

## KONKURENCINĖS ŽVALGYBOS PANAUDOJIMO PROBLEMOS, SIEKIANT ĮGYTI KONKURENCINĮ PRANAŠUMĄ

**Vaidas Gaidelys**

*Kauno technologijos universitetas, Laisvės al. 55, LT- 44309, Kaunas, Lietuva  
El. paštas: Vaidas.Gaidelys@ktu.lt*

**Santrauka.** Konkurencinės žvalgybos panaudojimas versle suteikia pranašumą konkurentų atžvilgiu, tačiau specialistai dirbantys šioje srityje teigia, kad susiduria ir su daugeliu problemų. Įmonės dalyvaudamos nuolatinėje konkurencinėje kovoje, turi nuolat taikytis prie pastoviai besikeičiančių verslo sąlygų, todėl naujų idėjų generavimas bei nuolatinė naujų verslo priemonių kurios padėtų įgyti konkurencinį pranašumą paieška, skatina verslą naudoti vis efektyvesnes priemones. Viena iš jų yra konkurencinė žvalgyba. Minėtos organizacijos, dažnai jaučia analitinių duomenų bei vadybininkų išvalgos stygių. Diegiant tokius verslo procesus, kurie geriausiai patenkintų pasikeitusį poreikį rinkoje. Būtina sąlyga, glaudus bendradarbiavimas ir aktyvus palaikymas iš aukščiausių verslo organizacijos vadovybės lygmenų. Norint pasiekti teigiamų rezultatų, kaip privaloma sąlyga turėtų būti iš esmės pasikeitęs vadovybės požiūris į verslo organizacijos struktūrą bei informacinę duomenų bazę. Tik aktyvus aukščiausių verslo organizacijos vadovų dalyvavimas konkurencinės analizės procese, taps pagrindine sąlyga, norint teisingai suprasti konkurencinės žvalgybos galimybes. Tai padės teisingai įvertinti tiek investicijų, tiek kitas rizikas. Persitvarkiusi verslo organizacija turėtų įgyti konkurencinį pranašumą, dinamiškai besivystančioje rinkos ekonomikoje. Pastebėtina, kad konkurencinė žvalgyba plačiau buvo naudojama JAV, tačiau žlugus Sovietų Sąjungai, šis procesas labai suaktyvėjo ir Europoje. Europoje, konkurencinės žvalgybos pradininkėmis galėtų būti laikomos Rytų Europos valstybės. Būtina pastebėti, kad verslas, kuris konkurencinėje kovoje naudojasi konkurencinės žvalgybos metodikomis susiduria su tiek ekonominėmis, tiek teisinėmis problemomis.

**Reikšminiai žodžiai:** konkurencinės žvalgybos problemos, verslo organizacijos, konkurencinis pranašumas, konkurencinė kova, žvalgybinės informacijos analizė.

**Jel:** M14, M30, M31

## 1. Įvadas

Konkurencinę žvalgybą galima apibrėžti kaip priemonę, kurios pagalba nepažeidžiant įstatymų ir etikos normų renka, analizuoja ir naudoja informaciją apie konkurentų turimus išteklius, pažeidžiamas vietas ir ketinimus. Taip pat, organizuoja konkurencinės aplinkos monitoringą, ypatingą dėmesį skirdami naujų konkurentų ir technologijų, kurie galėtų iš esmės pakeisti verslo aplinką, atsiradimui (Fahey, 2004).

Konkurencinė žvalgyba, korporacijos veikloje vaidina svarbų vaidmenį, jos pagalba galima prognozuoti konkurentų veiksmus ir laiku priimti reikiamus sprendimus norint sėkmingai konkuruoti tarptautinėje rinkoje. Todėl, korporacijoje apsisprendusioje įdiegti konkurencinės žvalgybos padalinį būtina bus atsakyti į tam tikrus klausimus. Klausimai padeda konkurencinės žvalgybos procesą suskirstyti į etapus. Tačiau, reikia atkreipti dėmesį ne tik į konkurencinės žvalgybos teikiamus privalumus, bet ir numatyti problemas su kuriomis teks susidurti konkurencinės žvalgybos organizatoriams bei specialistams. Pastebėtina, jog pirmiausia reikia išskirti pirminio pasirengimo pertvarkos procesui etapus. Etapai turi padėti verslo organizacijai pasirengti konkurencinės žvalgybos sistemos įdiegimui savo struktūroje bei vėlesniam šios sistemos panaudojimui verslo proceso eigoje. Galima išskirti sekančius pirminio pasirengimo pertvarkos procesui etapus (Gaidelys, 2009):

- Bazinių duomenų apie esamą verslo organizacijos struktūrą surinkimas;
- Surinktų bazinių duomenų analizė (konkurentų veiklos, verslo bei politinių procesų ir t.t.);
- Informacijos apie aukščiausių verslo organizacijos vadovų lūkesčius bei viziją surinkimas ir analizė;
- Bazinės informacijos iš išorinių informacijos šaltinių apie konkurentų veiklą bei situaciją surinkimas ir analizė;
- Naujo verslo organizacijos modelio parengimas įtraukiant arba išskiriant padalinį, kuris bus atsakingas už konkurencinę žvalgybą;
- Verslo organizacijos aukščiausio lygio vadovybės lūkesčių bei naujai parengto verslo organizavimo modelio suderinimas;
- Suderinto verslo organizavimo modelio parengimas bei jo įgyvendinimas.

