčnega okolja. Zaradi teh prekrivanj in neenotne rabe pojmov prihaja do terminološke in konceptualne nejasnosti, kar otežuje razumevanje korporativne obveščevalne dejavnosti kot samostojnega raziskovalnega področja.

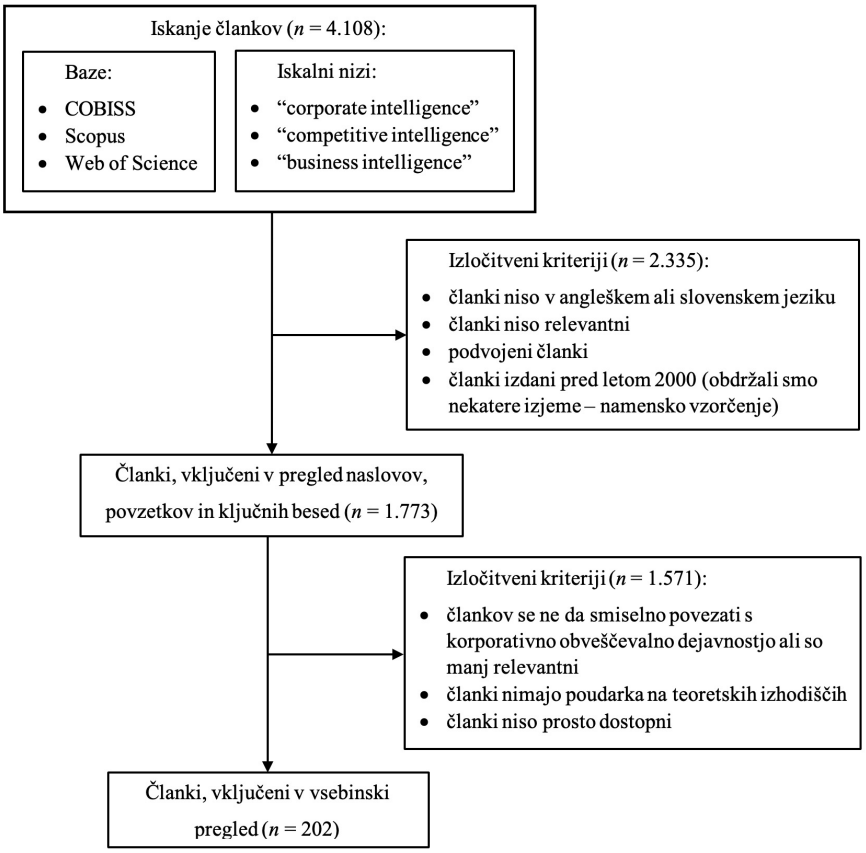
Kljub naraščajočemu zanimanju za obveščevalne dejavnosti v zasebnem sektorju ostaja koncept korporativne obveščevalne dejavnosti konceptualno nejasen in terminološko neenoten. Področje korporativne obveščevalne dejavnosti zahteva podrobnejše akademsko raziskovanje in poglobljeno analizo. Namen tega članka je zato sistematično analizirati obstoječo znanstveno literaturo ter ugotoviti, kako je opredeljena korporativna obveščevalna dejavnost, kakšna razmerja avtorji vzpostavljajo med korporativno, konkurenčno in poslovno obveščevalno dejavnostjo ter kateri vsebinski elementi se v literaturi pojavljajo kot ključni za razumevanje tega področja. Razvoj celovitejših konceptualnih okvirov je ključen

za boljše razumevanje vloge korporativne obveščevalne dejavnosti v sodobnih poslovnih okoljih in v kontekstu naraščajočih varnostnih in konkurenčnih izzivov.

2 METODE

Za potrebe našega preglednega znanstvenega članka smo opravili sistematični pregled literature s področja korporativne, poslovne in konkurenčne obveščevalne dejavnosti. Iskanje smo izvedli na spletnih straneh COBISS, Scopus in Web of Science. Pri tem smo si pomagali z iskalnimi nizi: »corporate intelligence«, »competitive intelligence« in »business intelligence«. Njihovo pojavnost smo gledali predvsem znotraj naslovov, ključnih besed in povzetkov člankov[1]. Ob tem smo izločili članke, ki niso bili v slovenskem ali angleškem jeziku (glej shemo 1).

Shema 1: Pregled iskanja člankov po bazah



Pridobljene članke smo podrobneje pregledali in naknadno izločili še podvojene članke, tiste članke, ki že na prvi pogled niso relevantni oziroma pri katerih naši iskalni izrazi niso del osrednje teme, ter večino člankov, ki so bili objavljeni pred letom 2000 (v obliki namenskega vzorčenja). Iskanje člankov je

1 *Pri poslovni in konkurenčni obveščevalni dejavnosti je bilo iskanje (pri iskalnikih, ki so to dopuščali) ožje od iskanja z iskalnimi nizi, vezanimi na korporativno obveščevalno dejavnost.*

bilo zaključeno 13. 11. 2023. Na koncu smo pridobili bazo s 1.773 članki. V naši bazi je tako zgolj devet člankov (0,5 %), ki imajo v naslovu pojem korporativne obveščevalne dejavnosti, dobra petina člankov (364) ima v naslovu pojem konkurenčne obveščevalne dejavnosti, skoraj tri četrtine člankov (1.310) pa v naslovu vsebuje poslovno obveščevalno dejavnost. Raziskovanje smo nadaljevali tako, da smo po naslovih in povzetkih analizirali vse članke iz naše baze.

Ključno je bilo nadaljevanje, ko smo natančneje opravili vsebinsko analizo najbolj relevantnih člankov, ki so bili javno dostopni (glej shemo 1). Po končani selekciji relevantnih člankov smo izvedli kvalitativno vsebinsko analizo izbrane literature. Analiza je temeljila na sistematičnem pregledu literature in primerjavi konceptualnih opredelitev, teoretičnih izhodišč in vsebinskih poudarkov posameznih avtorjev. V prvem koraku smo članke analizirali z vidika njihove osrednje tematike (korporativna, konkurenčna ali poslovna obveščevalna dejavnost) ter identificirali ključne pojme, definicije in raziskovalne poudarke. V drugem koraku smo izvedli primerjalno analizo definicij in konceptov, pri čemer smo posebno pozornost namenili razmerjem med posameznimi obveščevalnimi dejavnostmi ter vlogi varnostnega segmenta. Na podlagi ponavljajočih se vzorcev in vsebinskih podobnosti analizirane vsebine 202 člankov smo oblikovali tematske sklope, ki so v nadaljevanju strukturirali rezultate dotičnega članka. Zaradi majhnega števila člankov o korporativni obveščevalni dejavnosti smo morali v nadaljevanju v to dejavnost smiselno vključiti tudi poslovno in konkurenčno obveščevalno dejavnost, zato so v nadaljevanju nekatere lastnosti slednjih dveh prenesene na prvo dejavnost. To smo uporabljali zaradi tesne povezanosti omenjenih pojmov, ki jih nekateri avtorji med seboj celo enačijo (npr. Du Toit, 2003; Viviers idr., 2005; Vedder in Guynes, 2001; Yap in Rashid, 2011a). Tak pristop omogoča bolj uravnoteženo analizo razmerij med temi dejavnostmi ter preprečuje poenostavljeno umeščanje vseh obveščevalnih in analitičnih funkcij pod okvir korporativne varnosti. Analiza je bila izvedena induktivno, pri čemer so bile kategorije oblikovane na podlagi pregleda literature in ne vnaprej določenega teoretičnega okvira. Posledično je nastala struktura, ki vsebuje opredelitev dejavnosti, obveščevalni krog, vire informacij ter etične vidike in vlogo varnosti. Cilj analize ni bil kvantitativno vrednotenje posameznih študij, temveč konceptualna sinteza obstoječih znanstvenih spoznanj ter identifikacija vsebinskih vrzeli in terminoloških neskladij v obravnavanem raziskovalnem področju.

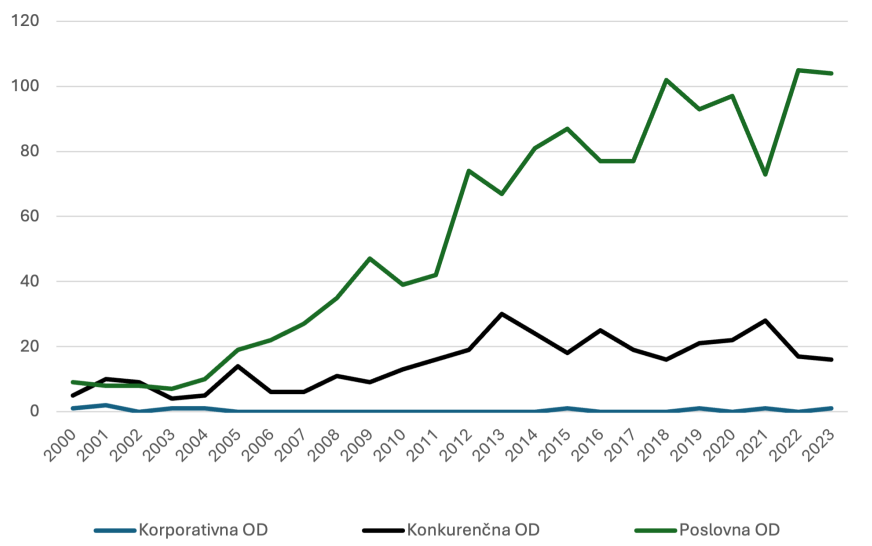
3 REZULTATI

Ugotovili smo, da velika večina (>74 %) člankov v našem vzorcu govori o poslovni obveščevalni dejavnosti, dobra petina (>21 %) o konkurenčni obveščevalni dejavnosti, vsaj devet člankov (>0,5 %) pa govori konkretno o korporativni obveščevalni dejavnosti. Po principu, ali se dejavnost pojavi v naslovu, smo oblikovali graf 1, ki prikazuje število člankov, ki so bili objavljeni v posameznem letu na posameznem področju[2]. Pri poslovni obveščevalni dejavnosti je tako moč opaziti pozitiven trend akademskega zanimanja, kar lahko pripišemo predvsem

2 *Zaradi različnih kriterijev iskanja (pri pojmu »corporate intelligence« je bilo iskanje po bazah širše kot pri drugih dveh dejavnostih) ti podatki niso reprezentativni.*

pojavu novih orodij za zajemanje in analizo podatkov, pri drugih dveh tega trenda ni ali pa ni tako izrazit.

Graf 1: Število objavljenih člankov o posamezni dejavnosti na leto v vzorcu[3].



