

*Prof. dr Ljubomir Stajić, redovni profesor  
Pravnog fakulteta u Novom Sadu  
Doc. dr Milan Daničić,  
Visoka škola unutrašnjih poslova, Banja Luka*

## POSLOVNA ŠPIJUNAŽA KAO FAKTOR BEZBEDNOSNOG MENADŽMENTA KORPORACIJSKIH SISTEMA

**Sažetak:** *U ovom radu predstavljen je proces prikupljanja informacija i njihovo korišćenje u korporacijske svrhe koji se drugačije još naziva i poslovna špijunaža. Vrste informacija koje se prikupljaju su informacije sa potencijalnom vrednošću u procesima donošenja poslovnih odluka u pogledu integracija, tržišta, berzanskog poslovanja, saradnje sa drugim korporacijama i slično. Prikupljene informacije se analiziraju s namerom da se proizvede upotrebljiv proizvod (korisna informacija). Taj upotrebljiv proizvod odnosi se na poslovnu špijunažu.*

*Prikupljanje podataka ima svoj značaj i vrednost. Obim vrednosti zavisi od njene vremenske i funkcionalne primene i upotrebe. Ukoliko se ne koristi pravilno i blagovremeno, špijunaža ima malu vrednost. Ona je neophodna pomoć u donošenju pravilnih strategijskih odluka u pogledu planova korporacija na tržištu i u njihovom daljem razvoju. Nekada može da ima odlučujući uticaj za opstanak preduzeća u budućnosti.*

*U svakom slučaju ona je od vitalnog značaja za proces uspešnog donošenja odluka. Može se sprovoditi skupljanjem informacija raznovrsnim metodama i iz različitih izvora.*

*U radu su opisani ne samo metode nego i interni i eksterni izvori informacija kao subjekti poslovne špijunaže. Poslovna špijunaža je danas funkcija menadžmenta i smatra se delom bezbednosne funkcije.*

**Ključne reči:** *poslovna špijunaža, menadžment, bezbednost, informacija*

## Uvod

U današnjim uslovima informacije može da prikuplja bilo ko. U stvari, svakodnevno se to i čini. Ljudi različitih profesija i iz različitih motiva legalno prikupljaju i koriste informacije s raznih izvora. Menadžerima su informacije deo svakodnevnog posla i služe im za donošenje poslovnih odluka. Informacije se prikupljaju radi povećanja znanja i razumevanja pojedinaca i organizacija u obavljanju njihovog svakodnevnog posla. Osmišljeno prikupljanje informacija namenjeno specifičnim ciljevima i rezultatima, zahteva određenu formu i strukturu. Efektivna upotreba informacija podrazumeva njihovo savesno prikupljanje, analizu, distribuciju i primenu.

U daljem tekstu biće reči o procesu prikupljanja informacija i njihovom korišćenju u korporacijske svrhe da bi se izvela poslovna špijunaža. Najčešće se prikupljaju informacije koje imaju potencijalnu vrednost u procesima donošenja poslovnih odluka u pogledu integracija, tržišta, berzanskog poslovanja, saradnje sa drugim korporacijama i slično. Tako prikupljene informacije analiziraju se s namerom da se dobije upotrebljiv proizvod (korisna informacija). Taj upotrebljiv proizvod odnosi se na poslovnu špijunažu.

Prikupljanje podataka (špijunaža) ima svoj značaj i vrednost. Obim vrednosti zavisi od njene vremenske i funkcionalne primene i upotrebe. Ukoliko se ne koristi blagovremeno i pravilno, špijunaža gubi vrednost. Ona se koristi kao pomoć pri donošenju ispravnih strateških odluka u pogledu planova korporacija na tržištu i u njenom daljem razvoju. Nekada može imati odlučujući uticaj za opstanak preduzeća.

Prikupljanje informacija je korisna delatnost u mnogim oblastima poslovanja. U svakom slučaju ona je izuzetno značajna za proces uspešnog donošenja odluka. Može se sprovoditi prikupljanjem informacija različitim metodama i iz različitih izvora. Metode i izvori kao i prikupljanje podataka, razmatraju se zajedno sa procesima realizovanja poslovne špijunaže. Osim toga, od značaja je i poznavanje vrsta i metoda konkurentske špijunaže.