Nėra vieno ir aiškaus kelio norint išnaudoti konkurencinės žvalgybos privalumus bei įdiegti jį verslo organizacinėje struktūroje. Todėl sėkmingai įdiegti bei pasinaudoti konkurencinės žvalgybos privalumais galima tik įgyvendinus aukščiau išvardytus etapus. L. Kahaner taip pat pažymėjo pasirengimo konkurencinės žvalgybos įdiegimui verslo organizacijoje svarbą (Kahaner, 2006). Priklausomai nuo verslo srities, verslo organizavimo modelių dalių apimtys labai pasikeitė. Tam turėjo didelės įtakos ir

konkurencinės kovos stiprėjimas rinkoje. Jeigu 1980 metais kai kurios verslo sritys turėdavo aukštą pelningumą, tai 1990 metais tas pelningumas sumažėjo daugiau kaip per pusę. Todėl siekiant sėkmingai konkuruoti rinkoje ir sėkmingai išgyventi konkurencinėje kovoje, vienas iš efektyvių būdų yra konkurencinės žvalgybos padalinio įdiegimas arba funkcijų įgyvendinimas pakeičiant, papildant ar perorganizuojant verslo organizacijos struktūrą (Gaidelys, 2006).

Problema. Stiprėjant konkurencijai bei vykstant aktyviai ekonomikos globalizacijai ir stambios korporacijos ir pavienės bendrovės siekdamos išlikti konkurencinėje kovoje, naudoja įvairias konkurencijos strategijas. Tačiau reta korporacija siekianti pasinaudoti konkurencinės žvalgybos teikiamais privalumais sugeba tinkamai numatyti ir įvertinti problemas su kuriomis teks susidurti tiek patiems organizuojant konkurencinės žvalgybos padalinio veiklą, tiek perkant tokią paslaugą iš ją teikiančių verslo organizacijų.

Straipsnio tikslas – išskirti konkurencinės žvalgybos organizavimo bei veiklos problemas verslo procese, veikiant tarptautinėje rinkoje.

Tyrimo objektas. Konkurencinės žvalgybos problematika.

Tyrimo uždaviniai:

- Apžvelgti verslo aplinkos pokyčius tarptautinėje rinkoje;
- Palyginti ir įvertinti konkurencinės žvalgybos modelius;
- Apžvelgti galimas konkurencinės žvalgybos problemas;
- Apžvelgti „Pilotinį“ projektą bei įvertinti konkurencinę žvalgybos problemas.

Tyrimo metodai. Sistematinė mokslinės ekonominės literatūros lyginamoji ir struktūrinė analizė, loginė analizė, kokybinė ir kiekybinė analizė.

Prielaidos. Siekdamos įgyti konkurencinį pranašumą, pasikeitusiose verslo aplinkos sąlygose, verslo organizacijos netinkamai įvertina konkurencinės žvalgybos problematiką. Context of the research should be established in introduction, the purpose and /or hypothesis that was investigated should be stated; as well as the main idea, actuality, novelty etc. of a the research should be clarified.

## **2. Tarptautinio verslo aplinka**

Viena iš priežasčių galinčių sąlygoti konkurencinės žvalgybos panaudojimo pasirinkimą, tai aplinka, kurioje vykdo arba planuoja vykdyti savo veiklą verslo subjektas. Verslo vykdymas tarptautinėje aplinkoje kaip taisyklė yra glaudžiai susijęs su naujų rinkų paieška bei darbu jose. Todėl atsiranda informacijos poreikis apie naujas rinkas bei verslo subjektus, todėl reikia įvertinti tiek ekonominę, tiek politinę aplinką

(Gaidelys, 2010).

Viena iš verslo taisyklių apibrėžia, kad vykstant globalizacijos procesams didelės korporacijos konkurencinėje kovoje gali ir nenugalėti mažesniųjų, tačiau greitai prie verslo aplinkos prisitaikančios bendrovės turi aiškų pranašumą prieš pokyčių vengiančias bendroves. Kitaip sakant „Didelis gali ir nelaimėti konkurencinėje kovoje prieš mažesnį, o greitesnis tikrai laimės prieš lėtesnį“ (Pepper, 2006). J. L. Engledow teigimu konkurencinės žvalgybos padalinio įkūrimas bendrovėje padėjo 3-4 kartus sutrumpinti naujo produkto įvedimo į rinką laikotarpį (Lenz, Engledow, 2006). Norint pasiekti tokius rezultatus reikėtų konkurencinės žvalgybos veiklą sukcentruoti tam tikromis kryptimis. Tam reikia atsakyti į sekančius klausimus:

- Kokiais būdais galima gauti papildomas investicijas, norint pasiekti tikslus;
- Kokiais būdais galima nustatyti potencialius darbuotojus, kurie padėtų pasiekti užsibrėžtus tikslus;
- Koku būdu maksimaliai išnaudoti informacines technologijas. (Briding, 2007)

Bilas Geitsas savo knygoje „Business at the Speed of Thought“ rašė „Aš absoliučiai esu įsitikinęs paprasta tiesa. Geriausias būdas išsiskirti iš konkurentų ir įgyti pranašumą prieš juos – tai visapusiškas informacijos panaudojimas“.

Pastebėtina, kad kai kurios stambios Jungtinių Amerikos Valstijų korporacijos naudoja taip vadinamą „Seno pasaulio“ ir „Naujo pasaulio“ konkurencinės žvalgybos modelius (1 pav.). Modelių panašumai ir skirtumai (Meyer, 2007).