Članki, pri katerih je bila osrednja tema praktična vrednost ali implementacija omenjenih dejavnosti, so le-to največ prikazovali na primerih bank, zdravstvenih in izobraževalnih ustanov ter javnega sektorja. Glede na časovno komponento smo lahko opazili, da se je pri najstarejših člankih v našem vzorcu te dejavnosti pogosto povezovalo z internetom, v zadnjih letih pa je večji poudarek na umetni inteligenci, strojnem učenju ipd. Poleg omenjenih obveščevalnih dejavnosti se v člankih pojavljajo tudi številne druge, ki pa v našem primeru ne igrajo pomembne vloge, zato smo se v nadaljevanju osredotočili predvsem na korporativno, poslovno in konkurenčno obveščevalno dejavnost.

3.1 Opredelitev korporativne obveščevalne dejavnosti

Obveščevalna dejavnost predstavlja uveljavljeno prakso številnih zasebnih organizacij, zlasti v konkurenčnih in globaliziranih poslovnih okoljih (Britovšek idr., 2008). Na to področje sodi tudi korporativna obveščevalna dejavnost, ki zajema zakonite in etične postopke zbiranja, analiziranja in interpretiranja informacij, pomembnih za delovanje organizacij v korporativnem okolju. Parello (2015) k tej opredelitvi dodaja še elemente poslovnega preiskovanja, ki dopolnjujejo razsežnost obveščevalne dejavnosti v organizacijah. V literaturi pojem korporativne obveščevalne dejavnosti ni enotno opredeljen. Nekateri avtorji ga obravnavajo kot integriran sklop dejavnosti, ki povezuje konkurenčno obveščevalno dejavnost, analitične funkcije ter varnostne vidike delovanja organizacije (Trim, 2001; Dvojmoč, 2019). Konkurenčna obveščevalna dejavnost je

3 *V grafu so zajeti članki od 1. 1. 2000 do 13. 11. 2023*

v sodobni literaturi opredeljena kot sistematičen, etičen in zakonit proces zbiranja ter analiziranja informacij o konkurentih in širšem poslovnem okolju z namenom podpore strateškemu odločanju (Calof in Wright, 2008).

S pojmom korporativne obveščevalne dejavnosti je pogosto povezana tudi korporativna varnost. Korporativna varnost se osredotoča na zaščito organizacije pred notranjimi in zunanjimi grožnjami, kot so na primer goljufije, kraje, nezakonite dejavnosti zaposlenih, zaznavanje in preprečevanje kaznivih ravnanj, kibernetski napadi, vlomi ipd. (Trim, 2004). Pri tem je pomembna dobra povezava obveščevalnega in varnostnega dela ter skupna analiza in interpretacija potencialnih tveganj v organizaciji (Trim, 2004). Velik poudarek na varnostnem delu korporativne obveščevalne dejavnosti izpostavlja tudi Dvojmoč (2019), ki to dejavnost opisuje kot orodje za obvladovanje izzivov in tveganj, podporo odločanju ter nadgradnjo poslovanja z vidika konkurenčnosti in varnosti na trgu.

Korporativna obveščevalna dejavnost prispeva na današnjem globalnem in dinamičnem trgu k večjemu uspehu organizacije (Vedder in Guynes, 2001). Na stopnjo korporativne obveščevalne dejavnosti v organizaciji pozitivno vplivajo tehnična izobrazba vodilnih delavcev, izobrazba, pridobljena v tujini, in starost. Višja raven korporativne obveščevalne dejavnosti tako prispeva k trajnostnemu razvoju organizacije (Gao in Jin, 2023). Ta dejavnost postaja vse bolj potrebna, pomembna in stroškovno učinkovita (Trim, 2001). V povezavi s tem Fuld (1995) omenja, da prihaja največ izgub v korporativnem svetu iz kombinacije slabega tempiranja, slabega presojanja in napačne ali nepravilne uporabe konkurenčnih obveščevalnih informacij. Korporacije uporabljajo korporativno (proti) obveščevalno dejavnost med drugim za zaščito svojega znanja, interesov in skrivnosti ter za obvladovanje tveganj, povezanih z uhajanjem in krajo informacij (Britovšek, 2017). Korporativna obveščevalna dejavnost zato predstavlja pomemben varnostni element v vseh (globalno usmerjenih) organizacijah in tako igra pomembno vlogo v današnjem poslovnem svetu (Dvojmoč, 2019).

Korporativna obveščevalna dejavnost je tesno povezana s pojmoma konkurenčne in poslovne obveščevalne dejavnosti. Nekateri avtorji (npr. Du Toit, 2003; Viviers idr., 2005; Vedder in Guynes, 2001; Yap in Rashid, 2011a) slednja pojma med seboj enačijo, številni drugi avtorji pa vse omenjene pojme med seboj razlikujejo (npr. Dvojmoč, 2019; Peltoniemi in Vuori, 2005; Trim, 2004).

3.1.1 Konkurenčna obveščevalna dejavnost

Po Trimovi (2001) interpretaciji se konkurenčna obveščevalna dejavnost od korporativne obveščevalne dejavnosti razlikuje predvsem po tem, da slednja vključuje element varnosti, kamor sodijo korporativna varnost ter načrtovanje in implementacija varnostnih ukrepov. Pellissier in Nenzhelele (2013) ugotavljata, da celovita in splošno sprejeta opredelitev konkurenčne obveščevalne dejavnosti ne obstaja. Sama trdita, da je konkurenčna obveščevalna dejavnost proces ali praksa, ki ustvarja in razširja uporabne obveščevalne informacije na podlagi načrtovanja, etičnega in zakonitega zbiranja, obdelovanja in analize informacij iz in o notranjem in zunanjem ali konkurenčnem okolju. Namen te dejavnosti je pomoč in podpora odločevalcem pri sprejemanju odločitev in zagotovitev konkurenčne prednosti

podjetja. To je verjetno najbolj celovita opredelitev, saj opisuje način postopanja s podatki, značilnosti podatkov in njihovo vsebino.

Poenostavljeno opredelitev ponujajo številni avtorji, med drugim Diyaolu (2019), ki trdi, da konkurenčna obveščevalna dejavnost zajema namensko in koordinirano spremljanje konkurentov ter tako predstavlja sistematičen program za zakonito zbiranje in analizo informacij o dejavnostih konkurentov in poslovnih trendih. Podobno za Tana idr. (2002) predstavlja ta dejavnost zakonito in etično zbiranje informacij o dejavnostih konkurentov na trgu. Fuld (1997, citirano v Dou in Manullang, 2004) to dejavnost opredeljuje kot analizo informacij o konkurentih, ki je nato uporabljena v procesu odločanja. Zgornje tri opredelitve so nekoliko pomanjkljive, saj zajemajo le nekatere faze obveščevalnega cikla. Nekoliko širšo opredelitev v tem kontekstu ponujata Isson in Harriott (2013), ki to dejavnost označujeta za analitičen proces, pri katerem se zbirajo javno dostopne informacije, ki nato z analizo omogočajo boljši vpogled v različne lastnosti konkurentov. Sem uvrščata tržno pozicijo, uspešnost, sposobnost in namene. Dodajata, da morajo biti vsi ti procesi etični ter uporabni pri taktičnih in strateških poslovnih odločitvah. Podobno opredelitev ponujata tudi Rouach in Santi (2001), ki to dejavnost opredeljujeta kot umetnost zbiranja, obdelovanja in hranjenja informacij z namenom prispevanja k prihodnosti organizacije in njeno obvarovanje pred grožnjami konkurentov. Tudi onadva izpostavljata, da morajo biti ti procesi zakoniti in etični. Marin in Poulter (2004) konkurenčno obveščevalno dejavnost opisujeta kot dejavnost upravljanja znanja. Med tem pa, sicer povezana pojma, Herschel in Jones (2005) med seboj razlikujeta. Sodobnejše opredelitve konkurenčne obveščevalne dejavnosti poudarjajo njeno usmerjenost v prihodnosti. Madureira idr. (2021) trdijo, da konkurenčna obveščevalna dejavnost predstavlja proces in v prihodnost usmerjene dejavnosti, ki se uporabljajo pri pridobivanju znanja o konkurenčnem okolju za izboljšanje uspešnosti organizacije. Konkurenčna obveščevalna dejavnost se osredotoča na spremljanje aktivnosti konkurentov in na druge dejavnike, ki vplivajo na konkurenčnost. Med takšne dejavnike uvrščamo možnosti širitve trgov, prihode neobičajnih akterjev na trge, potencialne nove vire za pridobivanje surovin, nove priložnosti za izboljšavo produktov in storitev, tehnološke spremembe, spremembe v potrebah na trgu in sklepanje novih partnerstev (Murphy, 2006).

Namen konkurenčne obveščevalne dejavnosti je zagotoviti kontekst in pomen navidezno različnim dejstvom, domnevam in zaključkom v povezavi z določeno temo (Bergeron in Hiller, 2002) ter tako pridobiti strateško prednost (Porter, 1980). Gilad (1996, citirano v Viviers idr., 2005) vidi smisel konkurenčne obveščevalne dejavnosti v sposobnosti predvidevanja potez konkurentov, strank in vlad. Du Toit (2003) poudarja, da je namen takšnega raziskovanja zbiranje informacij o konkurentih za zagotavljanje primerjalnih analiz (angl. *benchmarking*). Na ta način se lahko podjetje izogne morebitnim presenečenjem in bolje zaznava priložnosti. Cilj takšne dejavnosti je razumeti in predvideti dejanja konkurentov ali spremembe na trgu (Chen, 1996), izogniti se presenečenjem, identificirati grožnje in priložnosti, zmanjšati reakcijski čas, premagati konkurente, zaščititi intelektualni kapital in razumeti ranljivosti lastne organizacije (Thomas, 2001, citirano v Pirttimäki in Hannula, 2003). Glavni cilji konkurenčne obveščevalne

dejavnosti so predvidevanje in zgodnje opozarjanje na trende, ki bi lahko negativno vplivali na poslovanje, zgodnje prepoznavanje trendov, ki predstavljajo priložnost za rast ali izboljšanje podjetja, spremljanje dejavnosti konkurence, ustvarjanje baze znanja, oblikovanje in spodbujanje strateškega načrtovanja z razširjanjem obveščevalnih informacij v podjetju ter vzpostavitev sistematičnega pridobivanja in uporabe obveščevalnih informacij (Isson in Harriott, 2013).