## Poslovna špijunaža

Na početku treba reći koliko je važno razlikovati legalno od ilegalnog prikupljanja informacija za potrebe posloводства korporativnih sistema. Naravno, u praksi su zastupljena oba načina prikupljanja informacija. Metode koje se pri tom koriste razlikuju se, između ostalog, i po tome što kad

je reč o ilegalnom prikupljanju govorimo o neetičkom i kriminalnom tajnom prikupljanju dok s legalnim prikupljanjem to nije slučaj. Naravno, ilegalno prikupljanje je povezano sa agresivnošću i kršenjem zakona i normalne poslovne etike i može se loše završiti po „špijune“ i njihove poslodavce. Ovom prilikom zadržaćemo se na legalnom prikupljanju podataka za potrebe rukovođenja preduzećima i korporacijama. U literaturi se za poslovnu špijunažu koriste različiti termini, na primer, konkurentska špijunaža, korporativna špijunaža i drugi. U stvarnosti ovi termini se odnose na iste procese ili proizvode.

Bez obzira na to kako se definiše, poslovna špijunaža se sprovodi i koristi s ciljem da preduzeću pruži konkurenstsku prednost na tržištu. Sprovođenje je ključna reč. Špijunaža se ne dešava sama od sebe. Mora da se sprovede, ali nema ništa mistično u njenom određenju. Poput svega drugog što ima vrednost, zahteva sposobnost i naporan rad. Sprovođenje poslovne špijunaže ne razlikuje se od sprovođenja bilo kog drugog posla. Ona podrazumeva određene procese, obučene radnike, pažljive analize, i odgovarajuću primenu i implementaciju. Koliko je umetnost toliko je i nauka. Vrednost špijunaže zavisi od toga kako, kada, gde i pod kojim uslovima se koristi.

U osnovi, poslovna špijunaža se sprovodi svakoga dana. Ljudi prikupljaju relevantne poslovne informacije, analiziraju ih u određenom kontekstu, i na taj način ih čine korisnijim u procesu donošenja odluka. Takav prerađeni proizvod-informacija se onda primenjuje ili koristi pri odlučivanju, izradi boljih planova, ili u neke druge svrhe.

Poslovna špijunaža nije samo prost zbir prikupljenih informacija ili podataka. Prikupljanje informacija, čak i velikog broja informacija, ne čini poslovnu špijunažu. Ključ nije u obimu informacija. Relevantne informacije koje se analiziraju u okviru konteksta specijalnih potreba vode ka kreiranju špijunaže. Ponekad se informacije i podaci mogu vrednovati kao špijunaža iako nisu temeljno analizirani. Podaci mogu biti korisni za špijunažu u onom obliku u kojem se prikupe. Generalno, to nije slučaj. Da bi bili korisni za špijunažu većina informacija i podataka, mora se analizirati i primeniti u kontekstu onoga što je poznato. Da bi analize bile efektivne, taj zadatak treba da odrađuje kvalifikovani analitičar, ili stručnjak za oblast koja je predmet analize. Svi prikupljeni podaci i informacije imaju veću vrednost ukoliko su transformisani kroz vične analize u rezultate koji su korisni.

Zašto je poslovna špijunaža dragocena? Špijunaža je oruđe koje pomaže liderima, direktorima, menadžerima i stručnjacima da bolje razumeju svoje radno okruženje, tržište i konkurente. Postojanje špijunaže može da bude korisno u pozicioniranju bilo kog preduzeća u pogledu brzog reagovanja na izazove i promene unutar tržišta.

Kada se neformalni i rutinski proces, koji je upravo opisan, realizuje sistematično, kažemo da je to proces poslovne špijunaže. Ukoliko se taj proces na pravi način implementira on doprinosi znanju koje koriste menadžeri i direktori preduzeća prilikom donošenja odluka. Znanje koje se prikupi o konkurentima i o tržištu je neophodan dodatak u poslovanju svakog preduzeća kako bi ono bilo što konkurentnije. Sve informacije i saznanja o radu o konkurentne firme ili tržišta može preduzeću da obezbedi strategijsku prednost.

Stara izreka znanje je moć, više je nego tačna. Bolje poznavanje tržišta i konkurencije u okviru toga tržišta može da predstavlja komparativnu prednost.

U pojedinim slučajevima, informacije o radu drugih su jedina prednost koju neko preduzeće ima. Da bi bilo uspešno na bilo kom tržištu preduzeće mora da se razlikuje od svojih konkurenata. Mora da proizvodi bolju robu, da pruža kvalitetnije usluge, da ponudi niže cene, ili da smanji troškove proizvodnje. Pravovremena i proverena špijunaža može da pomogne preduzeću da stekne prednost u bilo kojoj od pomenutih oblasti. Znanje mu u tome itekako pomaže, posebno ako se na pravi način koristi.

Poznavanje i razumevanje konkurenata i tržišta neophodno je na putu do uspeha. Bez tog znanja i razumevanja kompanija može da ostvaruje dobre rezultate u kratkom periodu ali se uspeh neće dugo održati. Poznavanje tržišta i konkurencije je posebno bitno za dugoročno strategijsko planiranje.