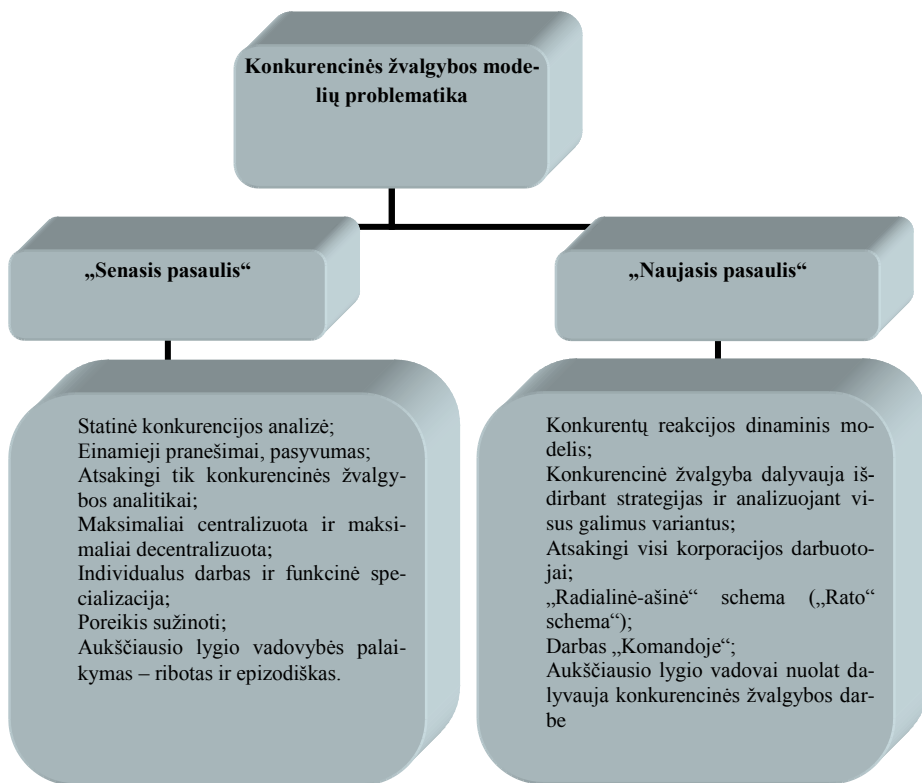
Nustatyta, kad „Naujojo pasaulio“ schema, norint pasiekti užsibrėžtus tikslus yra pranašesnė. Tačiau abejonių kelia taip vadinamos „grupinės atsakomybės“. R.W. Galvin nuomone būtų efektyviau patikslinti už ką ir kas konkrečiai yra atsakingas (Galvin, 2007).

Kita problema, tai perdėtai „komfortabili“ psichologinė atmosfera kolektyve, kuri neskatina siekti užsibrėžtų tikslų. Esant tokiai situacijai yra tikimybė, kad darbuotojai paprasčiausiai praleis, nepastebės svarbių detalių, galinčių padėti prognozuoti konkurentų veiksmus (Behnke, 2006).

Situacijoje, kai siekiama išdirbti ir įvesti į rinką naują produktą, verslo arba konkurencinė žvalgyba turi nuo paprastos informacijos analizės ir jos sklaidos pereiti prie veiklos modelių padėsiančių korporacijai įgyti informaciją ir žinias įgyvendinimo (Valodkienė, 2010).

Daugelyje korporacijų yra būdingi du kraštutiniai arba absoliuti centralizacija, arba visiškai decentralizacija. Taip vadinama „Radialinė-ašinė“ schema pasižymi tuo, kad visi ištekliai, tame tarpe ir žmogiškieji įtraukiami į naujos organizacinės struktūros („Naujojo pasaulio“) veiklą, priklausomai nuo projekto vystymosi kryptių bei poreikių.

Tokiu būdu ištekliai yra panaudojami racionaliau bei jų panaudojama daugiau (Oster, 2010). The main text should include: a) previous research; b) methods and theoretical framework; c) results; d) discussion and interpretation of obtained results. The length of an article should not be more than 12 pages. The last page of the article should be filled no less than 70%.



1 pav. Konkurencinės žvalgybos modelių problematika (Meyer, 2007)

### 3. Radialinės-ašinės“ schemos naudojimo pagrindai

Kiti autoriai teigia, kad siekiant kuo racionaliau išdėstyti ir panaudoti išteklius galima naudoti taip vadinamą „Rato“ schemą. Taigi „Radialinė-ašinė“ schema („Rato“ schema“) turėtų atrodyti taip pavaizduota 2 paveiksle (Pepper, 2006).

Tokia schema ypač aktuali korporacijai turinčiai daug padalinių, kurie veikia ne vienoje pasaulio šalyje. Ši schema padeda optimizuoti korporacijos veiklą. „Senojo pasaulio“ variante neretai informacija apie konkurentus bei personalo atliekamas funkcijas, dubliavosi.



**2 pav.** Korporacinės verslo žvalgybos schema (Pepper, 2006).

Pastebėtina, kad informacijos srautų nekontroliavimas sąlygoja informacijos saugumo problemų susidarymą, tokių kaip informacijos iš korporacijos „nutekėjimas“. Susidaro sąlygos, kad susidariusia situacija gali pasinaudoti konkurentai (McKinnon, Burns, 2008).

#### **4 . Konkurencinės žvalgybos problemų apžvalga**

Pagal priežastis galima išskirti dvi konkurencinės žvalgybos organizavimo formas, tai:

- konkurencinės žvalgybos padalinio, korporacijos sudėtyje, veikla;
- konkurencinės žvalgybos, kaip atskiros verslo organizacijos, veikla.

Problemos su kuriomis susiduria konkurencinės žvalgybos padalinys veikiantis korporacijos sudėtyje ir veikiantis kaip atskiras verslo subjektas, skiriasi.