Konkurenčna obveščevalna dejavnost predstavlja pomemben vir informacij za poslovno načrtovanje (Vedder in Guynes, 2002). Pomembnost in naraščajoč trend uporabe te dejavnosti so avtorji različnih člankov začeli napovedovati že konec dvajsetega stoletja. Bergeron in Hiller (2002) pišeta, da zanimanje za konkurenčno obveščevalno dejavnost raste že od leta 1994. Rast in popularnost te industrije napovedujeta tudi Vedder in Guynes (2001). V istem članku izpostavljata, da so se že takrat znotraj organizacij pojavljali formalno organizirani oddelki konkurenčne obveščevalne dejavnosti. Ta dejavnost predstavlja stalen proces, ki koristi vsem ravnem v organizaciji. Povezana je z osnovnimi koncepti upravljanja, med katere sodijo strateško načrtovanje, poslovna obveščevalna dejavnost, analiza trga in upravljanje z znanjem (Carlucci idr., 2005). Konkurenčna obveščevalna dejavnost organizacijam prinaša konkurenčno prednost (Egan, 2001; Rouach in Santi, 2001; Tan idr., 2002), uspešnost (Marin in Poulter, 2004) in učinkovitost (Guimaraes, 2000). Carlucci idr. (2005) naštevajo naslednje konkretne prednosti, ki naj bi jih organizacijam prinesla uporaba te dejavnosti:

- identifikacija priložnosti in potencialnih kupcev,
- pridobivanje konkurenčne prednosti s skrajšanjem reakcijskega časa,
- izboljšanje kratkoročnega in dolgoročnega strateškega načrtovanja,
- izdelava primerjalne ocene organizacij in razumevanje poslovanja konkurentov,
- prinašanje usmeritev pri postavljanju cen, dostavljanju in razvoju produktov, uporabljanju zunanjih izvajalcev in raziskovanju,
- predvidevanje sprememb v regulativnem okolju,
- identifikacija novih tehnologij, ki se pojavijo na trgu in lahko prinesejo konkurenčno prednost,
- ocenjevanje subjektov za združitve in prevzeme ter sklenitve partnerstev,
- opozarjanje na pomembne spremembe za organizacijo in preprečevanje presenečenj.

Zaključimo lahko, da se ta dejavnost ukvarja s spremljanjem okolja organizacije, kamor štejemo trg, konkurente, stranke, industrijo in poslovne partnerje, z namenom podpreti najvišje vodstvo in s tem zagotoviti konkurenčno prednost organizaciji (Bartes, 2014a).

Peltoniemi in Vuori (2005) konkurenčno obveščevalno dejavnost dojemata kot del poslovne obveščevalne dejavnosti, medtem ko Du Toit (2003), Viviers idr. (2005) ter Vedder in Guynes (2001) ti dve dejavnosti enačijo.

3.1.2 Poslovna obveščevalna dejavnost

V literaturi se za poslovno obveščevalno dejavnost pojavljajo različni izrazi. V angleški literaturi sta najpogostejša izraza, ki se uporabljata kot sopomenki,

economic intelligence in business intelligence, v slovenski literaturi pa smo poleg poslovne in ekonomske obveščevalne dejavnosti lahko opažali tudi bolj dobesedne prevode, kot sta poslovna inteligenca in poslovno obveščanje. Nekateri opisujejo, da se ta dejavnost ukvarja s poročanjem o podatkih in vizualizacijo, drugi sem vključujejo merjenje poslovne uspešnosti, pridobivanje in obdelavo podatkov ter integracijo, ob tem pa poudarjajo pomembnost statističnih analiz in podatkovno rudarjenje (Azvine idr., 2005). Poslovna obveščevalna dejavnost se ukvarja s tem, kako zajeti, dostopati, razumeti, analizirati in pretvoriti gole podatke v uporabno informacijo z namenom izboljšanja uspešnosti poslovanja (Anderson, 2019; Azvine idr., 2005).

Dokaj celostno opredelitev ponuja Brackett (2001, citirano v Hill in Scott, 2004), ki trdi, da poslovna obveščevalna dejavnost predstavlja skupek konceptov, metod in procesov za izboljšanje poslovnih odločitev z uporabo informacij iz različnih virov, izkušenj in dodajanjem predpostavk za oblikovanje natančnega razumevanja poslovne dinamike. Ob tem poudarja, da izboljšavo strateških in taktičnih odločitev predstavlja informacija, ki nastane v tem procesu zbiranja, upravljanja in analize podatkov. Enostavnejšo opredelitev uporablja Cekuls (2022), ki to dejavnost vidi kot proces zbiranja, analiziranja in vizualizacije podatkov, pri čemer rezultati tega služijo kot podlaga za poslovne odločitve. Podobno tudi Pirttimaki in Hannula (2003, citirano v Peltoniemi in Vuori, 2005) opredeljujeta to dejavnost kot organiziran in sistematičen proces, s katerim organizacija zbira, analizira in posreduje informacije, pomembne za njihovo poslovno dejavnost. Dodajata, da se lahko pojem business intelligence, poleg navezovanja na proces, navezuje tudi na tehnike in orodja, ki prispevajo k sprejemanju hitrejših in boljših odločitev. Zgolj ta segment pokriva opredelitev Pejić Bach idr. (2005), ki pravijo, da poslovna obveščevalna dejavnost zajema tehnologije za zbiranje, hranjenje, dostopanje in analizo podatkov z namenom izboljšanja kakovosti sprejetih odločitev. Hao idr. (2000) so pri opredelitvi (predvsem v delu zbiranja) bolj konkretni in narekujejo, da ta dejavnost predstavlja zbiranje, upravljanje in analizo večjih količin podatkov o strankah oziroma uporabnikih, produktih, storitvah, nalogah, podpori, partnerjih in vseh transakcijah v organizaciji.

Nekateri avtorji omenjajo povezavo med poslovno obveščevalno dejavnostjo in varnostnim področjem (npr. Wu idr., 2014), kar pa je bolj značilno za korporativno obveščevalno dejavnost (Trim, 2004). V literaturi se poslovna obveščevalna dejavnost povezuje s podporo pri upravljanju tveganj, vendar ta povezava ne pomeni, da poslovna dejavnost nadomešča ali vključuje varnostne funkcije (Reyes Mena idr., 2018). Tudi Bilandžić in Lucić (2014) vidita to dejavnost v bolj obrambni oziroma varnostni smeri, zato ji pripisujeta, da ima pomembno vlogo pri odpravi oziroma zmanjšanju vpliva obveščevalne dejavnosti konkurentov in zaščiti informacij v organizaciji pred ekonomskim vohunjenjem. Ob tem kot dejavnost, ki se s tem ukvarja, omenita tudi korporativno obveščevalno dejavnost.

Poslovna obveščevalna dejavnost pomaga organizacijam razumeti strankine vzorce nakupovanja, identificirati priložnosti za rast prodaje in dobička ter na splošno pri sprejemanju odločitev (Hill in Scott, 2004). Potreba po tej dejavnosti izhaja iz potrebe po prilagajanju spremembam v poslovnem okolju (Ali in Khan, 2019). Raziskave kažejo, da uporaba te dejavnosti prispeva k hitrejšim in

celovitejšim odločitvam, ki vodijo do večje uspešnosti organizacij (Alzghoul idr., 2022). Velika korist, ki pride z uporabo te dejavnosti, je zaznavanje in ukrepanje v neugodnih situacijah, preden le-te postanejo problem (Hill in Scott, 2004). Izzive na tem področju predstavljajo hitre spremembe na trgu in v okolju informacijskih tehnologij, preobremenitve z informacijami in vprašljivost kakovosti nekaterih spletnih virov (Marshall idr., 2004).

Zaključimo lahko, da je poslovna obveščevalna dejavnost primarno analitična in podporna funkcija, ki organizacijam omogoča sprejemanje bolje informiranih poslovnih odločitev. Čeprav lahko podpira tudi varnostne ali zaščitne funkcije, njena primarna naloga ostaja zajem, analiza in interpretacija podatkov za izboljšanje poslovanja (Cekuls, 2022).

3.2 Predmet korporativne obveščevalne dejavnosti in obveščevalni krog

Predmete korporativne obveščevalne dejavnosti predstavljajo podatki (angl. *data*) oziroma informacije (angl. *information*). Nekateri avtorji (tudi znotraj istega članka) pojma pogosto zamenjujejo. Ob tem se pojavljata še pojma znanje (angl. *knowledge*) in obveščevalni podatek oziroma obveščevalna informacija (angl. *intelligence*). Vse predmete oziroma elemente uporablja organizacija kot podporo pri odločanju, strateškem načrtovanju in obvladovanju tveganj (Fuld, 1995; Chermack in Nimon, 2008). Podatki predstavljajo surova, diskretna dejstva o dogodkih ali transakcijah, ki še nimajo neposredne uporabne vrednosti (Rouach in Santi, 2001). Informacije nastanejo, ko se podatke organizira, analizira in postavi v kontekst, ki omogoča razumevanje specifičnih pojavov ali trendov. Obveščevalna informacija se od preprostih informacij razlikuje po tem, da je namenjena podpori odločanju, je filtrirana, analizirana in interpretirana z vidika tveganj, priložnosti ali strateških ciljev organizacije (Kahaner, 1996). Po Fuldu (1995) omogoča obveščevalna informacija predvidevanje možnih scenarijev, identifikacijo groženj in priložnosti ter oblikovanje odgovorov za doseganje konkurenčne prednosti. Obveščevalne informacije zahtevajo pravilno mešanico kakovosti, relevantnosti in hitrosti (Anderson, 2019). Vrednost obveščevalne informacije lahko po mnenju Boseja (2008) merimo na podlagi naslednjih atributov:

- točnost,
- objektivnost,
- uporabnost,
- relevantnost,
- pripravljenost oziroma primernost,
- pravočasnost oziroma časovna komponenta.

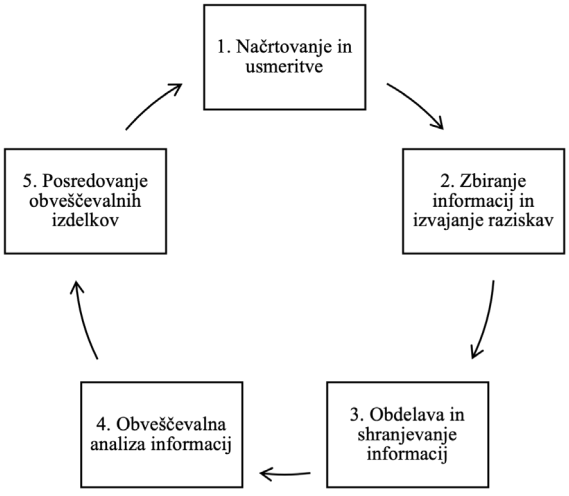
Joia (2000) povzema informacijo kot seštevek podatka in pripadajočih lastnosti, relevantnosti ter konteksta. Bartes (2014b) trdi, da predstavljajo informacije eno izmed najmočnejših in najbolj obetavnih orožij v organizaciji, njihova posest pa organizaciji predstavlja prednost. Za vse več podjetij predstavljajo informacije premoženje in postajajo vse bolj pomemben vir in sredstvo v njihovih poslovnih procesih.