### **Šta je poslovna informacija?**

*U drugom izdanju Vebsterovog rečnika informacija se definiše kao znanje koje se saopštava i prima, a odnosi se na tačno određenu činjenicu ili okolnost. U nastavku tog tumačenja, informacija se definiše kao znanje do koga se dolazi kroz proces učenja, komunikacije, istraživanja itd.*

U eri elektronskih i digitalnih uređaja, ljudi i preduzeća su preplavljeni informacijama. Više nego bilo kada u ljudskoj istoriji, informacije su u izobilju dostupne sve većem broju ljudi, preduzećima, vladama i institucijama. Postoji veliki broj informacija što zadatak u vezi sa korišćenjem čini toliko kompleksnim, da se uvode nove discipline kao što je, na primer, rukovođenje znanjem. Ova relativno nova disciplina traga za boljim formama rukovođenja, unutar preduzeća, organizacija ili njenih ljudi. Cilj rukovođenje znanjem je da se pomogne preduzeću da se snađe u tome šta zna i ko šta zna.

Upravo zbog tolikog broja informacija, teško je odrediti koje su informacije korisne, a koje nisu. Štaviše, korisne informacije se gube u moru raznih dostupnih informacija. Praktično, ukoliko je informacija potrebna, a nije dostupna kada je potrebna, može postati beskorisna.

Informacija je sama po sebi korisna, bilo da jeste bilo da nije špijunaža. Činjenice i procene mogu samo da budu interesantne, ali kada se kombinuju s drugim podacima, dovedu u određeni kontekst i analiziraju njihova vrednost se može povećati. Takva informacija postaje korisna iz aspekta korišćenja špijunaže.

Ukoliko se ne analizirana u tačno određenom kontekstu i ne primeni na datu situaciju ili stanje informacija nema svoju punu vrednost ili potencijal. Kada se informacija stečena o nekome ili nečemu analizira ona može da proizvede mnogo korisniji proizvod jer nudi odgovore na pitanja koja su do tada bila bez odgovora. Kada se to dogodi, takav proizvod ima pravu vrednost, tj. on spada u špijunažu. Ovaj proizvod je špijunaža. U kontekstu poslovanja, posedovanje više znanja o nekom predmetu, odluci ili problemu, ima veće šanse za donošenje boljih odluka u rukovođenju korporacijom.

### **Kako se dolazi do informacija?**

Informacije ne padaju same od sebe nikom u krilo. U stvari, mogu da padnu u krilo ako se uzme u obzir koliko su danas prisutne, ali generalno to nije slučaj, posebno sa korisnim informacijama. Informacije treba steći i razviti. Prikupljanje informacija je i jednostavno i kompleksno. Dobijene iz javnih izvora, npr., iz novina ili literature, zahtevaju samo kupovinu ili pozajmljivanje, a potom traženje korisnih informacija, kroz sadržaj ovih medija. Ovaj proces zahteva vreme, ali je zato jednostavan. Osim toga, većina dostupnih informacija su neodređene i uopštene i nedovoljno precizne da bi zadovoljile nečije potrebe.

Da bi se došlo do nekih vrlo korisnih podataka, obično treba koristiti posebne izvore. Postoje izvori koji su visoko rangirani u smislu velikog broja podataka do kojih neko želi da dođe. Ovi izvori su u osnovi fokusirani na uzak spektar predmeta. Tako na primer, ukoliko se traži pouzdanost informacija, može da bude korisno, pa čak i neophodno, da se pronađe izvor koji sadrži sve podatke.

Kada se traga za informacijama, neophodno je znati vrstu informacije koja nam treba. Pošto su danas mnoge informacije skoro trenutno dostupne određivanje vrste informacije koja je potrebna, a potom njeno spajanje sa

izvorom koji bi mogao da pruži tu informaciju, predstavlja efikasan i jednostavan pristup. Na primer, kada se traže informacije o preduzećima koja se nalaze na listi berze, dobro mesto sa kojeg bi trebalo startovati jeste broker na berzi ili komisija berze. I jedan i drugi imaju pristup mnogim informacijama o preduzećima koja se nalaze na berzi.

Kada se traga za informacijama u vezi sa poslovanjem, postoje dva mesta od kojih treba da počne potraga. Prvo je unutrašnje, interno, u okviru preduzeća, a drugo eksterno, bilo koji izvor izvan tog preduzeća, a njih ima mnogo.

### **Interni izvori ( izvori u okviru preduzeća)**

U okviru bilo koje veće međunarodne kompanije, postoje mnogi potencijalni izvori zahvaljujući kojima se stiču poslovne informacije.