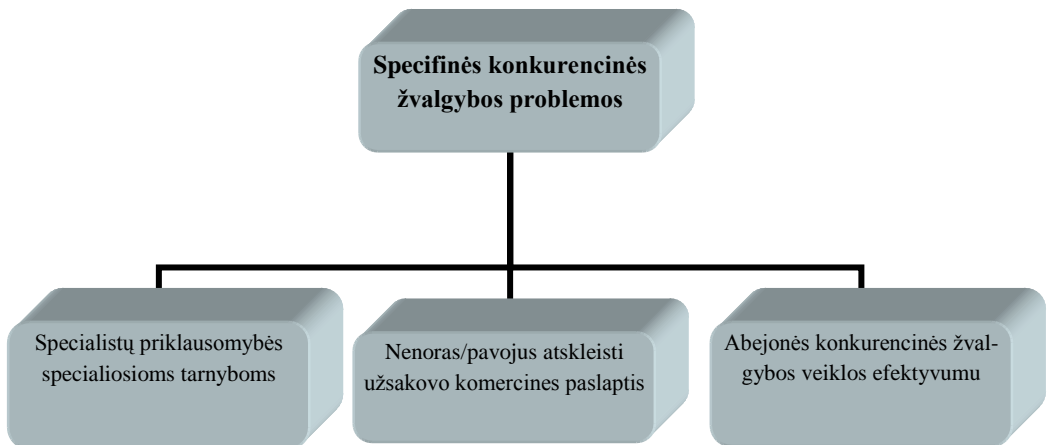
Nustatyta, kad tai yra organizaciniai bei veiklos finansavimo ir teisinio reguliavimo skirtumai. Taigi konkurencinės žvalgybos padalinio veiklos korporacijos sudėtyje atveju, galima išskirti tokius bruožus:

- Galimybė užsitikrinti, konkurencinės žvalgybos funkcijas atliekančio padalinio finansavimą, tačiau tik esant palankiam korporacijos vadovų požiūriui;
- Būtinybė nuolatos pateisinti konkurencinės žvalgybos padalinio veiklos būtinumą;
- Nuolatinė prievolė pateisinti išleistas lėšas, konkurencinės žvalgybos veiklai finansuoti;
- Ganėtina siaura veiklos specializacija;
- Esant sėkmingai veiklai galimybė gauti didesnę finansavimą.

Konkurencinės žvalgybos kaip atskiros verslo organizacijos veiklos atveju, galima išskirti sekančius bruožus:

- Konkurencinės žvalgybos veiklos finansavimas pagal poreikį bei pagal finansines galimybes;
- Galimybė tobulėti dirbant skirtingose veiklos srityse;
- Didesnis potencialas vykdant konkurencinės žvalgybos veiklą;
- Sprendimus priiminėja profesionalai, todėl reikia mažiau įrodinėti konkurencinės žvalgybos būtinumą (Herring, 2006).

Pastebėtina, kad konkurencinės žvalgybos specialistai dažnai susiduria su labai specifinėmis problemomis, būdingomis būtent šiai veiklai. Šias problemas galima būtų sugrupuoti taip (3 pav.).



**3 pav.** Specifinės konkurencinės žvalgybos problemos (sudaryta autoriaus)

Nustatyta, kad konkurencinės žvalgybos padaliniuose ar atskirose bendrovėse teikiančiose konkurencinės žvalgybos paslauga, dažnai dirba buvę specialiuju tarnybų pareigūnai, dėl veiklos specifikos anksti išėję į pensiją (po dvidešimties metų tarnybos). Trisdešimt aštuonių metų amžiaus buvę specialiuju tarnybų darbuotojai jau gali išeiti į pensiją. Todėl viena iš veiklų kur sukauptą patirtį gali pritaikyti buvę specialiuju tarnybų darbuotojai yra konkurencinė žvalgyba.

W.T. Kelley pastebi, kad aukščiau paminėtais atvejais ir iškyla problemos dėl užsakovo nežinojimo ar nesupratimo. Pasitaiko atvejų, kai korporacijų vidutinio ar aukštesnio lygmens vadovai nepasitiki konkurencinės žvalgybos specialistais ne kaip profesionalais. Yra teigiama, kad jie gali kelti pavojų įmonių komercinių paslapčių saugumui. Pavojus gali kilti abejais atvejais (Kelley, 2009, 2010).

Pasak žymaus konkurencinės žvalgybos specialisto J.P. Cherring norint korporacijoje pradėti taikyti konkurencinės žvalgybos metodus būtina korporacijoje įdiegti etikos kodeksą, kuris supaprastintų bei apibrėžtų komandos darbą. Autoriaus teigimu, toks kodeksas padėtų išvengti pasekmių, kurios galėtų kilti pažeidus etikos normas. Be to, toks kodeksas padėtų išvengti ginčų kurie konkurentų poveikio metodai yra leistini, o kurie ne. Vadovaudamosi ilgamete patirtimi, kai kurios JAV korporacijos įdiegia pas save taip vadinamą „Pilotinį projektą“ (4 pav.)

Specialistų teigimu, minėtas projektas turėtų (Fahey, 2007):

Parodyti „komandinio darbo“ naudą;

Įdiegti konkurencinės žvalgybos darbuotojų pokalbių su korporacijos atsakingu personalu, vedimo metodiką;

Panaudoti jau esamų (jeigu tokie yra) konkurencinės žvalgybos padalinių darbo rezultatus;

Padėti išdirbti labiausiai tinkantį konkrečiai korporacijai konkurencinės žvalgybos modelį.

Sukurtas modelis kitaip vadinamas „Pilotiniu projektu“ (4 pav.).