Znanje nastaja z integracijo obveščevalnih informacij in izkušenj, kar organizaciji omogoča, da informacije uporabi pri odločanju, oblikovanju strategij in prilagajanju poslovanja (Rouach in Santi, 2001). Joia (2000) pravi o znanju, da je povezano z vrednotami in izkušnjami posameznika ter posameznikovo sposobnostjo prepoznavanja vzorcev, analogije in implicitnih zakonitosti. Znanje znotraj organizacije lahko poseduje vsak zaposleni v nefizični obliki, lahko pa je tudi v fizični ali digitalni obliki (Joia, 2000).

Proces korporativne obveščevalne dejavnosti se pogosto opisuje skozi model obveščevalnega kroga oziroma cikla, ki naj bi predstavljal racionalen in zaporedno urejen proces pretvorbe surovih podatkov v uporabne obveščevalne informacije ali produkte (Kahaner, 1996, citirano v Cooper idr., 2001). Vsak takšen proces se začne s prepoznavanjem potreb organizacije (tj. kar mora organizacija vedeti). Opredelitvi ključnih obveščevalnih zahtev in ciljev sledi pregled že obstoječega znanja v organizaciji. Na ta način lahko izpostavimo pomanjkljivosti v lastnem znanju. Temu sledi načrt zbiranja podatkov, ki jih organizacija potrebuje, ob čemer se določijo viri, iz katerih se bo pridobivalo podatke. Zbiranju javnih in nejavnih podatkov sledi obdelovanje informacij z namenom pridobitve znanja, kar dosežemo z vrednotenjem in analiziranjem podatkov. Na koncu se pridobljene obveščevalne informacije predstavijo uporabnikom (Finegold idr., 2005). Hulnick (2006) poudarja, da so v realnosti te faze pogosto prepletene, nelinearne in podvržene stalnim povratnim zankam, pri čemer se obveščevalne zahteve pogosto oblikujejo šele med procesom, ne pa v njegovi začetni fazi.

Kljub omenjenim pomanjkljivostim lahko predvsem za didaktične namene obveščevalni proces strnemo v različno število korakov. Njihovo število in poimenovanje se od avtorja do avtorja razlikujeta. Te razlike pa praviloma niso vsebinske, ampak predstavljajo zgolj različno razčlenjene korake. Bartes (2013a) trdi, da štiristopenjski krog zadosti enostavnim potrebam, medtem ko za bolj zapletene probleme takšen krog ni vedno najprimernejši. Krog s petimi koraki tako opisujeta Bartes (2011; 2013a) (glej shemo 2), ki te faze tudi podrobneje razčleni, in Bose (2008) pri konkurenčni obveščevalni dejavnosti. Na sedem

Shema 2: Obveščevalni krog (vir: Bartes, 2013a)



področij pa obveščevalni proces razdeljujeta Maungwa in Laughton (2023). V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili posamezen korak Bartesovega (2013a) petstopenjskega obveščevalnega cikla, ki najbolj celostno povzema značilnosti procesa korporativne obveščevalne dejavnosti.

Obveščevalni krog se na prvi pogled bistveno ne razlikuje od klasičnega obveščevalnega kroga, saj prav tako vsebuje temeljne faze, kot so načrtovanje, zbiranje, analiza in posredovanje obveščevalnih informacij. Medtem ko je klasičen obveščevalni krog osredotočen na nacionalnovarnostne cilje države, pa se ta proces v korporaciji osredotoča na podporo poslovnemu odločanju, upravljanju tveganj, zaščiti interesov lastnikov in zagotavljanju konkurenčne prednosti podjetja. Ključna razlika med njima je predvsem v namenu, naročniku, vsebini obveščevalnih zahtev in kontekstu delovanja. V nadaljevanju zato obveščevalni krog obravnavamo z vidika korporativne obveščevalne dejavnosti.

1. Načrtovanje in usmeritve

Obveščevalni proces se začne z ugotavljanjem potreb organizacije. Te potrebe običajno imenujemo ključne obveščevalne teme (angl. *key intelligence topics*) in ključna obveščevalna vprašanja (angl. *key intelligence questions*). Viviers idr. (2005) uporabljajo pojem ključne obveščevalne potrebe (angl. *key intelligence needs*), ki predstavljajo potrebe naročnika. Naročniki takšnih informacij v korporativnem okolju so najpogosteje lastniki, uprava oziroma najvišje vodstvo (angl. *top management*) (Bartes, 2011; Marin in Poulter, 2004). Izhajajoč iz opredelitev korporativne obveščevalne dejavnosti se obveščevalne zahteve v korporativnem okolju praviloma nanašajo na konkurente, tržne razmere, regulativne spremembe, tehnološki razvoj, zaščito intelektualne lastnine ter preteče notranje in zunanje grožnje. Ko ima organizacija opredeljene obveščevalne potrebe, mora opraviti pregled že obstoječega znanja, ki ga poseduje. Načrt zbiranja podatkov se nadalje oblikuje na podlagi identificiranih pomanjkljivosti v znanju organizacije (Finegold idr., 2005).

V načrtu zbiranja podatkov identificiramo tipe informacij, ki jih bomo pridobili, in opredelimo vire, iz katerih bomo te podatke pridobivali (Finegold idr., 2005). Pri načrtovanju je zelo pomembna tudi časovnica (Viviers idr., 2005). Načrt lahko poleg tega vsebuje morebitno sprotno obveščanje uporabnikov končnih produktov o napredku (Viviers idr., 2005).

Bartes (2013a) v to fazo uvršča opredelitev nalog, analizo problema in načina rešitve, načrtovanje postopka in ugotovitev potrebnih finančnih, človeških in drugih virov. Ob tem v to fazo uvršča tudi povratne informacije iz predhodno zaključenega obveščevalnega kroga.

2. Zbiranje informacij in izvajanje raziskav

Faza zbiranja vključuje pridobivanje neobdelanih informacij, ki so kasneje lahko uporabljene za pripravo obveščevalnega izdelka (Diyaolu, 2019). Zbiranje informacij mora biti sistematično organizirano in vodeno. Tako lahko omogočamo uporabo notranjih in zunanjih virov ter zagotavljamo učinkovito in optimalno uporabo teh virov (Gilmore idr., 2001). Veliko uporabnih informacij lahko

pridobimo iz javno dostopnih virov, kamor sodijo na primer internet, revije, komercialne baze podatkov (Bose, 2008), letna poročila, novice in televizijska poročanja ter knjige (Gilmore idr., 2001).

Po natančnem zbiranju in organiziranju relevantnih javno dostopnih podatkov lahko sledi tudi sistematično zbiranje dodatnih nejavnih oziroma internih informacij. Takšne informacije se praviloma pridobivajo z neposrednim ali posrednim spraševanjem ljudi (Finegold idr., 2005). Metode pridobivanja podatkov lahko vključujejo opravljanje raziskav in telefonskih intervjujev, osebno zaznavo, pregled medijev in mreženje (Viviers idr., 2005). Tako pri zbiranju kot tudi pri drugih delih obveščevalnega kroga igra pomembno vlogo časovna komponenta (Dou in Manullang, 2004). Ob tem številni avtorji izpostavljajo, da mora biti zbiranje podatkov ves čas etično in zakonito (Diyaolu, 2019).

3. Obdelava in shranjevanje informacij

Podatke obdelamo najprej tako, da jih pretvorimo v obliko, ki je primerna za analizo. Takšna obdelava lahko vključuje vrednotenje podatkov ali pisanje povzetkov o ključnih dejstvih (Finegold idr., 2005). Del te faze je tudi preverjanje zanesljivosti, pravilnosti oziroma točnosti, aktualnosti in celovitosti virov ter informacij. Analiza mora temeljiti na potrebah naročnika oziroma uporabnika končnega izdelka (Ashton in Stacey, 1995).

S klasifikacijo in uporabo informacij je povezano tudi hranjenje informacij (Viviers idr., 2005). Zbrane (občutljive) informacije in njihovi viri morajo biti varno hranjeni in dostopni tistim upravičencem, ki jih potrebujejo (Finegold idr., 2005).

4. Obveščevalna analiza informacij

Osrednji element obveščevalnega procesa je analiza (Rouach in Santi, 2001). Ta faza predstavlja tudi največji izziv in zahteva najvišjo usposobljenost izvajalcev, ki se z njo ukvarjajo (Diyaolu, 2019).

Z analizo navidezno nepovezane in surove podatke pretvorimo v obveščevalne informacije (Finegold idr., 2005; Rouach in Santi, 2001). Takšna analiza pogosto vključuje fragmentacijo kompleksnih informacij v diskretne spremenljivke, ki jih nato lahko ponovno združimo tako, da ponujajo odgovore na ključna obveščevalna vprašanja organizacije (Finegold idr., 2005). Analitiki ustvarjajo obveščevalne informacije o zunanjem poslovnem okolju iz koščkov podatkov o konkurenci, tehnološkem razvoju, strankah, podpornih dejavnostih, cenah dobrin ter političnih, regulatornih, ekonomskih in demografskih trendih, ki lahko vplivajo na delovanje organizacije (Egan, 2001).

Gilad in Gilad (1988) omenjata, da vsebuje analiza šest korakov: razvrščanje podatkov, združevanje informacij, oblikovanje zaključkov in scenarijev, preučevanje možnosti za konkurenčno pozicioniranje in predlaganje priporočil za ukrepanje.

Nekateri izmed najbolj priljubljenih modelov in tehnik, ki se uporabljajo v fazi analize so: SWOT analiza, primerjalno ocenjevanje (angl. *benchmarking*), analiza okolja oziroma STEEP analiza (tj. analiza družbenih, tehnoloških, ekonomskih, ekoloških in političnih dejavnikov), načrtovanje oziroma analiza scenarijev (Bergeron in Hiller, 2002), PEST analiza (tj. analiza političnega, ekonomskega,

družbenega in tehnološkega vpliva), Porter's five forces model, profiliranje konkurentov (Viviers idr., 2005), slepe točke (angl. *Blind Spots*) in tehnika štirih kotov (angl. *Four Corners*) (April in Bessa, 2006). Z razumevanjem povezav mora analiza omogočati osmišljanje podatkov, da ti postanejo znanje in tako naročnikom ponudijo odgovore (Dou in Manulang, 2004). Glavni izziv na področju analitike danes predstavljajo velike količine podatkov (Herodotou, 2017).