- *Biblioteka preduzeća.* - Mnoga velika ili srednja preduzeća imaju, malu, internu biblioteku, gde se stiču i drže publikacije o poslovanju. Ovo je najčešće pouzdano mesto za start ukoliko se traže osnovne poslovne informacije. Biblioteke preduzeća obično sadrže aktuelne poslovne publikacije i žurnale. Ponekad i bibliotekar može da pruži pomoć u potrazi za određenim izvorom informacija.

- *Drugi zaposleni.* - Svako preduzeće sa više od jednog radnika, ima ljude kojima je dozvoljen pristup korisnim poslovnim informacijama. Razgovor sa njima može da da dobre rezultate. Radnici obično znaju više o konkurenciji ili nekom tržištu, nego što znaju o svom preduzeću. Unutar svakog preduzeća rade radnici sa različitim iskustvom, pogledima i perspektivom. Ukoliko ih upitate, oni su često voljni da podeli sa vama to što znaju. Mnogo toga što treba da znate o konkurenciji ili drugim preduzećima i tržištima, možda već postoji u okviru vaše organizacije. Informacije o konkurenciji i tržištu su važne mnogim radnicima u okviru preduzeća. Zbog toga oni skupljaju infomacije za sopstvene potrebe. Jedno upozorenje: neki radnici mogu da poseduju osetljive privatne informacije o bivšim kolegama. Odavanje takvih informacija je u većini slučajeva neetički i nelegalan čin. Kada se intervjuišu radnici, treba ih upozoriti, da ne nude bilo kakve informacije lične prirode o drugim preduzećima za koja su radi-li. Ukoliko u tom pogledu postoji sumnja, onaj koji intervjuiše ili koga intervjuišu, treba da proverí pravni osnov za obelodanjivanje takvih informacija.

Radnici preduzeća treba da postanu deo mreže za prikupljanje podataka. Špijunaža ne može imati efekat ukoliko je izolovana. Znanje i uče-

nje proističu iz interakcije sa drugima. Veoma je važno i korisno raditi sa različitim internim grupama, koje imaju iste ciljeve, znanje i metode učenja. Stručnjak za bezbednost treba da razvije interne izvore informacija i što je moguće više da ih integriše u mrežu informacija, da bi se pomoglo kreiranje snažnog okruženja za učenje.

*To ne znači da treba uspostaviti ilegalnu špijunsku mrežu. Zato na to treba ukazati radnicima tokom njihovog intervjua, i objasniti im koja je svrha prikupljanja informacija. Prikupljanje informacija i sprovođenje poslovne špijunaže radi se samo legalnim sredstvima. To je proces poslovanja koji treba ostvariti na etički način.*

Mrežu prikupljanja podataka treba razgranati tako da se ne optereći administrativni aparat. Proces sprovođenja poslovne špijunaže treba da bude na pravi način strukturiran, a informacije se ne smeju opterećivati prinudom. Kvalifikovani menadžer organizacije za poslovnu špijunažu, mora da zna da rukovodi mrežom prikupljanja informacija na neformalan i nestrukturiran način, a ipak da obezbedi da deluju u duhu vrednosti tog preduzeća. Da bi bila što korisnija, mreža internog prikupljanja informacija, treba da se razvija unutar celokupnog preduzeća, a ne samo da se ograniči na discipline koje se odnose na procese poslovne špijunaže. Stručnjak za bezbednost ili neki drugi član tima, na ovaj način treba da ode dopre dalje od tradicionalnih organizacija za strateško planiranje.

Ova mreža treba da sadrže sledeće subjekte:

- *Sektor razvoja poslovanja.* - Organizacija za poslovni razvoj poseduje poslovne informacije i veliki je korisnik poslovne špijunaže. Njena je odgovornost da razvija novo poslovanje u preduzeću, tako da stručnjaci za razvoj poslovanja provedu što više vremena učeći o tržištu i konkurenciji. Uspešno razvijanje novog poslovanja zahteva razumevanje toga kako tržište funkcioniše i šta ima konkurencija da ponudi u okviru tog tržišta. Poznavanje snage, slabosti i namera konkurenata može u određenoj situaciji biti prednost. Ovo je posebno za ona tržišta gde je konkurencija na najvišem nivou i gde su male razlike koje dele jedno preduzeće od drugog. Razvoj poslovanja je ujedno i korisnik konkurentne špijunaže ali i obilan izvor poslovnih informacija i poslovne špijunaže.