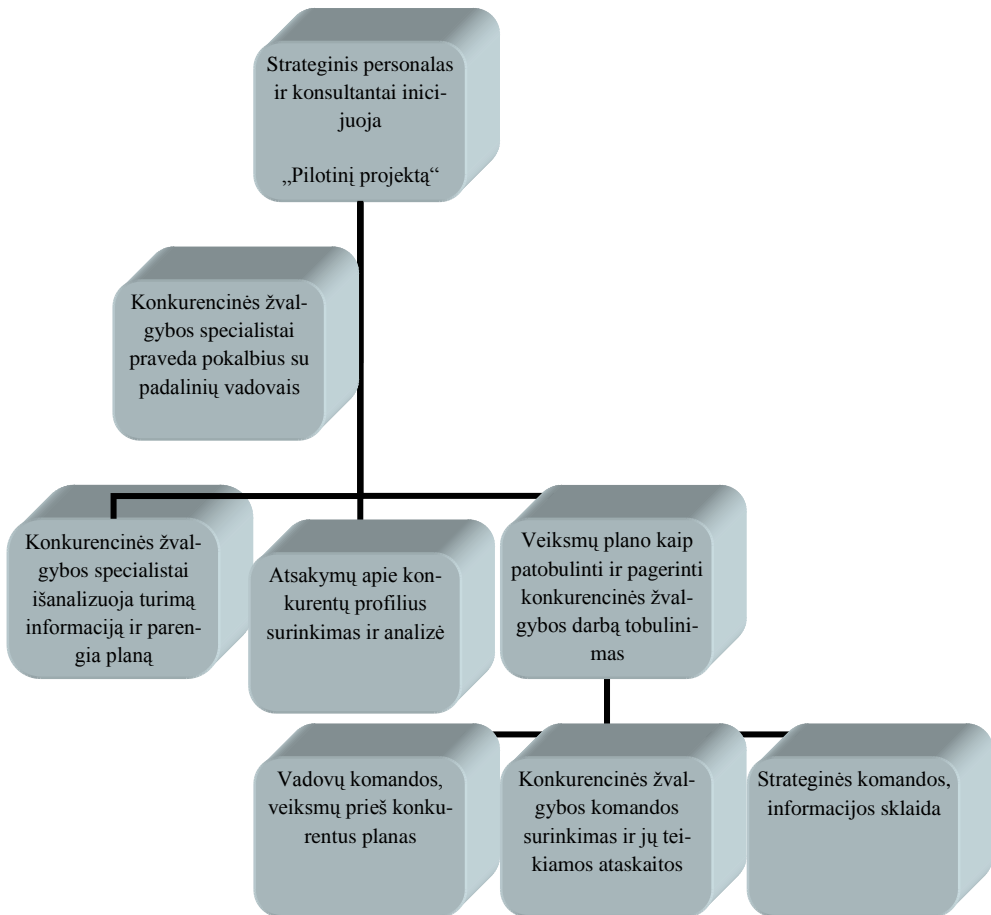
Korporacija, įdiegusi „Pilotinį projektą“, turėtų vadovautis žemiau pateiktomis taisyklėmis (Behnke, 2006):

- Konkurencinės žvalgybos padaliniui turėtų vadovauti vienas iš aukščiausio lygmens vadovų;
- Daugiafunkcinės komandos gali funkcionuoti;
- Nustatyta, kad konsultantai, konkurencinės žvalgybos profesionalai ir etikos kodeksas yra naudingi.
- Vadovams reikalinga ir strateginė ir taktinė informacija (Jaworski, Wee, 2007);



- Konkurencinė žvalgyba gali būti korporatyvinės kultūros pokyčių dalimi;
- Būtina aktyviai propaguoti konkurencinę žvalgybą korporacijos viduje.

Gali kilti klausimas, kur link reikėtų orientuoti konkurencinę žvalgybą: ar į strategiją, ar į taktiką? Kadangi informaciją apie konkurentus reikalinga tiek eiliniams agentams, tiek aukščiausio lygio vadovams, todėl klausimas turėtų būti formuluojamas kitaip, t.y. kokiais būdais konkurencinė žvalgyba galėtų pateikti informaciją visiems darbuotojų lygmenims. Turima omenyje, informacijos adaptacija bei pateikimo forma. Žemesnio lygmens darbuotojams informacija apie galimą konkurentų strategiją ar taktiką gali būti nereikalinga ir neįdomi. Taip pat, kaip ir informacija, kurios pagalba yra sprendžiami smulkūs einamieji uždaviniai, būtų pateikiama aukščiausio lygio vadovams (Dugal, Prescott, 2008, 2010).

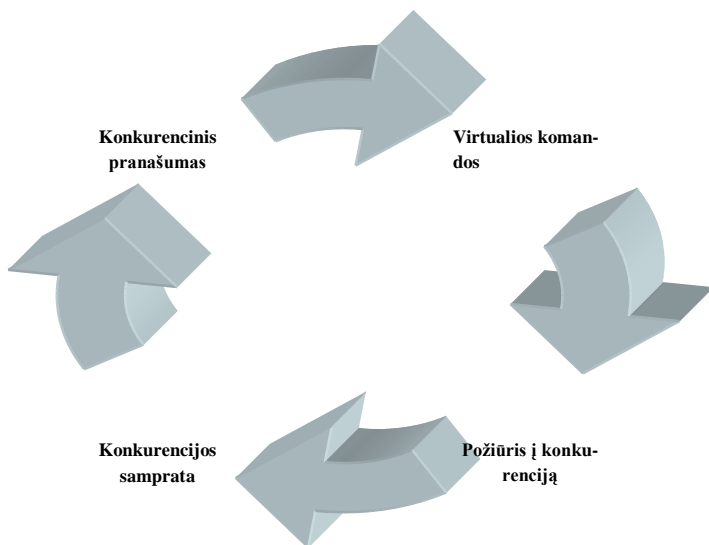


4 pav. „Pilotinis projektas“, (Fahey, 2007)