5. Posredovanje obveščevalnih izdelkov

Ko imamo zbranih dovolj informacij, pripravimo obveščevalni izdelek, s katerim bomo povzeli naše ugotovitve (Finegold idr., 2005). Namen obveščevalne dejavnosti je odgovoriti na ključna obveščevalna vprašanja oziroma teme (Viviers idr., 2005). Obveščevalni izdelek je praviloma v obliki poročila. Takšno poročilo naj bi vsebovalo opis in cilje naloge, opombe k poročilu, zaključke oziroma ugotovitve obveščevalne analize, predloge ukrepov, ki jih je treba sprejeti, priloge in druge potrebne elemente. Pri tem moramo biti pozorni, da ne izpostavimo svojih virov in znanja (Bartes, 2013a). Končni izdelek lahko vsebuje predstavitve, dokumente ali elektronske medije. Obveščevalni produkti morajo biti vedno jasni, jedrnati in organizirani, da se lahko lažje vključijo v proces odločanja. Če so podatki preobsežni, se jih dostavi oziroma priloži ločeno. V mislih moramo imeti, da odločevalci bolj kot obsežne cenijo strnjene izdelke (Finegold idr., 2005).

Zadnji del obveščevalnega kroga predstavlja podajanje rezultatov analize odločevalcem (Diyaolu, 2019). V to fazo sodi razširjanje oziroma predstavitev poročila pooblaščenim prejemnikom (Bartes, 2013a). Obveščevalne izdelke in informacije je treba dostaviti zgolj osebam, ki se morajo z njimi seznaniti in na podlagi seznanitve ukrepati (Finegold idr., 2005; Viviers idr., 2005). Običajno so takšni izdelki namenjeni vodjem nekaterih oddelkov, lastnikom, upravi ali drugim najvišjim vodjem v poslovni organizaciji (Bartes, 2011; Marin in Poulter, 2004). Čezmerna distribucija obveščevalnih produktov lahko zmanjša njihovo zaznavno vrednost in poveča tveganje za razkritje oziroma uhajanje informacij izven organizacije (Finegold idr., 2005).

Običajno se ob ali po predstavitvi uporabniku obveščevalnega izdelka že pojavijo nova vprašanja, ki zahtevajo ponoven začetek obveščevalnega kroga. To podpira tudi dejstvo, da je obveščevalni krog dejansko krog, ki predstavlja nekončen proces in enkraten postopek (Viviers idr., 2005). Omenjenemu nekako nasprotuje Hulnick (2006), ko trdi, da je uporaba obveščevalnih informacij močno odvisna od organizacijskega konteksta, interesov odločevalcev ter njihove sposobnosti in pripravljenosti za interpretacijo analiz. S tega vidika (omenjeni) obveščevalni cikel ne predstavlja dejanskega opisa delovanja korporativne obveščevalne dejavnosti, temveč prej didaktično orodje, ki lahko prikrije kompleksnost, negotovost in dinamičnost obveščevalnega dela.

3.3 Viri pridobivanja podatkov v okviru korporativne obveščevalne dejavnosti

V obveščevalni dejavnosti se osredotočamo na to, katere informacije so pomembne in relevantne ter kje jih lahko najdemo (Ashton in Stacey, 1995). Pomembno je, da

so viri vredni zaupanja oziroma zanesljivi (Vedder in Guynes, 2001), saj so lahko podatki, ki prihajajo iz enega samega vira, nezanesljivi (Cooper idr., 2001). Več, kot je podpornih podatkov, ki so zbrani iz različnih virov, čistejše in bolj točne so informacije, ki bodo služile razvijanju strategij.

Avtorji v člankih pogosto omenjajo dva tipa virov, iz katerih se pridobivajo informacije – primarni in sekundarni (npr. Viviers idr., 2005). Med primarne vire Diyaolu (2019) uvršča posameznike, kot so zaposleni v podjetju, in strokovnjake iz drugih organizacij. Pridobivanje podatkov iz takšnih virov zahteva znanje s področja intervjuvanja in ohranjanja mreže stikov oziroma odnosov. Primarni podatki vključujejo pridobivanje podatkov od človeških virov, osebno zaznavo, udeležbo na sejmih ipd. ter t. i. reverse inženiring (Bergeron in Hiller, 2002). Najpogosteje naj bi bili uporabljeni sekundarni viri (Erdelez in Ware, 2001), med katere uvrščamo javno dostopne baze, znanstvene revije, tržne publikacije in novice. Fuld (1995, citirano v Erdelez in Ware, 2001) uvršča sem tudi tiste interne dokumente, ki lahko prispevajo k spremljanju konkurence. Collins (1997, citirano v Viviers idr., 2005) deli vire na notranje ali interne (npr. zaposleni v podjetju) in zunanje. Marin in Poulter (2004) ugotavljata, da so na splošno najpogosteje uporabljeni viri mediji, spletne strani podjetij, tržne publikacije, letna poročila konkurenčnih podjetij in zaposleni.

HUMINT (angl. *Human Intelligence*) je metoda pridobivanja podatkov od človeških virov. Sem sodijo obveščevalne mreže ljudi, konkretneje to zajema stike s strankami, zaposlenimi, strokovnjaki, konkurenti, tržnimi analitiki, novinarji, univerzitetnimi profesorji, vladnimi predstavniki, dobavitelji in drugimi deležniki (Bergeron in Hiller, 2002). Povezano s tem Carr idr. (2004) omenjajo, da je velikokrat lahko najboljši vir informacij zaposleni v podjetju.

OSINT (angl. *Open Source Intelligence*) oziroma pridobivanje obveščevalnih podatkov iz javno dostopnih virov predstavlja ključno metodo pridobivanja podatkov v zasebnem sektorju (Britovšek idr., 2018). Velika količina zbranih informacij prihaja iz javno dostopnih virov, ki vključujejo letna poročila, knjige, spletne vire, časopise ter druge javne tiskane in netiskane vsebine (Diyaolu, 2019). Kendrick (2007) v tem kontekstu izpostavlja uporabnost in hkrati omejenost iskalnikov za pridobivanje poslovnih informacij preko spleta. Zagovarja tezo, da je ustvarjalnost pri tem še pomembnejša od strukturiranega iskanja. Pomemben vir informacij na internetu predstavlja tudi spletna stran organizacije (Kassler, 1999, citirano v Erdelez in Ware, 2001). Erdelez in Ware (2001) naslavljata ta vir kot glavnega in najuspešnejšega.

Pri pridobivanju podatkov uporabljajo zaposleni različna orodja. Pri analizi člankov smo lahko opazili, da veliko avtorjev analizira in testira različna orodja, ki naj bi pripomogla k optimalnejšemu zbiranju in analiziranju podatkov. Marshall idr. (2004) poudarjajo, da bi morala dobra orodja za konkurenčno obveščevalno dejavnost obvladovati različne formate oziroma tipe datotek in bi morala biti sposobna prepoznati in izkoristiti potencial metapodatkov (z iskanjem na internetu v različnih brskalnikih in v različnih jezikih). Nadaljujejo, da bi morala takšna orodja podpirati zapletenejše možnosti iskanja, kot so iskanje po frazah, besednih zvezah in datumskih razponih. Dodajajo še, da naj bi učinkovita orodja

vključevala tudi (samodejno) filtriranje nepotrebne vsebine ter povzemanje člankov in dokumentov.

Orodja za poslovno obveščevalno dejavnost bi morala končnim uporabnikom poleg prilagoditve zagotavljati tudi vpogled v poslovanje v realnem času (Azvine idr., 2005). Takšna orodja pomagajo organizaciji razumeti njihovo notranje in zunanje okolje (Chung idr., 2005), prihraniti čas pri zbiranju podatkov, reševati izzive iskanja, zbiranja in analiziranja ter poročanja, s povzemanjem uporabnih obveščevalnih informacij iz velikih količin podatkov (Marshall idr., 2004). Poleg vsega omenjenega morajo biti orodja za poslovno obveščevalno dejavnost sposobna seštevati, šteti, ugotavljati povprečja, najvišje in najnižje vrednosti ter razvrščati podatke po posameznih sklopih. Takšno orodje mora biti sposobno izdelati tabele, grafe, diagrame, zemljevide ipd. na poljuden način, integrirati se z lastnimi informacijami (npr. zgodovina prodaje ali konkurenčni podatki), omogočati dodatne funkcije in ponujati celostni pregled (Fisher, 2018). Ključna področja, na katera moramo biti pozorni pri izbiri orodja za poslovno obveščevalno dejavnost, so njegova funkcionalnost, kompleksnost rešitev in kompatibilnost. Pri tem je pomembno, da so orodja ves čas aktualna in da so na voljo posodobitve, ki omogočajo trajnost (Olszak in Ziemba, 2007). Tipična programska oprema, ki se uporablja za izvajanje poslovne obveščevalne dejavnosti, vključuje analizo (trendov in vedenja strank), model napovedovanja (tj. analiza najverjetnejših scenarijev), podatkovna skladišča (baze, besedila ipd.), analitična orodja (npr. orodja za podatkovno rudarjenje) ter orodja za vizualizacijo in poročanje (Azvine idr., 2005).

3.4 Etika v korporativni obveščevalni dejavnosti

Korporativna obveščevalna dejavnost se mora izvajati tako, da spoštuje zakone, notranje politike organizacije in etične standarde, ki varujejo zasebnost posameznikov in poslovne skrivnosti (Finegold idr., 2005). Medtem ko so zakonite metode osnova za legitimnost korporativne obveščevalne dejavnosti, zakonitost sama po sebi ne zagotavlja etičnosti ravnanja (Gilmore idr., 2001).

Britovšek idr. (2009) ugotavljajo, da eno izmed najpomembnejših razlik med državno in zasebno obveščevalno dejavnostjo predstavljajo pooblastila, saj lahko država v določenih primerih pri pridobivanju podatkov posega v človekove pravice. Da morajo biti obveščevalne dejavnosti v zasebni organizaciji zakonite in da le kot takšne sodijo na področje korporativne obveščevalne dejavnosti, trdi tudi večina drugih avtorjev (npr. Diyaolu, 2019).

V praksi se pogosto pojavijo siva področja, kjer ni jasnih ločnic med dovoljenim in nedovoljenim ravnanjem. Takšna področja zajemajo na primer zbiranje informacij, ki bi lahko posegale v zasebnost zaposlenih ali konkurentov, uporabo OSINT virov v dvoumnih kontekstih ter komuniciranje obveščevalnih rezultatov, ki lahko vplivajo na poslovne odločitve (Finegold idr., 2005). Crane (2005) predlaga način ugotavljanja, ali gre pri obveščevalni dejavnosti za neetična ravnanja; za takšna ravnanja gre takrat, ko se pojavi vsaj eden od naštetih dejavnikov:

- taktike, ki so uporabljene za zavarovanje informacij, so vprašljive in presegajo sprejemljivo, etično ali zakonito poslovno prakso;
- narava pridobljenih informacij se šteje za interno ali tajno;
- namen uporabe informacij je v nasprotju z javnim interesom.