- *Izvršno rukovodstvo.* - Oni su ključni korisnici poslovne špijunaže. U zavisnosti od toga oni vode preduzeće i određuju strategijski plan, pristupa poslovnoj špijunaži i time doprineti da bolje razumeju celokupno tržište. Direktori su odlični izvori za pružanje poslovnih informacija i poslovnu špijunažu. Svakodnevno su u interakciji sa direktorima drugih

preduzeća. Oni ovo obavljaju direktno ili kroz strukovne asocijacije. U tom procesu stalno uče i posmatraju. Ono što uče i posmatraju često ima konkurentsku vrednost. Da bi takva informacija bila korisna treba da se podeli unutar preduzeća. Iz toga proističe da izvršno rukovodstvo treba da bude povezano sa mrežom prikupljanja podataka.

- *Informatički administratori*: - Njih čine zaposleni koji mogu da daju važan doprinos procesu poslovne špijunaže. U osnovi oni pružaju podršku sistemu informacija i mogu da obezbede informacije koje se nalaze na kompjuterskim sistemima i drugim dostignućima visoke tehnologije. Danas preduzeća razvijaju i koriste programe upravljanja posredstvom računara. Programi upravljanja mogu da budu korisno mesto da se prikupe informacije posebno kada je reč o informacijama koje su u vezi sa tehnologijom. Mnogi ovakvi programi počinju time što se usredsređuju na mogućnosti tehnologije i veštine pojedinih radnika. Zaposleni unutar preduzeća, posebno oni sa ekspertskim sposobnostima i znanjem najčešće su dobar izvor za sticanje novih informacija o konkurenciji. Zaposleni sa unapređenim ili jedinstvenim poznavanjem tehnologije i tehnoloških dostignuća neretko mnogo znaju o tome šta rade njihove kolege u drugim preduzećima. Mogu da znaju šta rade druga preduzeća, i znaju ljude u tim preduzećima koji raspolažu korisnim informacijama.

- *Pravni sistem*: - Kadar za pravni sistem preduzeća je stalni član interne mreže informacija i procesa poslovne špijunaže. Takav kadar treba da služi i kao savetnik timu za poslovnu špijunažu iz sledećih razloga: 1) da bi se timu pružio pravni vodič i da bi pomogao da se razvije pravna, etička i korisna direktiva koju treba da slede članovi tima, 2) da bi se ponovo razmotrila praksa delovanja tima odnosno programa u pogledu pravnih odluka, 3) da bi se povećalo samopouzdanje izvršnog rukovodstva, koje će lakše prihvatiti veće rizike ukoliko zna da je pravo deo tog procesa ili da bar podržava te procese. 4) da bi se pružili direktni pravni saveti, ukoliko je potrebno. 5) da bi se pomoglo u analizi informacija i pružila pravna perspektiva u pogledu pitanja koja se odnose na konkurenciju. Pravni odsek i advokati takođe imaju potrebu za poslovnom špijunažom, pošto rade na kompleksnim pravnim pitanjima ili aktuelnim pravnim slučajevima koji uključuju aktivnosti kao što su npr., falsifikovanje novca, povređivanje, narušavanje patenta ili marke, ili podrška u vezi sa parnicama, tako da i oni imaju koristi od toga da znaju više o ovim pitanjima unutar konteksta konkurencije; 6) da bi se delile informacije koje se nauče, kroz pravni sistem.



- *Bezbednosni menadžment*: - Pošto stručnjaci za bezbednost provode mnogo vremena i napora u zaštiti informacija preduzeća, oni po prirodi posla poznaju metode na osnovu kojih prikupljaju ove informacije. Deljenje ovih metoda sa članovima tima za špijunažu jedan je od načina na koji stručnjaci za bezbednost mogu da doprinosu procesu. Stručnjaci za bezbednost su posebno korisni u pogledu razvijanja odbrambenih mera koje se koriste za borbu protiv napora konkurencije kad je reč o špijunaži protiv njihovog preduzeća. Pošto je bezbednost obično „vlasnik“ programa preduzeća za zaštitu informacija, treba organizovati sastanke za ključne članove (ukoliko ne može za sve), o bezbednosnoj kulturi. Tokom tih sastanaka treba istaći mere odbrane u pogledu zaštite poverljivih informacija. Obuka ima dve svrhe:

1. Pomaže zaposlenima da postanu svesni napora u pogledu prikupljanja informacija od njih. Zaposleni treba da shvate da mogu da budu na meti onih koji nelegalno tragaju za informacijama. Bezbednosni trening treba da pomogne zaposlenima da ne upadnu u zamke koje im se postavljaju kako bi se od njih dobile poverljive informacije, od strane ljudi koji te informacije ne treba da znaju.

2. Obuka može da pomogne zaposlenima da usavrše metode dobijanja informacija koje mogu da imaju potencijalnu konkurentsku vrednost. Ukoliko se program za zaštitu informacija ugradi na pravi način (sa naglaskom na bezbednosnu kulturu zaposlenih) poslužiće i kao obrambeni i kao ofanzivni mehanizam. Ovde takođe treba upozoriti na činjenicu da trening mora da obuhvati i način na koji zaposleni mogu da pomognu u legalnom procesu prikupljanja informacija.