Sekančiame etape turėtų būti planuojami korporacijos struktūros pokyčiai. Taigi reikia sudaryti konkurencinės žvalgybos programą (Fahey, 2006). Konkurencinės žvalgybos programos principai:

- Konkurentai:
  - Korporacijos lygmuo;
  - Skyrių lygmuo.
- Užduotis:
  - Nuo aukščiausio lygio vadovų;
  - Nuo skyrių vadovų.
- Realizacija:
  - Adresatai – nuo aukščiausio lygio vadovų iki pardavimo agentų;
  - Pateikiamos medžiagos – nuo strateginės analizės iki rekomendacijų pardavimų skyriui;
  - Priėjimo prie specializuotų duomenų bazių organizavimas.

Konkurencinės žvalgybos skyriaus vaidmuo – vadovauti, parengti metodiką ir parengti priemones strategijos sukūrimui, vadovybės sprendimų priėmimas ir pasiūlymai pardavimų padaliniiui. (5 pav.). Remiantis surinkta informacija, galima nubraižyti sekančią schemą.



5 pav. Virtualios komandos rato sistema, (Prescott, 2010)

Nustatyta, kad nors ir atlikus aukščiau išvardytus veiksmus, neretai korporacijos susiduria su tokiomis probleminėmis sritimis (Sliton, 2007):

- Asmeninių kontaktų palaikymas tiek korporacijos viduje, tiek išorėje;
- Konkurencinės žvalgybos profesionalumo kėlimas organizuojant teorinio apmokymo programas konkurencinės žvalgybos praktikams ir suteikiant jiems galimybę kilti karjeros laiptais konkurencinės žvalgybos srityje (Dumčiuvienė, 2009);
- Ryšių su konkurencinio marketingo padaliniais stiprinimas bei bendros strategijos kūrimas;
- Įvairaus lygio užklausimų įvykdymas nuo ilgalaikės korporacijos strategijos įvertinimo iki paskutinių įvykių apžvalgos (McKinnon, Burn, 2008).

Remiantis atliktais išorės faktorių turinčių tiesioginės įtakos korporacijų konkurencinės žvalgybos rezultatams tyrimais, galima išskirti penkis svarbiausius iš jų, t.y. faktoriai, turintys esminės įtakos korporacijų konkurencinės žvalgybos rezultatams (Griffin, 2007):

- Ypatingai svarbu, kad korporacijos vadovas suprastų ir pats būtų suinteresuotas įtraukti į konkurencinės žvalgybos darbą kitus aukščiausio lygio vadovus. Tokiu atveju užsibrėžti tikslai būtų pasiekti žymiai greičiau.
- Sudėtingesnė situacija versle priverčia optimizuoti konkurencinės žvalgybos veiklą, įtraukiant visus korporacijos darbuotojus;
- Rekomenduotina išnaudoti kuo įvairesnę konsultantų patirtį atsisakant teiginio „ne mes sugalvojome – reiškia – blogai“ (Cleland, 2005).
- Sąvoka, „Virtualios komandos“ atsirado kaip priemonė, kuria siekiama apsiginti nuo konkurentų spaudimo. Tokių komandų darbuotojai kaip taisyklė dirba skirtinguose korporacijos padaliniuose, bei turi skirtingą pasirengimą ir patirtį. Tokiu būdu jie tarpusavyje keičiasi informacija ir idėjomis.
- Tik tiksliais, savalaikėmis, objektyviomis analitinėmis ataskaitomis bei apgalvotomis rekomendacijomis konkurencinės žvalgybos specialistai gali pasiekti užsibrėžtų tikslų ir užsitarnauti aukščiausio lygio vadovų įvertinimą (Paine, 2009).

Priklausomai konkurencinės žvalgybos procesų organizavimo galima išskirti ir penkis dažniausiai pasitaikančius konkurencinės žvalgybos trūkumus (Briding, 2006):

- Pateikiama paviršutiniška informacija. Pagrindinis informacijos šaltinis yra masinės informacijos priemonės, todėl informacija kuria naudojamosi gali būti neobjektyvi ar pateikta konkurentų;

- Informacijos tikrumas. Jeigu informacija pateikta žmogaus, neturinčio atitinkamos patirties konkrečioje veiklos srityje. Pvz. kurios nors verslo mokyklos studento, neturinčio reikiamos patirties;
- Informacija pateikiama nesavalaikiai. Neretai informacijos vartotojui ji skubiai reikalinga, o jos įvertinimui ir pateikimui reikia pvz. dviejų dienų, tai reiškia, kad ši informacija gali pavėluoti dvejomis dienomis ir jos gali būti nepanaudota (Cox, Good, 2007);
- Pagrindinė koncentracija. Daugelis informacijos vartotojų mano, kad jiems neužtenka gauti informaciją, kurie jos turinio jau negali įtakoti arba kurios apimtis yra pernelyg didelė (pvz. du šimtai puslapių). Žinoma, kad dauguma užsakovų nori gauti dviejų puslapių apimties analizę, kuri padėtų priimti teisingą sprendimą;
- Užsakovai, kuriems yra skirta informacija. Neretai pasitaiko atvejų, kai darbuotojai disponuoja, jų nuomone svarbia informacija, tačiau jie nežino kaip ši informacija galėtų padėti korporacijai;
- Konkurencinės žvalgybos specialistai susiduria ir su informacijos vartotojų aptarnavimo problemomis (Gaidelys, 2011):
- Aiškių tikslų nebuvimas. Informacijos vartotojai dažnai neinformuoja konkurencinės žvalgybos specialistų, kokiam tikslui pasiekti, jiems yra reikalinga prašoma informacija;
- Per mažai laiko, norint kokybiškai įvykdyti visų informacijos vartotojų užklausimus. Ši problema dažniausiai kyla informacijos vartotojams pastebėjus konkurencinės žvalgybos teikiamą naudą;
- Skirtingi vartotojų poreikiai. Vieniems vartotojams reikia itin detalios ir tikslios informacijos, o kiti tikisi gauti jau išanalizuotą ir parengtą informacijos santrauką;
- Didelės informacijos apimtys, kurios nespėja išanalizuoti analitikai.
- Pasitaiko atvejų, kai korporacijos darbuotojai informaciją laiku nepateikia savo kolegoms. Pagrindinė problema baimė tapti nereikalingu, nes atidavę informaciją darbuotojai nuogąstauja, likti neįvertinti už savo pagalbą;
- Blogas organizavimas. Situacija, kurioje neaišku ką reikia kreiptis norint užbaigti vykdomą projektą;
- Nėra aišku, kas yra tikrasis informacijos vartotojas;
- Atgalinio ryšio nebuvimas;
- Nepakankamas finansavimas. Daugelis korporacijų domisi ne tiek galimo-