Gilmore idr. (2001) kot primere neetičnega oziroma nezakonitega ravnanja izpostavljajo pridobivanje informacij iz smetnjakov podjetij in izsiljevalskih fotografij vodilnih v podjetju. Dvojmoč (2019) izpostavlja etične dileme pri uporabi OSINT, predvsem z vidika zasebnosti in varstva podatkov. K bolj etičnemu ravnanju na tem področju, po mnenju Giustozzi in Van der Veer Martens (2011), prispevajo etični kodeksi, ki spodbujajo pošteno vedenje. Takšni kodeksi praviloma spodbujajo profesionalizem, zaščito ugleda organizacije, zakonito delovanje, transparentnost, izogibanje navzkrižju interesov, pošteno in nezavajajoče delovanje ter upoštevanje politik, ciljev in usmeritev organizacije (Strategic in Competitive Intelligence Professionals, n. d., citirano v Giustozzi in Van der Veer Martens, 2011). Tako torej avtorja Giustozzi in Van der Veer Martens (2011) vidita izboljšanje tega področja v organizaciji v promoviranju etične kulture.

Ko govorimo o etiki in zakonitosti korporativne obveščevalne dejavnosti, se ne moremo izogniti pojmu korporativnega, ekonomskega ali industrijskega vohunjenja. Vohunjenje je po definiciji pogosto nezakonito in vedno neetično, medtem ko je pridobivanje podatkov v obliki korporativne obveščevalne dejavnosti vedno legitimno in etično (Bose, 2008). Mashingaidze (2015) trdi, da so lahko vohuni razdeljeni v dve osnovni kategoriji – notranji (npr. zaposleni v podjetju) in zunanji. Smith (2005, citirano v Mashingaidze, 2015) izpostavlja tri, med seboj različne, tipe vohunjenja:

- industrijsko vohunjenje: tuja vlada vohuni za domačimi podjetji;
- poslovno vohunjenje: tuja ali domača podjetja vohunijo za domačimi podjetji;
- korporativno vohunjenje: zakonito in etično zbiranje obveščevalnih podatkov domačih podjetij za pridobitev konkurenčne prednosti.

Posebno problematično je industrijsko in poslovno vohunjenje, ki pogosto krši zakon in etične standarde, medtem ko korporativna obveščevalna dejavnost ostaja znotraj pravnega in etičnega okvira. Zgornja opredelitev korporativnega vohunjenja je že sama po sebi kontradiktorna z ugotovitvami drugih avtorjev, ki pravijo, da je vohunjenje nezakonit proces in se razlikuje od zakonitih obveščevalnih dejavnosti (Wright in Roy, 1999). Je pa res, da si takšno vohunjenje ni nujno kontradiktorno z ugotovitvami Bosa (2008), ki dopušča možnost, da je vohunjenje lahko tudi zakonito, vseeno pa naj to ne bi bilo etično. K zmanjšanju vohunjenja naj bi po mnenju Mashingaidze (2015) vplivalo ozaveščanje in izobraževanje zaposlenih o varstvu podatkov in etiki; vzpostavitev varnostne kulture in nadzora dostopov (Wright in Roy, 1999); redno preverjanje skladnosti z zakonodajo, vključno s Splošno uredbo o varstvu podatkov (GDPR) in notranjimi etičnimi smernicami. V zaključku lahko rečemo, da etika v korporativni obveščevalni dejavnosti ni zgolj formalnost, temveč gre za dinamično ravnovesje med zakonitostjo, profesionalnostjo in družbeno odgovornostjo, kjer zakonitost predstavlja minimum, etičnost pa dodano vrednost in dolgoročno zaupanje.

4 ZAKLJUČEK IN RAZPRAVA

Pri pregledu literature s širšega področja korporativne obveščevalne dejavnosti smo ugotovili, da je število člankov z osrednjo vsebino korporativne obveščevalne dejavnosti zelo omejeno. Bistveno več je prispevkov, ki obravnavajo sorodna področja, predvsem poslovno in konkurenčno obveščevalno dejavnost. Prav tako smo opazili, da so nekatere definicije teh dveh področij neenotne, v določenih primerih preširoke ter posegajo na vsebinska področja drugih obveščevalnih dejavnosti. Ugotovili smo, da številni avtorji izpostavljajo sorodnosti teh dejavnosti, medtem ko nekateri poslovno in konkurenčno obveščevalno dejavnost celo enačijo s korporativno obveščevalno dejavnostjo (npr. Du Toit, 2003; Viviers idr., 2005; Vedder in Guynes, 2001; Yap in Rashid, 2011a), kar dodatno potrjuje zapletenost in medsebojno povezanost teh konceptov. Analiza je pokazala, da se posamezni ključni pojmi na tem področju pogosto uporabljajo nedosledno. Nekateri avtorji (npr. Bartes, 2011) korporativno in konkurenčno obveščevalno dejavnost enačijo, drugi med njima vidijo in vzpostavljajo jasno ločnico. Podobne terminološke nejasnosti je bilo med analizo moč zaznati tudi pri drugih osrednjih dejavnostih. Poslovna in konkurenčna obveščevalna dejavnost sta v literaturi načeloma jasno opredeljeni, v veliki meri pa se skladajo tudi njune opredelitve. Večje razlike so se pojavile predvsem pri vprašanjih vključevanja varnostnega segmenta, saj nekateri avtorji varnost umeščajo tudi v okvir poslovne ali konkurenčne obveščevalne dejavnosti (npr. Bilandžić in Lucić, 2014; Wu idr., 2014; Reyes-Mena idr., 2018). Pri obravnavi opredelitev korporativne obveščevalne dejavnosti smo opazili več pomanjkljivosti. Čeprav je področje vsebinsko razmeroma dobro razdelano, mu manjka enostavna in celostna opredelitev. Večina raziskovalcev s tega področja trdi, da je pomemben del korporativne obveščevalne dejavnosti varnostni segment, ki zajema korporativno varnost (npr. Dvojmoč, 2019; Trim, 2004), kamor sodijo tudi protiobveščevalne dejavnosti (Britovšek, 2007). Podobno k tej dejavnosti Trim (2004) vključuje analizo konkurentov, poslovno obveščevalno dejavnost in pravni oziroma varnostni segment. Korporativna obveščevalna dejavnost je opredeljena tudi kot orodje za obvladovanje izzivov in tveganj ter nadgradnjo poslovanja z vidika konkurenčnosti in varnosti na trgu (Dvojmoč, 2019). Kot taka prispeva k večjemu uspehu organizacij (Vedder in Guynes, 2001), zlasti, kadar jo podpirajo ustrezno usposobljeni vodilni kadri. V organizacijah je korporativna obveščevalna dejavnost uporabljena za zaščito svojega znanja, interesov in skrivnosti, poleg tega pa tudi za obvladovanje različnih tveganj. Zaradi vseh omenjenih razlogov to področje predstavlja zelo pomemben varnostni element v organizacijah današnjega poslovnega sveta. Na podlagi pregleda literature zato predlagamo naslednjo delovno opredelitev: »Korporativna obveščevalna dejavnost je skupek vseh zakonitih in etičnih obveščevalnih dejavnosti v korporaciji, ki se prepletajo s poslovno in konkurenčno obveščevalno dejavnostjo ter vključujejo varnostni vidik oziroma zaščito interesov organizacije.«

Glavni predmet korporativne obveščevalne dejavnosti so podatki oziroma informacije. Tudi opredelitve teh dveh pojmov so zelo različne, vsi avtorji pa ju soglasno obravnavajo kot pomembno organizacijsko premoženje in s tem postajajo vse bolj pomemben vir in sredstvo v organizacijah. Pomemben vir predstavlja

tudi znanje, ki je povezano predvsem z vrednotami, sposobnostmi in izkušnjami posameznikov v organizaciji.

Korporativna obveščevalna dejavnost bi morala biti vpeta v različne oddelke (Vedder in Guynes, 2001), saj predstavljajo zaposleni pomemben vir obveščevalnih podatkov (Yap in Rashid, 2011a). To bi lahko dosegli le tako, da bi v korporaciji vzpostavili formalno enoto, ki bi se sistematično ukvarjala s korporativno obveščevalno dejavnostjo (Yap in Rashid, 2011a). Yap in Rashid (2011b) izpostavljata, da vzpostavitev takšne enote prispeva k večji uspešnosti organizacije. K temu pa prispeva tudi večja raven pridobivanja obveščevalnih informacij in večji obseg njihove uporabe. Trim (2004) ugotavlja, da bi morali vodilni zaposleni v korporativni obveščevalni dejavnosti spodbujati druge (podrejene) h grajenju delovnih odnosov z drugimi kolegi izven svojega oddelka. Tako bi morali (tesno) sodelovati in dobivati podporo od IT sektorja (Vedder in Guynes, 2001), oddelka za trženje oziroma marketinga (Trim, 2004), pravnih oddelkov (predvsem v povezavi z intelektualno lastnino) ter področij, ki se ukvarjajo z bibliotekarstvom (Maungwa in Fourie, 2018) ter razvojem in raziskavami (Finegold idr., 2005). Takšno sodelovanje je zelo pomembno, saj je lahko še tako dober proces korporativne obveščevalne dejavnosti neučinkovit, če deluje v izolaciji. Pri tem je ključna integracija te dejavnosti v celotno organizacijo, predvsem pa v njeno vodstvo (Finegold idr., 2005).