- *Menadžment marketinga i prodaje*. - Menadžeri prodaje su veliki korisnici obaveštajnih podataka i imaju direktnu korist od njihovog primanja. Osim toga, oni su bliski i sa konzumentima, jer su svakog dana sa njima u saradničkoj vezi. Ta veza ih čini potencijalnim korisnim izvorima u pogledu poslovnih informacija i špijunaže.

- *Timovi za integracije*. - Ovi timovi koriste, razvijaju i imaju pristup poslovnim informacijama. Neke informacije imaju vrednost kao obaveštajni podaci ili su korisni u poslovnoj špijunaži. Kada procenjuju ciljna preduzeća, timovi za integracije provode mnogo vremena analizirajući konkurenciju i njihova tržišta. Timovi za integracije blisko saraduju sa organizacijama za strateško planiranje. U procesu prikupljanja podataka za sopstvenu upotrebu, oni stiču informacije koje mogu da budu korisne i za druge.

- *Ljudski resursi*. - Stručnjaci u oblasti ljudskih resursa, poznaju određene eksperte. Oni blisko saraduju sa ljudima i organizacijama i

poseduju informacije koje su povezane sa talentima i sadašnjim i budućim menadžerima. Oni mogu da budu korisni timu za špijunažu prilikom identifikovanja potencijalnih izvora informacija.

- *Nabavljači i dobavljači.* - Nabavljači i dobavljači imaju informacije o konkurentima i tržištu zahvaljujući svakodnevnim kontaktima sa snabdevačima. Preko snabdevača oni imaju uvid u kupovinu i akcije koje preduzimaju konkurenti, a kada to iskombinuju sa drugim informacijama mogu da otkriju taktičku ili stratešku inicijativu na tržištu. Postojanje stručnjaka za nabavku, koji su deo interne mreže informacija često se pokazuje kao korisno.

- *Spoljni izvori.* - Pored toga što postoje mnogi dostupni i korisni interni izvori za poslovne informacije i špijunažu, postoje i spoljni izvori koji mogu da budu korisni i pouzdani kao i interni izvori. Poslovne kolege koje rade na istim poslovima često su dostupni za učešće u diskusijama o tržištu i konkurenciji. Iako ne mogu da dele informacije o svojim preduzećima, mogu da ponude informacije koje su naučili o zajedničkim konkurentima.

Učešće radnika u internoj mreži informacija kao i podrška kolektiva tom procesu podjednako je vredna za svakog radnika kao i za preduzeće. Veoma je važno demonstrirati radnicima zbog čega treba da učestvuju i koje koristi imaju od učestvovanja u ovim mrežama. Bazirano na poslovnoj politici i kulturi preduzeća, radnike treba ohrabriti da učestvuju za sopstvene interese kao i za dobro preduzeća. Radnici treba da razumeju na koji način mogu da doprinesu u procesu prikupljanja informacija. Takođe, treba da znaju da će nešto dobiti za uzvrat zbog podrške i participacije u tom procesu.

Kada se radnici jednom povežu sa internom mrežom prikupljanja informacija, veoma je važno da tako i ostanu. Koristan način da se ovo postigne jeste da se taj uspeh podeli sa njima. Kada radnik doprinosi tom procesu a doprinos rezultira uspehom, treba ih obavestiti o tome. Pokažite im kako su informacije koje su pružili, uticale na uspeh u poslovanju. Kad god je pogodno, treba im dati do znanja da je više rukovodstvo svesno njihovog doprinosa. Takve informacije doprineće da radnici osete da su povezani sa svojim rukovodstvom. To bi trebalo da ih motiviše da budu uključeni. Neke od pogodnosti za radnike kad je reč o participaciji u mreži informacija su :

- Participacija u mreži pomaže da se ostvari bolje sporazumevanje o svemu šta se dešava u organizaciji.

- Učešće ih stavlja u pripravno stanje za druge projekte na kojima se radi.

- Participacija čini da postanu svesni dostupnih izvora.
- Oni mogu da nauče gde tim za prikupljanje informacija dobija informacije i pomoću toga da razvijaju nove izvore za sebe.
- Mogu da nauče koje vrste informacija se prikupljaju i analiziraju.
- Mogu da nauče o asocijacima i konferencijama i koji članovi tima mogu ili ne mogu da prisustvuju raznim sastancima ili konferencijama.
- Biće u mogućnosti da nauče da razviju izvor informacija koji može da im bude itekako koristan u poslu koji obavljaju.