mis pajamomis, kiek esamomis išlaidomis. Todėl sumažinus konkurencinės žvalgybos finansavimą prarandama savalaikė bei kokybiška informacija;

- Sudėtinga susitikti su aukščiausio lygio vadovais.

Išanalizavus kai kurių stambių korporacijų bei kompanijų poreikius, daugelis jų tikisi, kad konkurencinė žvalgyba turi palaikyti verslo procesus:

- Naujos produkcijos sukūrimas ir įvedimas į rinką;
- Strategijos parinkimas, įskaitant kitų bendrovių įsigijimą bei susiliejimą;
- Pardavimai ir pasiūla rinkoje;
- Žmogiškieji ištekliai;
- Marketingo komunikacijos.

Konkurencinės žvalgybos padalinys gali tapti labai naudingu įrankiu vykdamas „pinigų plovimo“ prevenciją ar finansinių nusikaltimų tarnyboms atliekant tyrimus dėl „pinigų plovimo“ (Gaidelys, Bučiūnas, 2009).

## 5. Išvados

1. Stiprėjant konkurencijai bei vykstant aktyviems ekonomikos globalizacijos procesams, stambios korporacijos bei pavienės bendrovės, naudojasi konkurencinės žvalgybos teikiamais privalumais, siekdamos išlikti konkurencinėje kovoje.
2. Konkurencinės žvalgybos problemos neretai susijusios su specialistų praitimi.
3. Situacijoje, kai siekiama parengti ir įvesti į rinką naują produktą, verslo arba konkurencinė žvalgyba turi nuo paprastos informacijos analizės ir jos sklaidos pereiti prie veiklos modelių padėsiančių korporacijai įgyti informaciją ir žinias, įgyvendinimo.
4. Konkurencinės žvalgybos sėkmingas veiklos rezultatas, tiesiogiai priklauso nuo aplinkos, kurioje veikia verslo subjektas bei nuo informacijos sklaidos regione.
5. Nustatyta, kad norint gauti realią naudą iš konkurencinės žvalgybos padalinio įsteigimo, visai korporacijos komandai reikia dirbti nuosekliai ir kompleksiskai.
6. Atskiri, pavieniai informacijos vartotojų užklausimai, norimo rezultato paprastai neduoda, o tik kelia nereikalingą nepasitikėjimą konkurencine žvalgyba.
7. Konkurencinės žvalgybos padalinio įsteigimu, veikla bei problemų sprendimu turi būti suinteresuoti aukščiausio lygio vadovai, o konkurencinės žvalgybos padalinio veiklos sėkmė, tiesiogiai priklauso nuo žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos, esmės suvokimo bei iniciatyvumo.

8. Kaip svarbiausius „Pilotinio projekto“ akcentus, galima įvardyti „komandinio darbo“ naudą bei galimybę įdiegti konkurencinės žvalgybos darbuotojų, pokalbių pravedimo metodiką su korporacijos atsakingu personalu.
9. Norint gauti teigiamą konkurencinės žvalgybos veiklos rezultatą, reikia praeiti visus konkurencinės žvalgybos padalinio pasirengimo, steigimo bei kliūčių įveikimo etapus.
10. Konkurencinės žvalgybos padaliniai kaip ir kiti korporacijų padaliniai, tiesiogiai susiduria su finansavimo problemomis.