Proces in struktura korporativne obveščevalne dejavnosti zahtevata vpeljavo primernih pravilnikov, postopkov in infrastrukture. Na ta način lahko zaposleni učinkovito prispevajo in uporabljajo korist te dejavnosti (Viviers idr., 2005). Bartes (2013b) priporoča, da se v takšno enoto združijo ekipe strokovnjakov z različnimi znanji. Konkretneje naj bi sem sodili informacijski in varnostni strokovnjaki (Morris idr., 2000), strokovnjaki s področja raziskovalne oziroma akademske sfere, strokovnjaki z znanjem trženjskih trendov in trga, nekoga, ki se spozna na spremljanje finančnih tokov, nekoga, ki ima dobre organizacijske veščine in druga podobna ter za vsako organizacijo specifična znanja (Cooper idr., 2001). Takšne ekipe bi vodil urejen posameznik z znanjem načrtovanja korporativne obveščevalne dejavnosti (Bartes, 2013b). Trim (2004) trdi, da bi moralo osebje, ki deluje v korporativni obveščevalni dejavnosti, pregledati zbirko znanja in eksperimentirati z novimi metodološkimi pristopi reševanja problemov. To je pomembno z vidika izboljšave procesov odločanja in ustvarjanja novih teorij. Osebje v takšnih službah bi moralo biti odprto za uporabo številnih novih orodij in tehnik. Takšni zaposleni morajo imeti dobro razvito abstraktno mišljenje, razmišljati morajo izven okvirjev in tako prispevati nove rešitve za obstoječe probleme. Pri tem je pomembno stalno in ustrezno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih (Bartes, 2013b; Viviers idr., 2005), pri čemer lahko pripomorejo tako notranji kot zunanji strokovnjaki s področja konkurenčne obveščevalne dejavnosti (Trim, 2004). Uporabo zunanjih strokovno usposobljenih delavcev s področja konkurenčne obveščevalne dejavnosti priporočajo tudi Finegold idr. (2005).

Pri vpeljavi te dejavnosti v podjetje je treba jasno opredeliti cilje, prejemnike produktov oziroma rezultatov in postopke ter zagotoviti podporo vodstva (Bartes, 2013b). Veliko avtorjev poudarja pomembnost ozaveščenosti in zavedanja te dejavnosti pri zaposlenih (npr. Finegold idr., 2005; Wright in Roy, 1999; Viviers

idr., 2005). Ali in Miah (2018) trdita, da je treba pri vpeljavi poslovne obveščevalne dejavnosti upoštevati zmožnost upravljanja informacij in organizacijski kontekst. Na zmožnost upravljanja informacij vplivajo tehnološke zmožnosti podjetja in sposobnosti njihovih zaposlenih, med organizacijske dejavnike pa uvrščamo organizacijsko zmožnost in kulturo ter odločitve vodstva (Ali in Miah, 2018). Podobno ugotavljata tudi Ali in Khan (2019) s poudarkom na organizacijskih zmožnostih organizacije. Da bi preprečili neuspeh konkurenčne obveščevalne dejavnosti, je potrebno raziskovanje in poznavanje koncepta, usposabljanje na področju zbiranja podatkov in iskanja informacij ter poznavanje virov, razvijanje veščin, potrebnih za izvajanje te dejavnosti, in razumevanje pomembnosti povezave s podpornimi področji (Maungwa in Fourie, 2018). Čeprav so odločevalci tisti, ki uporabljajo usluge obveščevalnih dejavnosti, Kahaner (1997, citirano v Viviers idr., 2005) zagovarja, da se zbiranje informacij tiče vseh. Brez pravega zavedanja in pristopa delitve informacij je težko uspešno razviti obveščevalno dejavnost v organizaciji (Viviers idr. 2005), s katero bi korporaciji nudili zaščito pred ekonomskim vohunjenjem, ji pridobili konkurenčno prednost in na splošno izboljšali njeno delovanje (Morris idr., 2000).

Velika večina avtorjev poudarja, izpostavlja in dokazuje prednosti in pozitivne učinke naštetih obveščevalnih dejavnosti. Vse to dobro povzamejo Morris idr. (2000), ki ugotavljajo, da korporativna obveščevalna dejavnost lahko ob ustrezni implementaciji izboljša delovanje organizacije, prispeva h konkurenčni prednosti in hkrati zagotavlja zaščito pred ekonomskim vohunjenjem. Ne glede na različne opredelitve avtorjev lahko zaključimo, da je področje korporativne obveščevalne dejavnosti izredno pomembno za zagotavljanje varnosti in konkurenčnosti organizacij.

UPORABLJENI VIRI

Ali, M. D. S., in Khan, S. (2019). Organizational capability readiness towards business intelligence implementation. *International Journal of Business Intelligence Research, 10*(1), 42–58. https://doi.org/10.4018/IJBIR.2019010103

Ali, M. S., in Miah, S. J. (2018). Identifying organizational factors for successful business intelligence implementation. *International Journal of Business Intelligence Research, 9*(2), 47–63. https://doi.org/10.4018/IJBIR.2018070103

Alzghoul, A., Khaddam, A. A., Abousweilem, F., Irtaimeh, H. J., in Alshaar, Q. (2022). How business intelligence capability impacts decision-making speed, comprehensiveness, and firm performance. *Information Development, 40*(2), 220–233. https://doi.org/10.1177/02666669221108438

Anderson, C. (2019). Business intelligence. V A. Said, V. Torra (ur.), *Data science in practice*, (str. 97–118). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97556-6_6

April, K., in Bessa, J. (2006). A critique of the strategic competitive intelligence process within a global energy multinational. *Problems and Perspectives in Management, 4*(2). https://www.researchgate.net/publication/237320266_A_Critique_of_the_Strategic_Competitive_Intelligence_Process_within_a_Global_Energy_Multinational

Ashton, W. B., in Stacey, G. S. (1995). Technical intelligence in business: understanding technology threats and opportunities. *International Journal of Technology Management, 10*(1), 79–104. https://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=25615

Azvine, B., Cui, Z., in Nauck, D. D. (2005). Towards real-time business intelligence. *BT Technology Journal, 23*(3), 214–225. https://doi.org/10.1007/s10550-005-0043-0

Bartes, F. (2011). Intelligence analysis – the royal discipline of competitive intelligence. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 59*(7), 39–56. https://doi.org/10.11118/ACTAUN201159070039

Bartes, F. (2013a). Five-phase model of the intelligence cycle of competitive intelligence. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 61*(2), 283–288. https://doi.org/10.11118/actaun201361020283

Bartes, F. (2013b). The process of implementing competitive intelligence in a company. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 61*(4), 861–866. https://doi.org/10.11118/actaun201361040861

Bartes, F. (2014a). Defining a basis for the new concept of competitive intelligence. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 62*(6), 1233–1242. https://doi.org/10.11118/actaun201462061233

Bartes, F. (2014b). The objectives of competitive intelligence as a part of corporative development strategy. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 62*(6), 1243–1250. https://doi.org/10.11118/actaun201462061243

Bergeron, P., in Hiller, C. A. (2002). Competitive intelligence. *Annual Review of Information Science and Technology, 36*(1), 353–390. https://doi.org/10.1002/aris.1440360109

Bilandžić, M., in Lucić, D. (2014). Predicting Business Opportunities and/or Threats – Business Intelligence in the Service of Corporate Security (Empirical Analysis of the Usage in the Economy of Republic of Croatia). *Collegium Antropologicum, 38*(1), 25–33. https://www.researchgate.net/publication/290301333_Predicting_business_opportunities_andor_threats_-_Business_intelligence_in_the_service_of_corporate_security_Empirical_analysis_of_the_usage_in_the_economy_of_republic_of_Croatia

Bose, R. (2008). Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. *Industrial Management & Data Systems, 108*(4), 510–528. https://doi.org/10.1108/02635570810868362

Britovšek, J. (2017). *Zasebna obveščevalna dejavnost v Republiki Sloveniji – teoretični, pravni in praktični vidiki* [Doktorska disertacija]. Fakulteta za varnostne vede.

Britovšek, J., in Sotlar, A. (2014). Zasebna obveščevalna dejavnost. *Varstvoslovje, 16*(3), 278–295. https://www.fvv.uni-mb.si/rV/arhiv/2014-3/04_Britovsek_Sotlar.pdf

Britovšek, J., Tičar, B., in Sotlar, A. (2018). Private intelligence in the Republic of Slovenia: theoretical, legal, and practical aspects. *Security Journal, 31*, 410–427. https://doi.org/10.1057/s41284-017-0107-0

Britovšek, J., Ulcej, D., in Sotlar, A. (2008). Privatizacija obveščevalne dejavnosti v sodobnem varnostnem okolju. V T. Pavšič Mrevlje (ur.), *Varstvoslovje med teorijo in prakso.* https://www.fvv.uni-mb.si/dv2009/zbornik/clanki/britovsek.pdf

Calof, J. L., in Wright, S. (2008). Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of Marketing, 42*(7/8), 717–730. https://doi.org/10.1108/03090560810877114

Carlucci, S., Page, A., in Finegold, D. (2005). The role of competitive intelligence in biotech startups. *Nature Biotechnology, 23*(5), 525–527. https://doi.org/10.1038/bioent850

Carr, C., Erickson, G. S., in Rothberg, H. N. (2004). Intellectual capital, competitive intelligence and the Economic Espionage Act. *International Journal of Learning and Intellectual Capital, 1*(4), 460–482. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2186629

Cekuls, A. (2022). Business intelligence factors for decision making. *Journal of Intelligence Studies in Business, 12*(2), 4–5. https://journal.lu.lv/JISIB/article/view/2345/2272

Chen, M. J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *The Academy of Management Review, 21*(1), 100–132. https://doi.org/10.2307/258631

Chermack, T. J., in Nimon, K. (2008). *Scenario planning in organizations: Understanding the future*. Springer.

Chung, W., Chen, H., in Nunamaker Jr., J. F. (2005). A visual framework for knowledge discovery on the web: An empirical study of business intelligence exploitation. *Journal of Management Information Systems, 21*(4), 57–84. https://doi.org/10.1080/07421222.2005.11045821

Chung, W., Chen, H., in Nunamaker, J. F. (2003). Business intelligence explorer: A knowledge map framework for discovering business intelligence on the web. 36th *Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. https://doi.org/10.1109/HICSS.2003.1173649

Cooper, J., Hamer, J., in Schultz, J. (2001). Competitive intelligence. *Journal of Hospital Librarianship, 1*(3), 69–76. https://doi.org/10.1300/J186v01n03_07

Crane, A. (2005). In the company of spies: When competitive intelligence gathering becomes industrial espionage. *Business Horizons, 48*(3), 233–240. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.005

Diyaolu, A. M. (2019). The role of competitive intelligence in provision of quality information services. *Library Philosophy and Practice, 1–9*. https://www.proquest.com/docview/2234438416?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals

Dou, H., in Manullang, S. D. (2004). Competitive intelligence and regional development within the framework of Indonesian provincial autonomy. *Education for Information, 22*(2), 99–123. https://doi.org/10.3233/EFI-2004-22203

Du Toit, A. S. A. (2003). Competitive intelligence in the knowledge economy: what is in it for South African manufacturing enterprises? *International Journal of Information Management, 23*(2), 111–120. https://doi.org/10.1016/S0268-4012(02)00103-2

Dvojmoč, M. (2019). Corporate intelligence as the new reality: the necessity of corporate security in modern global business. *Varstvoslovje, 21*(2), 205–223. https://www.fvv.uni-mb.si/rV/arhiv/2019-2/06_Dvojmoc_rV_2019-2.pdf