### Eksterni izvori

Dodatni eksterni izvori koji mogu da budu vredni su:

- *Profesionalne (strukovne) asocijacije.* - Profesionalne asocijacije su korisni izvori informacija. Prikupljanje informacija od njih će možda zahtevati članstvo u asocijaciji. Za uzvrat njenim članovima dostupni su relevantne poslovne informacije. Ograničene informacije u pogledu preduzeća mogu takođe da budu dostupne.
- *Posrednici informacija.* - Ovi posrednici su pojedinci, organizacije ili kompanije koje prikupljaju i prodaju informacije. Oni se mogu specijalizovati za posebne vrste informacija (npr., finansijske, političke, bezbednosne i druge). Za informacije koje prikupljaju oni imaju sopstvene izvore. Informacije se sortiraju, obrađuju a zatim čine dostupnim kupcima uz određenu cenu.
- *Pružaoци usluga.* - Agencije koje obavljaju istraživanja tržišta i javnog mnjenja su takođe davaoci informacija. Informacije koje oni pružaju prikupljaju se iz raznih izvora obuhvataju procene koje su napravile specijalne organizacije u procesu istraživanja.
- *Javni izvori.* - Izvori javnih informacija<sup>1</sup> dostupni su svima i uglavnom su besplatni ili je njihova cena veoma niska. Javne biblioteke, mediji i internet, omogućavaju širok spektar poslovnih, ekonomskih, pravnih i kulturnih informacija, koje mogu da budu korisne o drugim preduzećima, poslovima, segmentima tržišta ili o nacionalnoj ekonomiji.

---

<sup>1</sup> Javne informacije se odnose na sve informacije koje se mogu pravno i etički identifikovati, locirati a zatim im pristupiti.

- *Kandidati za posao.* - Kandidati za posao su još jedna vrsta potencijalnih izvora za prikupljanje informacija koje mogu da budu korisne u razvijanju mreže za prikupljanje informacija. Prikupljanje relevantnih informacija postiže se na najbolji način u procesu intervjuisanja za posao. Tokom tog procesa, kandidat je često voljan da razgovara o tome gde je radio i na čemu je radio, da bi demonstrirao svoje sposobnosti i potencijalne vrednosti. Tokom intervjua, kandidati će dati sve od sebe da prodaju svoju uslugu, što ponekad znači da daju više informacija nego što bi trebalo. Veoma važan deo u pogledu prodavanja sebe potencijalnom poslodavcu jeste da ga ubedite da ste vi najbolja osoba za taj posao. Jedan od načina da se to i ostvari jeste da se koriste primeri nečije uloge u razvijanju nove tehnologije ili proizvoda.

### **Proces prikupljanja informacija**

Kao deo sistemskog pristupa u prikupljanju informacija, proces prikupljanja se mora dobro definisati. Uspostavljanje procesa treba da bude dobro osmišljeno, sa tačno definisanim ciljevima i pravilima delovanja. Osim toga, podrška izvršnog rukovodstva nepochodna je iz sledećih razloga:

- *Kredibilitet i prepoznatljivost.* – Da bi bili uspešni procesi prikupljanja informacija moraju imati veze sa ljudima koji ih primaju i koriste. Saznanje da organizacija ima punu podršku izvršnog rukovodstva je osnova za kredibilitet. Konačno, izvršno rukovodstvo je recipijent proizvoda koje je sprovela organizacija za poslovnu špijunažu. Proizvod (informacija) se koristi da se uobliče kratkoročni i dugoročni poslovni planovi preduzeća. Ukoliko se planovi, koji su podneseni na osnovu špijunaže, uspešno implementiraju, izvršno rukovodstvo ima koristi, kao i čitava kompanija.

- *Angažovanje izvora.* - Izvršno rukovodstvo odlučuje o tome da li u procesima špijunaže treba da angažuje izvore. Da bi rukovodstvo angažovalo izvore mora da bude ubeđeno da će se ta investicija vratiti. Gledano kratkoročno, ograničeni rezultati su prihvatljivi. Gledano dugoročno, kvantitativni rezultati su merilo uspeha i to je ono što će se tražiti.

- *Odgovornost.* - Uspeh ili neuspeh u pogledu špijunaže uvek je vezan za rukovodstvo. Ukoliko su nastojanja špijunaže uspešna i ona efektivno podržava ciljeve preduzeća, rukovodstvo će biti zadovoljno i imaće od toga koristi. Ukoliko nije uspešno, rukovodstvo će biti nezadovoljno i ve-

rovatno će u tim procesima napraviti neke promene pre nego što ga eliminiše. Ukoliko procesi špijunaže ne proizvode rezultate, reakcija rukovodstva na to bi trebalo da promeni proces, a ne da ga eliminiše. Pravilno implementirani procesi špijunaže mogu da doprinesu poboljšanju poslovne politike preduzeća.