## Literatūra

- Dumčiuvienė, D. 2009. EU Cohesion Policy Implementation For Growth, *Engineering economics* 3(63): 16-25. ISSN 1392-2785.
- Gaidelys, V. 2009. *Tarptautinis verslas ir mokesčiai: pateikčių rinkinys: metodinė priemonė*. Kaunas: Technologija. ISBN 9789955256335.
- Gaidelys, V. 2009. Žvalgybinių metodų panaudojimas siekiant įgyti pranašumų konkurencinėje kovoje, *Ekonomika ir vadyba* [Economics and Management] 1(2):22-23, ISSN 1822-6515.
- Gaidelys, V., Bučiūnas, G. 2008. Money laundering and its economic impacts in the context of the fight against terrorism, *Engineering economics* 3(58): 26-33. ISSN 1392-2785.
- Gaidelys, V. 2010. The role of competitive intelligence in the course of business process, *Ekonomika ir vadyba* [Economics and Management] 15: 1057-1064. ISSN 1822-6515
- Gaidelys, V., Valodkienė, G. 2011. The methods of selecting and assessing potential consumers used of by competitive intelligence, *Engineering economics* 22(2): 196-202. ISSN 1392-2785. 2011.
- Snieska, V., Gaidelys, V., Guzavičius, A. 2006. Factors impacting offshore company activities after the EU enlargement, *Engineering economics* 1(46): 38-44. ISSN 1392-2785.
- Snieska, V., Draksaitė, A. 2007. The Role of Knowledge Process Outsourcing in Creating National Competitiveness in Global Economy, *Engineering economics* 3(53):35-41. ISSN 1392-2785.
- Snieska, V. 2008. Research into International Competitiveness in 2000–2008, *Engineering economics* 4 (59):29-41. ISSN 1392-2785.
- Valodkienė, G., Snieska, V., Gaidelys, V. 2011. Inovacijų ir mokslo įtaka Lietuvos pramonės konkurencingumui, *Economics and management* [Economics and Management] 16: 411-417. ISSN 1822-6515.
- Lynn, B. 2006. Virtual CI Teams, *Competitive Intelligence Review* 12(1): 3-11. doi: 10.1002/1520-6386.
- Cox, D.F.; Good, R.E. 2007. How to build a marketing information system, *Harvard Business Review* 145-154. ISSN 0265-2323.
- Cleland, D. I.; King, W. R. 2005. Competitive business intelligence systems, *Business Horizons* 19-28. doi:10.1016/0007-6813.

- Dugal, M.; Prescott, J. 2008. *Integrating Competitive Intelligence in Organizations*. Working Paper, University of Pittsburgh, 2008.
- Fahey, L. 2004. *Competitors Outwitting: Outmanoeuvring, and Outperforming*, Business Horizons 34-57. ISBN: 0471295620.
- Fahey, L. 2006. *Analyzing the Competition, IBM internal education*, Business Horizons 12-23. ISBN 0-471-0178.
- Kahaner, L. 2006. *Competitive Intelligence: From Black Ops to Boardrooms How Businesses Gather, Analyze, and Use Information to Succeed in the Global Marketplace*. New York: Simon and Schuster. 2006, ISBN: 0684844044.
- Kelley, W. T. 2010. Marketing Intelligence: The Management of Marketing Information, *Strategic Management Journal* 29(4):19-24.
- Kelly, J. M. 2009. *How to Check Out Your Competition: A Complete Plan for Investigating Your Market*. London: Staples Press. ISBN: 0471856703.
- Lenz, R. T.; Engledow, J. L. 2006. Environmental analysis: The applicability of current theory, *Strategic Management Journal* 7: 329–346.
- Meyer, H. E. 2007. *Real-World Intelligence: Organized Information for Executives*. New York: Weidenfeld & Nicholson.
- Oster, S. 2010. *Modern Competitive Analysis*. New York: Oxford University Press.
- Herring, J. 2006. *Measuring the Effectiveness of Competitive Intelligence*. Alexandria, VA: SCIP, ISBN-10: 0962124125.
- Galvin R. W. 2007. Competitive Intelligence at Motorola, *Competitive Intelligence Review*, 8:5-15. DOI: 10.1002/cir.3880080104.
- Griffin, R. J. 2007. Just Do It: *Establishing a Corporate Business Intelligence Function at IBM, Proceedings, SCIP 12th Annual International Conference and Exhibits*, Vol. II, 2007.
- Jaworski, B.; Wee, J. C. 2007. Competitive intelligence and bottom-line performance, *Competitive Intelligence Review*, 25(1): 45-6. doi:10.1016/0024-6301.
- Paine, L. 2009. Corporate policy and the ethics of competitor intelligence gathering, *Journal of Business Ethics*, 10: 423-436.
- Pepper, J.; Steinhardt, S. 2006. Face to face with: John Pepper and Susan Steinhardt, *Competitive Intelligence Magazine* 69-82.
- Sliton, P. 2008. *Society of Competitive Intelligence Professionals, various proceedings and publications*, 2008.

## **PROBLEMS OF EMPLOYMENT OF COMPETITIVE INTELLIGENCE ON PURPOSE TO GAIN COMPETITIVE ADVANTAGE**

**V. Gaidelys**

Summary

Use of competitive intelligence in business not only provides a competitive advantage, but professionals working in this field face a number of problems. Business, involved in constant competition, must constantly adapt to the changing business conditions and therefore the generation of new ideas and constant search for new business tools in order to gain a competitive advantage encourages businesses to use more efficient tools, and one of them is a competitive intelligence. Mentioned organizations often feel a lack of analytical data and the lack of managers' intuition. The implementation of business processes, which meet the changed situation in the market best, requires close cooperation and active support from top management levels in business organizations. In order to achieve positive results a substantial change in management approach to organizational structure and business information database is necessary. Only with the active support from top management levels in business organizations competitive analysis and external information will become a key prerequisite for a correct understanding of the competitive intelligence capabilities, and a fair assessment of both the investment and other risks. A restructured business organization would gain a competitive advantage in dynamically developing market economy. Although competitive intelligence was wider used in the U.S., this has increased considerably in Europe, particularly in Eastern European countries, after the collapse of the Soviet Union. It is necessary to note that often a business organization which uses methodologies of competitive intelligence faces various problems, both economic and legal.

**Keywords:** problems of competitive intelligence; business organizations; competitive advantage; analysis of competitive intelligence information.

**Vaidas GAIDELYS** Kaunas University of Technology, Faculty of Economics and Management Assoc. Prof. PhD. Vaidas Gaidelys. Research Areas: Competitive Intelligence in International Business, International Business and Offshore companies activities.