Egan, J. (2001). Competitive Intelligence: Spending Is Increasing, but Benefits Can Be Elusive. *The Electricity Journal, 14*(2), 84–86. https://doi.org/10.1016/S1040-6190(01)00171-3

Erdelez, S., in Ware, N. (2001). Finding competitive intelligence on Internet start-up companies: a study of secondary resource use and information-seeking processes. *Information Research, 7*(1). http://InformationR.net/ir/7-1/paper115.html

Finegold, D., Carlucci, S., in Page, A. (2005). How to conduct competitive intelligence in your biotech startup. *Nature Biotechnology, 23*(6), 651–653. https://doi.org/10.1038/bioent854

Fisher, R. (18. 4. 2018). Business intelligence as a strategic weapon. *TAPPI Paper 360*. https://paper360.tappi.org/2018/04/18/business-intelligence-as-a-strategic-weapon/

Fuld, L. M. (1995). *The new competitor intelligence: The complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. Fuld & Company. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/17073/resource-center/white-papers/png/More_WP_images/Fuld-New-Competitor-Intelligence-Excerpt.pdf

Gao, W., in Jin, S. (2023). How does corporate intelligence level affect corporate sustainability? Evidence from China. *Journal of Global Business and Trade, 19*(3), 45–70. https://www.pfw.edu/publications/jgbt/current-previous-issues/JGBT-2023-19-3.pdf

Gilad, B., in Gilad, T. (1988). *The business intelligence system: A new tool for competitive advantage*. American Management Association. https://archive.org/details/businessintellig0000gila/page/n6/mode/1up?view=theater&q=six

Gilmore, J. F., Pagels, M. A., in Palk, J. (2001). Project X: competitive intelligence data mining and analysis. *Data mining and knowledge Discovery; Theory, Tools, and Technology III4384*, 258–266. https://doi.org/10.1117/12.421081

Giustozzi, E. S., in Van der Veer Martens, B. (2011). The new competitive intelligence agents: »Programming« competitive intelligence ethics into corporate cultures. *Webology, 8*(2). https://www.webology.org/2011/v8n2/a88.html

Guimaraes, T. (2000), Exploring manufacturing companies' effectivness in competitive intelligence, IS support and business change. International *Journal of Manufacturing Technology and Management, 2*, 479–491. https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJMTM.2000.001359

Hao, M., Dayal, U., in Hsu, M. (2000). Visual data mining for business intelligence applications. V H. Lou in A. Zhou (ur.), *Web-Age Information Management*, (str. 3–14). Springer. https://doi.org/10.1007/3-540-45151-X_1

Herodotou, H. (2017). Business intelligence and analytics: big systems for big data. V E. G. Caryannis, Elias in S. Sindakis (ur.), *Analytics, Innovation, and Excellence-Driven Enterprise Sustainability* (str. 7–49). Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1057/978-1-137-37879-8_2

Herschel, R. T., in Jones, N. E. (2005). Knowledge management and business intelligence: the importance of integration. *Journal of Knowledge Management, 9*(4), 45–55. https://doi.org/10.1108/13673270510610323

Hill, J., in Scott, T. (2004). A consideration of the roles of the business intelligence and e-business in management and marketing decision making in knowledge-based and high-tech start-ups. *Qualitative Market Research, 7*(1), 48–57. https://doi.org/10.1108/13522750410512877

Hulnick, A. S. (2006). What's wrong with the intelligence cycle. *Intelligence and National Security, 21*(6), 959–979. https://doi.org/10.1080/02684520601046291

Isson, J. P., in Harriott, J. (2013). The competitive intelligence mandate. V J. P. Isson in J. Harriott (ur.), *Win with Advanced Business Analytics: Creating Business Value from Your Data*, (str. 271–284). https://doi.org/10.1002/9781119205371.ch13

Joia, L. A. (2000). W3E – a web-based instruction system for leveraging corporate intelligence. *Journal of Workplace Learning, 12*(1), 5–13. https://doi.org/10.1108/13665620010309747

Kahaner, L. (1996). *Competitive intelligence: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. Simon & Schuster.

Kendrick, T. (2007). The winning mindset. *Business Information Review, 24*(4), 228–235. https://doi.org/10.1177/0266382107084890

Madureira, L., Popovič, A., in Castelli, M. (2021). Competitive intelligence: A unified view and modular definition. *Technological Forecasting & Social Change, 173*, 1–17. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121086

Marin, J., in Poulter, A. (2004). Dissemination of competitive intelligence. *Journal of Information Science, 30*(2), 165–180. https://doi.org/10.1177/0165551504042806

Marshall, B., McDonald, D., Chen, H., in Chung, W (2004). EBizPort: Collecting and analyzing business intelligence information. *Journal of the American Society for Information Science and Technology, 55*(10), 873–891. https://doi.org/10.1002/asi.20037

Mashingaidze, S. (2015). Corporate espionage maswuerading as business intelligence in local banks: a descriptive cross-sectional research. *Corporate Ownership & Control, 12*(4), 653–659. https://www.researchgate.net/publication/282823678_Corporate_espionage_masquerading_as_business_intelligence_in_local_banks_A_descriptive_crosssectional_research

Maungwa, T., in Fourie, I. (2018). Exploring and understanding the causes of competitive intelligence failures: an information behaviour lens. *Information Research – An International Electronic Journal, 23*(4). https://informationr.net/ir/23-4/pdf/isic1813.pdf

Maungwa, T., in Laughton, P. (2023). The use of theories in competitive intelligence: a systematic literature review. *Journal of Intelligence Studies in Business, 13*(2), 43–60. https://doi.org/10.37380/jisib.v13i2.1083

Morris, D. J., Ettkin, L. P., in Helms, M. M. (2000). Issues in the illegal transference of US information technologies. *Information Management & Computer Security, 8*(4), 164–173. https://doi.org/10.1108/09685220010344916

Murphy, C. (2006). Competitive intelligence. *Business Information Review, 23*(1), 35–42. https://doi.org/10.1177/0266382106063059

Olszak, C. M., in Ziemba, E. (2007). Approach to building and implementing business intelligence systems. Interdisciplinary *Journal of Information, 2*, 135–148. https://doi.org/10.28945/105

Parello, C. P. (2015). Model of corporate intelligence, secrecy, and economic growth. *International Journal of Economic Theory, 11*(2), 205–229. https://doi.org/10.1111/ijet.12061

Pejić Bach, M., Vlahović, N., in Knežević, B. (2005). Information agents usage for business intelligence: Retrieval of public data on stolen cars. *WSWAS Transactions on Information Science and Applications, 12*(2), 2273–2280. https://www.researchgate.net/publication/287723476_Information_agents_usage_for_business_intelligence_Retrieval_of_public_data_on_stolen_cars

Pellissier, R., in Nenzhelele, T. E., (2013). Towards a universal definition of competitive intelligence. *South African Journal of Information Management, 15*(2). https://doi.org/10.4102/sajim.v15i2.559

Peltoniemi, M., in Vuori, E. (2005). Competitive intelligence and co-evolution within an organisation population. *ECKM*, 404–411. https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=eeb634c0d0f374aa0c55dff20c9a41b-dabffde81

Pirttimäki, V., in Hannula, M. (2003). Process models of business intelligence. *Frontiers of Business Research in China*. https://www.researchgate.net/publication/251987518_Process_models_of_business_intelligence

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques of analyzing industries and competitors*. The Free Press. https://urss.ru/PDF/add_ru/194535-1.pdf

Prescott, J. E. (2012). The evolution of competitive intelligence: Designing a process for action. *Proposal Management, 4*(1), 37–52.

Reyes-Mena, F. X., Fuertes-Díaz, W. M., Guzmán-Jaramillo, C. E., Pérez-Estévez, E., Bernal-Barzallo, P. F., in Villacís-Silva, C. J. (2018). Application of business intelligence For analyzing vulnerabilities to increase the security level in an academic CSIRT. *Revista Facultad de Ingeniería, 27*(47), 21–29. https://doi.org/10.19053/01211129.v27.n47.2018.7747

Rouach, D., in Santi, P. (2001). Comptetitive intelligence adds value. *European Management Journal, 19*(5), 552–559. https://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)-00069-X

Tan, B., Foo, S., in Hui, S. C. (2002). Web information monitoring for competitive intelligence. *Cybernetics and Systems, 33*(3), 225–251. https://doi.org/10.1080/019697202753551620

Trim, P. (2001). A framework for establishing and implementing corporate intelligence. *Strategic Change, 10*(6), 349–357. https://doi.org/10.1002/jsc.550

Trim, P. R. J. (2004). The stategic corporate intelligence and transformational marketing model. *Marketing Intelligence & Planning, 22*(2), 240–256. https://doi.org/10.1108/02634500410525896

Vedder, R. G., in Guynes, C. S. (2001). A study of competitive intelligence practices in organizations. *Journal of Computer Information Systems, 41*(2), 36–39. https://doi.org/10.1080/08874417.2002.11646989

Vedder, R. G., in Guynes, C. S. (2002). Cios' perspectives on competitive intelligence. *Information Systems Management, 19*(4), 49–55. https://doi.org/10.1201/1078/43202.19.4.20020901/38834.6

Viviers, W., Saayman, A., in Muller, M. (2005). Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa. *International Journal of Social Economics, 32*(7), 576–589. https://doi.org/10.1108/03068290510601117

Wright, P. C., in Roy, G. (1999). Industrial espionage and competitive intelligence: one you do; one you do not. *Journal of Workplace Learning, 11*(2), 53–59. https://doi.org/10.1108/13665629910260743

Wu, D. D., Chen, S-H., in Olson, D. L. (2014). Business intelligence in risk management: some recent progress. *Information Sciences, 256*, 1–7. https://doi.org/10.1016/j.ins.2013.10.008

Yap, C. S., in Rashid, M. Z. A. (2011a). Acquisition and strategic use of competitive intelligence. *Malaysian Journal of Library & Information Science, 16*(1), 125–136. https://mjlis.um.edu.my/index.php/MJLIS/article/view/6689

Yap, C. S., in Rashid, M. Z. A. (2011b). Competitive intelligence practices and firm performance. *Libri, 61*(3), 175–189. https://doi.org/10.1515/libr.2011.015

O avtorjih:

Benjamin Hostnik, mag. varstvoslovja, doktorski študent, Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede, Ljubljana, Slovenija. E-pošta: benjamin.hostnik@student.um.si

Dr. Miha Dvojmoč, izredni profesor za varnostne vede, Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede, Ljubljana, Slovenija. E-pošta: miha.dvojmoc@um.si