### **Zaključak**

U današnjim uslovima bilo ko može da prikupi informacije. Menadžeri koriste informacije kao deo svakodnevnog posla pri donošenju rutinskih poslovnih odluka. Informacije se prikupljaju u funkciji povećavanja znanja i razumevanja pojedinaca i organizacija u obavljanju njihovog svakodnevnog poslovanja. Prikupljanje podataka („špijunaža“) ima svoj značaj i vrednost. Obim vrednosti zavisi od njihove vremenske i funkcionalne primene i upotrebe. Ukoliko se ne koristi pravilno i blagovremeno, špijunaža nema vrednosti. Ona se koristi kao pomoć u donošenju ispravnih stratejskih odluka u pogledu planova korporacija na tržištu i njenom daljem razvoju. Nekada može imati odlučujući uticaj na opstanak preduzeća u budućnosti.

Treba razlikovati legalno od ilegalnog prikupljanja informacija za potrebe posloводства korporativnih sistema. U praksi su zastupljena oba načina za prikupljanje informacija. Metode koje se pri tom koriste razlikuju se, između ostalog, i po tome što kada je u pitanju ilegalno prikupljanje govorimo o neetičkom i kriminalnom tajnom prikupljanju dok sa legalnim to nije slučaj.

Poslovna špijunaža se koristi da bi preduzeće steklo konkurenstsku prednost na tržištu. Sprovođenje je ključna reč. Špijunaža se ne dešava sama od sebe. Kao sve drugo što ima vrednost, ona zahteva sposobnost i naporan rad. Sprovođenje poslovne špijunaže ne razlikuje se od bilo kog posla. Ona podrazumeva određene procese, obučene radnike, pažljive analize, i odgovarajuću primenu i implementaciju. Vrednost poslovne špijunaže zavisi od toga kako, kada, gde i pod kojim uslovima se koristi.

U osnovi, poslovna špijunaža se sprovodi i koristi svakog dana. Ljudi prikupljaju relevantne poslovne informacije, analiziraju ih u određenom kontekstu, i na taj način ih čine korisnim u procesu donošenja odluka. Takav prerađeni proizvod-informacija se onda primenjuje ili koristi pri odlučivanju, izradi boljih planova, ili za neke druge svrhe.

Špijunaža je oruđe koje pomaže liderima, direktorima, menadžerima, i stručnjacima da bolje razumeju svoje radno okruženje, tržište i konkurente. Postojanje špijunaže može da bude korisno u pozicioniranju

bilo kog preduzeća u pogledu brzog reagovanja na izazove i promene unutar tržišta.

Prikupljanje informacija je ujedno i jednostavno i kompleksno.

Da bi se došlo do određenih korisnih podataka, obično treba koristiti posebne izvore.

Kada se traga za informacijama, treba znati vrstu informacije koja je potrebna. Pošto se danas brzo dolazi do velikog broja informacija određivanje vrste informacije koja je potrebna, a potom njeno spajanje sa izvorom koji bi mogao da pruži tu informaciju, nezaobilazan je pristup.

Kada se traga za informacijama u vezi sa poslovanjem, postoje dva mesta od kojih treba da počne potraga. Prvo je unutrašnje, interno, u okviru preduzeća, a drugo eksterno, tj., bilo koji izvor izvan preduzeća.

Kao deo sistemskog pristupa u prikupljanju informacija, proces prikupljanja se mora dobro definisati. Uspostavljanje procesa treba da bude dobro osmišljeno, sa tačno definisanim ciljevima i pravilima delovanja. Osim toga, neophodna je podrška izvršnog rukovodstva.

*Ljubomir Stajić, Ph.D., Full professor*  
*Milan Daničić, Ph.D., Assistant Professor*

## **Business espionage like a factor of the security management corporational systems**

### *Abstract*

In this text is presented a process of collecting information and their usage in corporational aims, that are also called business „espionage". Types of information which are collected are information that have potential worth in process of making business decisions that are connected to intergration, market, stock market, collaboration with other corporations, etc. The collected information are analised with the intention to manufacture the usable product (worth information). That usable product refers to business espionage.

Collecting information has its mean and value. The volume of worth depends on its time and functional usage. If it is not used correctly and immediately, espionage has low value. It is used as a help in making correct strategic decisions, in refer to plans of corporation on the market and its development. Sometimes, it can have the biggest affect on existence of corporation in future.

Anyway, it is of vital importance for process of successful making decisions. It can be executed by collecting information by different methods and from different sources.

In this text are described methods and internal and external information sources like subjects of the business espionage. The business espionage is today a function of management and is considered as a part of securityfunction.

Key words: the business espionage, management, security, information.